

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
Навчально-науковий інститут бізнесу, менеджменту та маркетингу
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
бакалавра
«Організація та планування діяльності підприємства з
надання монтажних послуг
(за матеріалами ПП «Карпатмонтаж»)»

Виконав

(підпис)

ст. гр. МО-42

Рібун Д.В.

(прізвище, ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

доц., к.е.н.

Муравйов Ю.В.

(прізвище, ініціали)

Рецензентка

(підпис)

доц., к.е.н.

Клим Н.М.

(прізвище, ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЛІСОТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ

Навчально-науковий інститут
Кафедра,
Спеціальність
ОПП

бізнесу, менеджменту та маркетингу
менеджменту
073 (D3) «Менеджмент»
Менеджмент організацій і адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувачка кафедри менеджменту

_____ к.е.н., доцент Максимець О.В.
“19” лютого 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА СТУДЕНТА

Рібуна Дмитра Володимировича
(прізвище, ім'я, по-батькові у давальному відмінку)

1. Тема роботи: «Організація та планування діяльності підприємства з надання монтажних послуг (за матеріалами ПП «Карпатмонтаж»)»

керівник КРБ

_____ Муравйов Юрій Володимирович доц., к.е.н.
(прізвище, ім'я, по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджена наказом по університету від «19» лютого 2026 р. № С-142

2. Термін подання студентом КРБ «12» червня 2026 р.

3. Вихідні дані до КРБ:

наукові видання, підручники, посібники з організації та планування монтажних робіт, законодавчі, нормативні акти та стандарти України щодо містобудування, архітектурну діяльність, національні стандарти ДБН В.2.5-74:2013, ДБН В.2.5-75:2013, ліцензійні умови провадження господарської діяльності, пов'язаної зі створенням об'єктів архітектури, звітні статистичні дані ПП «Карпатмонтаж», методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності D3 (073) «Менеджмент».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (розділи, які потрібно розробити):

Розділ 1. Теоретико-методичні основи планування та організації діяльності підприємства.

Розділ 2. Аналіз системи менеджменту та господарської діяльності ПП «Карпатмонтаж».

Розділ 3. Удосконалення організації та планування діяльності ПП «Карпатмонтаж».

5. Перелік графічного матеріалу:

1. Ресурси для виконання монтажних робіт. 2. Рівні планування діяльності монтажного підприємства. 3. Принципи організації монтажних робіт. 4. Матриця організаційних чинників успіху ПП «Карпатмонтаж». 5. Технологічні операції, які реалізує ПП «Карпатмонтаж». 6. Елементи ощадливого будівництва. 7. Економічні показники та фінансові коефіцієнти діяльності ПП «Карпатмонтаж». 8. Матриця SWOT-аналізу для ПП «Карпатмонтаж». 9. Системна характеристика управлінських проблем та їх наслідків. 10. Вплив логістики на економічні результати. 11. Порівняльні показники до і після провадження системи Just-in-Time (JIT). 12. Потреба інвестицій 13. Організаційно-економічний ефект модернізації. 14. Висновки.

6. Консультанти розділів КРБ (за потреби)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання

«19» лютого 2026 р.

Науковий керівник роботи

Муравйов Ю.В.

(підпис)

(прізвище, ініціали)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи бакалавра	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Оформлення отриманих результатів дослідження діяльності об'єкта дослідження (підчас проходження практик)	19.02.2026-08.03.2026	
2	Опрацювання нормативно-правових, літературних та інформаційних джерел щодо теми дослідження та формування теоретичного розділу	28.02.2026-08.03.2026	
3	Загальний аналіз діяльності об'єкта дослідження в ринковому середовищі, основні показники роботи	09.03.2026-15.03.2026	
4	Аналіз та оцінка специфічних аспектів діяльності об'єкта дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	16.03.2026-29.03.2026	
5	Узагальнення отриманих результатів проведеного аналізу	30.03.2026-14.04.2026	
6	Подання основних напрямів покращання управлінських рішень щодо предмету дослідження у відповідності до обраної тематики КРБ	15.04.2026-15.05.2026	
7	Оформлення виконаної роботи та подання до перевірки на наявність академічної доброчесності та плагіату	18.05.2026-29.05.2026	
7	Підготовка пояснювальної записки КРБ, доповіді до виступу та ілюстративного матеріалу	01.06.2026-05.06.2026	
8	Подання КРБ на кафедру	12.06.2026	

Студент

(підпис)

Рібун Д.В.

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник

(підпис)

Муравйов Ю.В.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

У бакалаврській роботі досліджено організацію та планування діяльності підприємства з надання монтажних послуг (на матеріалах ПП «Карпатмонтаж»). У роботі розглянуто теоретико-методичні основи планування та організації діяльності підприємства, визначено роль планування в системі управління, а також охарактеризовано управлінські та виробничі аспекти організації монтажних послуг.

Проаналізовано систему менеджменту та господарську діяльність ПП «Карпатмонтаж», досліджено специфіку організації та управління будівельно-монтажними роботами, здійснено організаційно-правову характеристику підприємства та оцінено фінансово-економічні результати його діяльності.

Запропоновано напрями удосконалення організації та планування діяльності підприємства, зокрема цифровізацію системи управління монтажними проєктами, оптимізацію логістики та ресурсного планування за концепцією Just-in-Time, а також технічну модернізацію підприємства.

Ключові слова: планування, організація діяльності, монтажні послуги, управління, логістика, Just-in-Time, ефективність.

ABSTRACT

The bachelor's thesis examines the organization and planning of enterprise activities in the field of installation services (based on the materials of PE “Karpatomontazh”). The paper considers the theoretical and methodological foundations of planning and organizing enterprise activities, defines the role of planning in management, and characterizes managerial and production aspects of installation services.

The management system and economic activity of PE “Karpatomontazh” are analyzed, including the specifics of organizing and managing construction and installation works, organizational structure, and financial and economic performance.

The study proposes directions for improving organization and planning, including digitalization of project management systems, optimization of logistics and resource planning based on the Just-in-Time concept, and technical modernization of the enterprise.

Keywords: planning, organization of activities, installation services, management, logistics, Just-in-Time, efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль планування в системі управління підприємством....	8
1.2. Процес організації: управлінський та виробничий виміри.....	10
1.3. Класифікація та методи організації монтажних послуг та планування на підприємстві.....	14

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КАРПАТМОНТАЖ»

2.1. Специфіка організації, планування та управління сучасними будівельно-монтажними роботами (БМР).....	16
2.2. Організаційно-правова характеристика та загальний огляд діяльності підприємства.....	22
2.3. Фінансово-економічний аналіз результативності організації та планування діяльності у 2023–2025 р.р.....	28

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КАРПАТМОНТАЖ»

3.1. Цифровізація системи планування та управління монтажними проектами.....	36
3.2. Оптимізація логістики та ресурсного планування (Just-in-Time).....	45
3.3. Технічна модернізація та економічне обґрунтування.....	52

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Трансформаційні процеси, що охопили економіку України в умовах воєнного стану та глобальної нестабільності, зумовили необхідність пошуку нових парадигм управління суб'єктами господарювання. Особливої гостроти це питання набуває для підприємств будівельно-монтажного сектору, до яких належить ПП «Карпатмонтаж». Специфіка діяльності таких організацій полягає у високій капіталомісткості, проектному характері робіт та залежності від розгалуженої мережі постачальників і субпідрядників.

У сучасних умовах воєнного стану та подальшого повоєнного відновлення України, діяльність підприємств будівельно-монтажного сектору набуває стратегічного значення. ПП «Карпатмонтаж», працюючи в сегменті інженерних мереж та монтажних послуг, стикається з високою волатильністю ринку ресурсів, дефіцитом кваліфікованих кадрів та необхідністю швидкої адаптації до вимог замовників. Ефективна організація та планування діяльності стають ключовими інструментами забезпечення конкурентоспроможності та фінансової стійкості суб'єкта господарювання.

Сучасний стан ринку монтажних послуг характеризується посиленням конкуренції, динамічною зміною вартості енергоресурсів та будівельних матеріалів, а також дефіцитом висококваліфікованих інженерних кадрів. У таких умовах традиційні методи організації та планування часто виявляються малоефективними. Потреба в переході до гнучких (Agile) стратегій планування, впровадженні цифрових інструментів контролю та оптимізації логістичних ланцюгів стає не просто конкурентною перевагою, а запорукою виживання підприємства. Саме тому дослідження теоретичних та практичних аспектів удосконалення планування діяльності ПП «Карпатмонтаж» є надзвичайно актуальним і має як наукове, так і прикладне значення.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи планування та організації діяльності ПП «Карпатмонтаж» в умовах ризикової економіки.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

1. Розкрити сутність та специфіку планування на підприємствах галузі.
2. Проаналізувати сучасні підходи до організації монтажних робіт.
3. Оцінити фінансово-господарський стан ПП «Карпатмонтаж».
4. Запропонувати заходи щодо удосконалення процесів організації та планування монтажних робіт.

Об'єкт дослідження – система управління діяльністю ПП «Карпатмонтаж».

Предмет дослідження – методичні підходи та практичні інструменти організації та планування монтажних послуг.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та роль планування в системі управління підприємством

У широкому управлінському сенсі планування — це процес проектування бажаного майбутнього та визначення ефективних шляхів його досягнення. Як зазначав класику менеджменту Анрі Файоль [1], управління означає "передбачати", а передбачення — це вже майже дія.

В умовах ринкової нестабільності планування виконує роль навігатора, який дозволяє підприємству (зокрема ПП «Карпатмонтаж») не просто реагувати на зміни, а готуватися до них заздалегідь.

Ключові аспекти значення планування [2-13]:

1. Усунення невизначеності: Планування перетворює хаотичні зовнішні умови на структурований перелік завдань.
2. Координація зусиль: Воно забезпечує єдність дій усіх підрозділів — від бухгалтерії до монтажних бригад на об'єктах.
3. Оптимізація ресурсів: Визначення точної кількості матеріалів та годин праці дозволяє уникнути перевитрат.
4. База для контролю: Неможливо контролювати те, що не було заплановано. План встановлює стандарти (дедлайни, кошториси), з якими порівнюється факт.

Особливості планування у виробничо-сервісній діяльності [14-17]:

Для підприємств, що надають монтажні послуги, планування набуває специфічних рис виробничого менеджменту. Тут воно фокусується на технологічних процесах та логістиці.

Сутність виробничого планування полягає у синхронізації трьох потоків:

- Інформаційного (проектна документація, дозволи);
- Матеріального (обладнання, труби, кабелі);

- Трудового (кваліфіковані монтажники, зварювальники).

За даними досліджень Гарвардської бізнес-школи [18], підприємства, які використовують формалізовані плани, розвиваються на 30% швидше, ніж ті, що працюють за інтуїтивним сценарієм. У будівництві та монтажі цей показник ще вищий через високу вартість помилки на етапі закупівель.

Таблиця 1.1

Рівні планування у діяльності монтажного підприємства [19]

Рівень планування	Термін	Об'єкт планування	Результат (документ)
Стратегічне	1–3 роки	Частка ринку, нові види послуг	Стратегія розвитку
Тактичне	6–12 міс.	Бюджетування, закупівля спецтехніки	Річний фінансовий план
Оперативне	1–30 днів	Графіки роботи бригад на об'єктах	Наряд-завдання, графік робіт

Ось деякі вислови науковців-дослідників у напрямку менеджменту про процес планування:

1. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. у своєму класичному підручнику «Основи менеджменту» (видання 2021-2023 рр.) наголошують, що планування є фундаментом, на якому тримаються всі інші функції (організація, мотивація, контроль) [2].

2. Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. у працях з менеджменту підкреслюють, що для українських підприємств планування має бути індикативним (рекомендаційним), що дозволяє гнучко змінювати курс у разі форс-мажорів (наприклад, перебої з енергопостачанням) [3].

3. Друкер П. зазначав, що планування — це не спроба вгадати майбутнє, а спроба створити його [20]. Для ПП «Карпатмонтаж» це означає активний пошук тендерів та формування портфеля замовлень заздалегідь.

В сучасній теорії менеджменту планування розглядається як первинна функція управління, що полягає у визначенні цілей організації та способів їх

досягнення [21]. Для підприємств, що надають монтажні послуги, планування є не просто адміністративним процесом, а інструментом синхронізації матеріальних, людських та часових ресурсів.

Згідно з поглядами П. Друкера [20], планування не стосується майбутніх рішень, воно стосується "майбутнього теперішніх рішень". Для ПП «Карпатмонтаж» це означає, що сьогоднішнє замовлення обладнання визначає можливість виконання монтажу через два тижні.

Основні принципи планування для монтажного підприємства [2-13]:

- Гнучкість: здатність коригувати графіки монтажу при зміні погодних умов або затримках поставок.
- Безперервність: взаємозв'язок між стратегічними планами розвитку та щоденними нарядами для бригад.
- Точність: деталізація кошторисів та специфікацій, щоб уникнути простоїв.

Класифікація видів планування [2-13]

Для ПП «Карпатмонтаж» доцільно виділити три рівні:

1. Стратегічне (3–5 років): вихід на нові ринки (наприклад, монтаж сонячних панелей).
2. Тактичне (1 рік): оновлення парку спецтехніки.
3. Оперативне (місяць/декада): графіки виходу бригад на об'єкти.

Отже, планування є інтелектуальною підготовкою до дій. Без належної організації цього процесу ПП «Карпатмонтаж» ризикує зіткнутися з хаотичним використанням ресурсів, що в умовах низької маржинальності монтажних послуг може призвести до збитковості.

1.2. Процес організації: управлінський та виробничий виміри

Організація є другою фундаментальною функцією менеджменту, що логічно слідує за плануванням. Якщо планування визначає, «що» ми хочемо

зробити, то організація відповідає на питання «як», «хто» і «за допомогою яких ресурсів» це буде реалізовано.

Організація як функція менеджменту [22-29]

У класичному розумінні менеджменту (за концепцією М. Мескона та Ф. Хедоурі) [2], процес організації полягає у створенні структури підприємства, яка дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення цілей. Вона базується на двох ключових процесах:

1. Поділ праці: розчленування загальної роботи на спеціалізовані операції (наприклад, на ПП «Карпатмонтаж» це поділ на проектувальників, монтажників та кошторисників).

2. Делегування повноважень: передача прав та відповідальності від керівника до підлеглих.

Сучасний менеджмент (згідно з працями О. Є. Кузьміна) [3] розглядає організацію як забезпечення організаційного порядку, що включає регламентацію, нормування та інструктування персоналу.

Організація виробничого процесу [22-29]

З точки зору виробництва, організація — це науково обґрунтоване поєднання в часі та просторі всіх елементів процесу (праці, знарядь та предметів праці). Для монтажного підприємства успішна виробнича організація визначається трьома параметрами:

- Пропорційність: однакова пропускна здатність усіх ланок (щоб зварювальник не чекав, поки слюсар підготує труби).
- Безперервність: мінімізація пауз між етапами монтажу.
- Ритмічність: випуск продукції або здача об'єктів через рівні проміжки часу.

Теоретик менеджменту Іцхак Адізес стверджує [30-33], що організація є «живим організмом». Якщо структура підприємства стає занадто жорсткою (бюрократичною), вона втрачає здатність до інновацій, що особливо небезпечно для сервісних компаній, як ПП «Карпатмонтаж», що працюють з індивідуальними замовленнями.

Таблиця 1.2

Порівняльна характеристика підходів

Параметр	Управлінський аспект (Менеджмент)	Виробничий аспект (Діяльність)
Об'єкт впливу	Організаційна структура, люди, повноваження.	Обладнання, технології, матеріальні потоки.
Ключова мета	Створення ефективної ієрархії та комунікацій.	Мінімізація виробничого циклу та витрат.
Інструменти	Накази, положення про відділи, посадові інструкції.	Технологічні карти, мережеві графіки, норми виробітку.

В умовах волатильності сучасного ринку монтажних послуг, організація діяльності перестає бути лише статичним розподілом обов'язків. Вона трансформується у динамічну систему, що забезпечує синергію між матеріальними активами, людським капіталом та часовим ресурсом. Для ПП «Карпатмонтаж» раціональна організація — це здатність швидко мобілізувати ресурси під конкретний об'єкт без втрати якості та маржинальності.

Системний підхід до організації

Організація як функція менеджменту передбачає створення структури, яка дозволяє людям ефективно працювати разом для досягнення цілей. У сфері монтажних послуг успіх залежить від трьох китів: просторової організації (розміщення складів та майданчиків), часової організації (дотримання мережевих графіків) та структурної логіки (чітке підпорядкування ланок).

Дослідження міжнародної консалтингової компанії *McKinsey & Company* підтверджують, що підприємства з гнучкою («agile») організаційною структурою в будівельно-монтажному секторі реалізують проекти на 30% швидше та мають на 20% вищу залученість персоналу порівняно з компаніями з жорсткою ієрархією.

Елементи організаційного успіху монтажного підприємства

Для ПП «Карпатмонтаж» ключовими компонентами, що формують передумови успіху, є:

1. Оптимізація бізнес-процесів: перехід від лінійного управління до процесно-орієнтованого.
2. Технологічна озброєність: рівень механізації праці монтажних бригад.
3. Логістична координація: синхронізація поставок обладнання (наприклад, вентиляційних систем чи котлів) безпосередньо в момент готовності об'єкта до монтажу (принцип *Just-in-Time*).

Таблиця 1.3

Матриця організаційних чинників успіху ПП «Карпатмонтаж»

Чинник успіху	Сутність та зміст	Вплив на результативність
Структурна адаптивність	Здатність формувати тимчасові проектні групи під складні об'єкти.	Скорочення термінів прийняття рішень на 15-20%.
Комунікаційна вертикаль	Використання мобільних рішень для зв'язку «офіс — об'єкт».	Мінімізація простоїв через неузгодженість креслень.
Регламентація робіт	Наявність чітких техкарт та стандартів безпеки (HSE).	Зниження відсотку браку та виробничого травматизму.
Контролінг ресурсів	Система обліку фактичних витрат матеріалів у реальному часі.	Попередження перевищення кошторисної вартості.

Організація праці та мотиваційний аспект

Успіх організації діяльності безпосередньо корелює з рівнем компетенцій персоналу. В монтажному бізнесі «людський фактор» є критичним. Організація робочих місць безпосередньо на об'єктах (забезпечення інструментом, спецодягом, засобами захисту) формує лояльність працівників та професійну ідентичність.

Згідно з теорією менеджменту [2-13], успішна організація — це та, де створено середовище самоорганізованих команд. Для ПП «Карпатмонтаж» це означає делегування частини оперативних рішень безпосередньо виконробам на місцях, що розвантажує вище керівництво для стратегічного планування.

1.3. Класифікація та методи організації монтажних послуг та планування на підприємстві

Специфіка монтажних послуг полягає в їх проектному характері. Кожен об'єкт є унікальним за своєю складністю, розташуванням та вимогами. В теорії організації виробництва виділяють три основні методи виконання робіт [24,34,35]:

1. Послідовний метод: початок робіт на новому об'єкті лише після повного завершення на попередньому. (Мінус: тривалі терміни).
2. Паралельний метод: одночасна робота на декількох об'єктах. (Вимагає великого штату персоналу).
3. Потоковий метод: найбільш ефективний для ПП «Карпатмонтаж». Передбачає поділ процесу на спеціалізовані ланки (наприклад, підготовка, монтаж, пусконаладження), які переходять з об'єкта на об'єкт.

Таблиця 1.4

Порівняльна характеристика методів організації монтажних робіт

Критерій порівняння	Послідовний метод	Паралельний метод	Потоковий метод
Тривалість виконання робіт	Максимальна	Мінімальна	Оптимальна
Потреба в ресурсах	Низька	Дуже висока	Середня (рівномірна)
Складність планування	Низька	Середня	Висока
Ефективність використання техніки	Низька	Висока	Максимальна

Оцінювання ефективності системи організації та планування [36] є складним аналітичним завданням, оскільки результати управлінських рішень на ПП «Карпатмонтаж» проявляються як у прямих фінансових показниках, так і в опосередкованих — якості робіт, репутації на ринку та лояльності персоналу.

Комплексна система показників

У сучасній практиці менеджменту найбільш релевантним підходом для монтажних підприємств є використання збалансованої системи показників,

розробленої Р. Капланом та Д. Нортоном. Вона дозволяє оцінити планування через чотири проєкції: фінанси, клієнти, внутрішні процеси та навчання/розвиток.

Для ПП «Карпатмонтаж» методична база оцінювання повинна включати наступні групи індикаторів:

1. Показники часової ефективності:
 - *Коефіцієнт виконання графіка (Квг):* відношення фактично завершених етапів монтажу до запланованих.
 - *Тривалість виробничого циклу:* час від отримання заявки до підписання акта виконаних робіт.
2. Показники ресурсної ефективності:
 - *Рівень завантаження монтажних бригад:* аналіз простоїв через організаційні прорахунки.
 - *Матеріаловіддача:* ефективність використання дороговартісних комплектуючих.

Таблиця 1.5

Методика інтегральної оцінки якості планування на підприємстві [36, 37]

Група показників	Ключовий індикатор (KPI)	Оптимальне значення
Економічна	Рентабельність проєкту	> 15 %
Процесна	Відсоток переробок (браку)	< 3 %
Клієнтська	Індекс лояльності (NPS)	> 70 %
Організаційна	Плинність кадрів	< 10 %

За даними Harvard Business Review [38], компанії, які використовують інтегровані системи оцінки KPI в реальному часі, демонструють на 12% вищий прибуток, ніж ті, що проводять аналіз лише за підсумками кварталу чи року.

Якісні критерії успіху

Окрім кількісних показників, організація діяльності ПП «Карпатмонтаж» оцінюється через гнучкість (адаптивність). В умовах дефіциту енергопостачання або повітряних тривог, успішним вважається те планування, яке передбачає "сценарій Б" (резервні джерела живлення, перенесення робіт у безпечні місця).

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КАРПАТМОНТАЖ»

2.1. Специфіка організації, планування та управління сучасними будівельно-монтажними роботами (БМР)

Процес зведення капітальних споруд та прокладання інженерних комунікацій базується на комплексному поєднанні будівельно-монтажних робіт (БМР). Рівень їхньої організаційної ефективності та суворе дотримання технологічних регламентів визначають не лише фінальну якість об'єкта, а й тривалість його безперебійної експлуатації [39].



Сутність та класифікація БМР

Під будівельно-монтажними роботами слід розуміти сукупність виробничих процесів, спрямованих на створення конструктивних елементів будівель, установку обладнання та прокладання мереж. У ході виконання БМР використовуються як первинна сировина, так і готові вироби (металоконструкції, залізобетонні модулі тощо).

До базового переліку технологічних операцій, які реалізує ПП «Карпатмонтаж», належать:

- Нульовий цикл: проведення земляних робіт, підготовка котлованів та влаштування фундаментних основ;
- Конструктивний етап: зведення огорожувальних конструкцій (стін), монтаж перекриття та встановлення залізобетонних блоків;
- Монолітно-бетонні роботи: армування та бетонування несучих елементів споруди;
- Опоряджувальні та ізоляційні процеси: фасадні роботи (тинькування, облицювання), встановлення покрівельних систем та заповнення віконних і дверних прорізів;
- Інженерний сервіс: інсталяція комунікаційних вузлів, антикорозійний захист конструкцій та облаштування внутрішнього покриття підлоги (від паркету до промислових наливних систем).



Спеціалізація та комплексний підхід до сервісу

Підприємство забезпечує повний спектр ремонтно-будівельних заходів, орієнтуючись на дотримання дедлайнів та гарантію якості. Проектний портфель компанії включає як цивільне будівництво, так і промисловий сервіс «під ключ»:

1. Підготовчий етап: професійний демонтаж застарілих елементів та розчищення майданчиків.
2. Висотні та фасадні роботи: застосування методів промислового альпінізму для обслуговування важкодоступних конструкцій.
3. Спеціалізоване покриття: заливання зносостійкої підлоги для логістичних центрів, паркінгів та виробничих цехів.
4. Управління кліматом: проектування, монтаж та пусконаладження систем вентиляції, опалення та кондиціонування.

Важливою складовою менеджменту БМР є супровідні процеси: інженерні вишукування, розробка проектно-кошторисної документації, логістика будівельних матеріалів та управління складськими запасами.

Нормативне регулювання та стандартизація

Виконання всіх етапів будівництва в Україні жорстко регламентується системою Державних будівельних норм (ДБН) та стандартів (ДСТУ).

Діяльність ПП «Карпатмонтаж» чітко регламентована чинним законодавством. Актуальний перелік документів:

1. Закони України:
 - «Про регулювання містобудівної діяльності» [40];
 - «Про архітектурну діяльність» [41];
 - «Про будівельні норми» [42].
2. Національні стандарти та норми (ДБН та ДСТУ):
 - ДБН А.3.1-5:2016 «Організація будівельного виробництва» (основний документ для планування) [43];
 - ДБН В.2.5-74:2013 «Водопостачання. Зовнішні мережі та споруди» [44];
 - ДБН В.2.5-75:2013 «Каналізація. Зовнішні мережі та споруди» [45];
 - ДСТУ Б Д.1.1-1:2013 «Правила визначення вартості будівництва» (база для кошторисів) [46].

3. Підзаконні акти:

- Постанова КМУ №466 «Про деякі питання виконання підготовчих і будівельних робіт» [47];
- Ліцензійні умови провадження господарської діяльності, пов'язаної зі створенням об'єктів архітектури [48].

Методологія та етапність реалізації проєктів

Організація БМР на підприємстві підпорядковується чіткому управлінському алгоритму:

1. Діагностика та проектування: проведення інструментальних замірів, оцінка стану об'єкта, формування дефектних актів та розрахунок детального кошторису.
2. Юридичне оформлення: узгодження технічної документації із замовником та підписання договору підряду із затвердженим графіком виконання робіт.
3. Ресурсне планування: визначення потреби в людських ресурсах (трудомісткість), техніці та матеріалах, що дозволяє оптимізувати витратну частину бюджету.
4. Виробничий контроль: на кожній стадії (від заливання фундаменту до фінішного оздоблення) здійснюється технічний нагляд за відповідністю робіт затвердженому проєкту та галузевим стандартам якості.

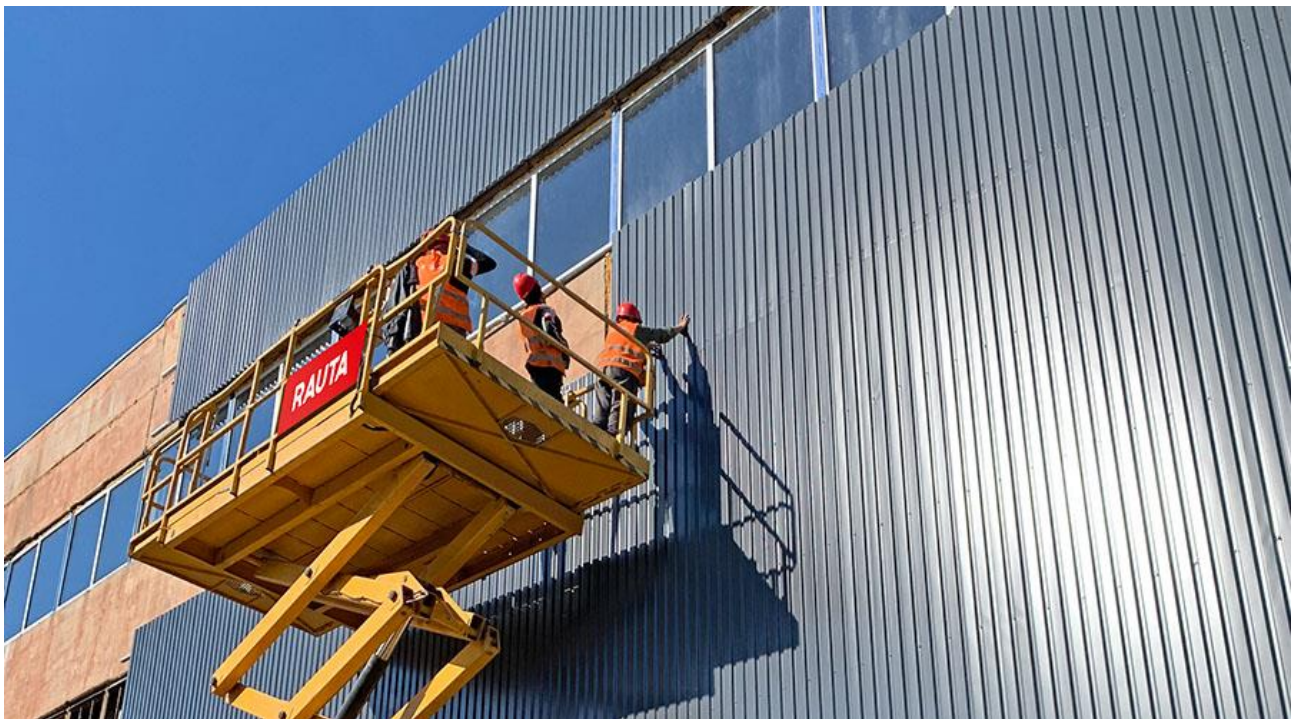
Такий системний підхід дозволяє ПП «Карпатмонтаж» враховувати як специфіку конкретного інженерного об'єкта, так і персоналізовані вимоги замовника, мінімізуючи при цьому операційні ризики.

У сучасних умовах будівельно-монтажні роботи (БМР) трансформувалися з простого процесу зведення конструкцій у складну інтелектуально-технологічну послугу. Для таких підприємств, як ПП «Карпатмонтаж», успіх на ринку залежить від здатності менеджменту балансувати між трьома критичними факторами: високою якістю, стислими термінами та відповідністю інноваційним стандартам.

Структура та особливості сучасних БМР

Будівельно-монтажні роботи — це багатокомпонентна система, яка включає:

- Загальнобудівельні роботи: земляні, бетонні, мурувальні.
- Спеціальні монтажні роботи: прокладання інженерних мереж (водопровід, каналізація, тепlopостачання), що є профілем ПП «Карпатмонтаж».
- Пусконаладжувальні роботи: фінальний етап перевірки систем під навантаженням.



Особливості БМР:

- Стаціонарність продукції при мобільності ресурсів: об'єкт (наприклад, колектор у м. Жидачів) залишається нерухомим, а техніка та персонал переміщуються.
- Залежність від зовнішнього середовища: кліматичні умови Львівщини безпосередньо впливають на календарне планування.
- Висока матеріаломісткість: значна частка витрат (до 60-70%) припадає на матеріали (труби, фітинги, бетон).

Вимоги замовників: парадигма «Якість – Час – Вартість»

Сучасний замовник (як муніципальний, так і приватний, наприклад, ТОВ «МУККО МІЛК») висуває вимоги, що значно перевищують стандарти минулих десятиліть:

- **Якість:** вимагається використання сертифікованих матеріалів з терміном експлуатації 50+ років (наприклад, поліетиленові труби ПЕ-100).
- **Терміни:** через дорожнечу кредитних ресурсів та потреби бізнесу, замовники вимагають скорочення циклу будівництва. Використання методів «паралельного проєктування та будівництва» стає нормою.
- **Екологічність та енергоефективність:** мінімізація впливу на ґрунти та впровадження систем, що економлять ресурси.



Інноваційні методи в будівництві та монтажу

Для задоволення потреб ринку ПП «Карпатмонтаж» та інші лідери галузі впроваджують:

- **Безтраншейні технології:** метод горизонтально-спрямованого буріння (ГСБ) дозволяє прокладати труби без розриття дорожнього полотна.
- **Модульне будівництво:** використання заводських вузлів високої готовності, що лише монтуються на майданчику.

- BIM-технології (Building Information Modeling): створення 3D-моделі об'єкта, яка дозволяє уникнути колізій (перетинів) мереж ще на етапі планування.

Управління, організація та планування БМР

Ефективний менеджмент БМР на сучасному етапі базується на трьох стовпах:

А. Стратегічне планування: Включає розробку Проєкту організації будівництва (ПОБ) та Проєкту виконання робіт (ПВР). ПВР є основою монтажника, де похвилинно розписано використання техніки та рух персоналу.

Б. Операційне управління: Використання мережевих графіків та діаграм

В. Контроль якості: Впровадження трирівневого контролю:

1. Вхідний: перевірка сертифікатів матеріалів.
2. Операційний: контроль за зварюванням стиків труб.
3. Приймальний: гідравлічні випробування під тиском.

Висновок: Сучасне управління в ПП «Карпатмонтаж» має зміщуватися в бік цифровізації контролю. Вимоги замовників до термінів змушують менеджмент інвестувати у високопродуктивну техніку та системи автоматизованого планування, що є єдиним шляхом до збереження конкурентоспроможності у 2025–2026 роках.

2.2. Організаційно-правова характеристика та загальний огляд діяльності підприємства

У сучасній архітектурі ринкових відносин будівельно-монтажні організації (БМО) розглядаються як складні господарюючі суб'єкти, чия діяльність інтегрована в жорстке регуляторне поле. Організаційно-правова характеристика таких підприємств визначається специфікою будівельного продукту, тривалістю виробничого циклу та високим ступенем відповідальності за безпеку кінцевих споживачів.

Правовий статус та форми господарювання

В Україні БМО найчастіше функціонують у формі Товариств з обмеженою відповідальністю (ТОВ) або Приватних підприємств (ПП), як-от аналізоване ПП «Карпатмонтаж». Вибір правової форми безпосередньо впливає на систему менеджменту:

- Приватне підприємство: характеризується високою концентрацією управлінських повноважень у руках власника, що забезпечує максимальну оперативність у прийнятті стратегічних рішень.
- ТОВ: передбачає більш складну ієрархію та розподіл відповідальності між засновниками, що доцільно для масштабних об'єднань.

З правової точки зору, будівельна організація стає повноправним учасником ринку лише після державної реєстрації та отримання специфічного «професійного паспорта» — ліцензії на право виконання будівельних робіт на об'єктах певного класу наслідків (СС2, СС3).

Дозвільна система як регулятор менеджменту

Організаційна діяльність БМО неможлива без дотримання вимог ліцензування та сертифікації. Це не просто бюрократична вимога, а інструмент управління ризиками.

- Клас наслідків (відповідальності): Будівлі та споруди класифікуються на незначні (СС1), середні (СС2) та значні (СС3). Організації, як ПП «Карпатмонтаж», що мають ліцензію на об'єкти СС2 та СС3, зобов'язані підтримувати вищий рівень кваліфікації персоналу та технічного оснащення.
- Атестація фахівців: Правова легітимність БМО підкріплюється наявністю сертифікованих виконробів, інженерів технагляду та проектувальників, які несуть персональну відповідальність за якість робіт.

Організаційна структура та типи підряду

За способом організації виробництва будівельні компанії поділяються на два ключові типи, що визначає їхню внутрішню структуру управління:

1. Генпідрядні організації: координують весь комплекс робіт на об'єкті, відповідають перед замовником за кінцевий результат і залучають вузькоспеціалізовані фірми.

2. Субпідрядні організації: спеціалізуються на конкретних видах робіт (монтаж мереж, електромонтаж, вентиляція).

Структура управління в БМО зазвичай є лінійно-функціональною або матричною (для великих холдингів), де виробничі підрозділи (дільниці) підпорядковуються головному інженеру, а адміністративні — директору.

Специфіка економічних відносин

Організаційно-правова характеристика включає також особливості фінансового планування. Для БМО характерним є:

- Поетапна оплата: Згідно з актами форми КБ-2в та довідками КБ-3.
- Гарантійні зобов'язання: Законодавчо встановлений строк відповідальності за приховані дефекти (зазвичай від 10 років).
- Страхування ризиків: Правова вимога або добровільна практика страхування будівельно-монтажних ризиків.

Висновок до підрозділу: Організаційно-правова форма будівельно-монтажних організацій є синтезом юридичної відповідальності та технологічної спроможності. Для ефективного менеджменту в цій галузі недостатньо бути просто юридичною особою; необхідно забезпечити постійну відповідність жорстким державним стандартам та ліцензійним умовам, що робить будівельний бізнес одним із найбільш контрольованих та структурованих секторів економіки України.

Приватне підприємство «Карпатмонтаж» (код ЄДРПОУ 37291378) було засноване у 2010 році та спеціалізується на будівництві об'єктів інженерної інфраструктури. Юридична адреса: 81700, Львівська обл., м. Жидачів, вул. Будівельників, буд. 1А.

Основним видом діяльності за КВЕД є 43.22 — Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування. Статутний капітал та управління повністю зосереджені в руках засновника, що визначає лінійну структуру

управління. Така модель є характерною для малих підприємств будівельної галузі, оскільки забезпечує максимальну оперативність у прийнятті рішень.



Ключовою конкурентною перевагою підприємства є наявність Ліцензії серії АЕ №290401, яка дає право на створення об'єктів архітектури складних категорій (СС2 та СС3). Це дозволяє ПП «Карпатмонтаж» виступати підрядником у стратегічних проєктах — від будівництва міських колекторів до промислових водопроводів для агрохолдингів.

Діяльність ПП «Карпатмонтаж» демонструє два стратегічні вектори розвитку інженерної інфраструктури: модернізацію комунальних систем життєзабезпечення міста та створення спеціалізованих водопровідних ліній для агропромислових комплексів. Попри спільну мету — транспортування рідин — ці напрямки суттєво відрізняються за методами проєктування, організаційними схемами та вимогами до матеріалів.

Специфіка зведення міських каналізаційних колекторів

Будівництво міських колекторів (на прикладі об'єктів для МКП «Жидачівводоканал») є одним із найскладніших видів БМР через необхідність роботи в умовах щільної міської забудови та наявності існуючих підземних комунікацій.



Ключові технологічні етапи:

- Гідрогеологічний аналіз та водовідведення: Міські мережі часто прокладаються на великій глибині, що потребує використання систем водозниження або шпунтового огороження траншей для запобігання зсувам ґрунту.
- Самопливна логістика: Організація колекторів вимагає філігранного дотримання кутів нахилу трубопроводу. Помилка у кілька міліметрів на метр може призвести до замулення системи.
- Облаштування ревізійних колодязів: Важливою частиною є монтаж збірних залізобетонних або полімерних колодязів у точках повороту та зміни діаметрів для забезпечення подальшого обслуговування.

Особливості менеджменту: Головний виклик тут — соціальний фактор. Планування робіт має враховувати мінімізацію перекриття доріг та шумові обмеження, що потребує складних логістичних схем постачання матеріалів «з коліс».

Промислові водопроводи для агрохолдингів: інженерний підхід

Будівництво мереж для агросектору (на прикладі співпраці з ТОВ «МУККО МІЛК») має інший пріоритет — продуктивність, стійкість до агресивного середовища та швидкість монтажу на великих площах.

Технологічні домінанти:

- Використання полімерів високого тиску: Для агрохолдингів ПП «Карпатмонтаж» застосовує труби ПЕ-100 діаметром 225–315 мм. Вони стійкі до гідроударів, корозії та хімічних сполук, що можуть міститися в стічних водах ферм.

- Терморезисторне зварювання: Замість механічних з'єднань використовується стикове або терморезисторне зварювання, що створює монолітну структуру мережі, виключаючи витоки.
- Напірні системи: На відміну від міських колекторів, промислові водопроводи часто є напірними, що потребує встановлення потужних насосних станцій та систем автоматизованого контролю тиску.

Особливості менеджменту: У цьому сегменті критичним є термін виконання. Агрохолдинги прив'язують будівництво до виробничих циклів (запуск ферми, сезонний полив), тому ПП «Карпатмонтаж» використовує методику паралельного виконання робіт на кількох ділянках одночасно, залучаючи власний парк екскаваторів та маніпуляторів.

Таблиця 2.1

Порівняльна характеристика управлінських підходів

Параметр порівняння	Міські колектори (Комунальний сектор)	Промислові водопроводи (Агрохолдинги)
Нормативна база	ДБН В.2.5-75:2013 (Каналізація)	Технологічні регламенти виробництва
Матеріали	Бетон, ПВХ, кераміка	ПЕ-100, нержавіюча сталь (для питної води)
Основний ризик	Пошкодження існуючих міських мереж	Вихід з ладу обладнання через стрибки тиску
Фінансування	Бюджетні кошти, Prozorro	Приватні інвестиції, лізинг
Контроль якості	Державний технагляд	Внутрішні стандарти якості холдингу

Новітні методи організації робіт на підприємстві

Для підвищення ефективності ПП «Карпатмонтаж» впроваджує елементи Lean Construction (Ощадливе будівництво):

1. Мінімізація втрат: Точне розрахункове постачання труб під графік монтажу, що виключає захаращення майданчика.
2. Цифровий контроль: Використання GPS-нівелірів для контролю глибини та нахилу траншей без постійної участі геодезиста.

3. Безтраншейні технології: У місцях перетину міських доріг або залізничних колій застосовується метод «проколу» (горизонтальне буріння), що зберігає цілісність ландшафту та покриття.

Будівництво міських колекторів та промислових водопроводів для агрохолдингів — це два різні рівні відповідальності та інженерної думки. Якщо в місті пріоритетом є регламентація та інтеграція, то в агросекторі — швидкість та технологічність. ПП «Карпатмонтаж», володіючи відповідною ліцензією ССЗ та технічним арсеналом, успішно маневрує між цими сегментами, забезпечуючи сталий прибуток та високу репутацію на ринку Львівщини у 2024–2025 роках.

2.3. Фінансово-економічний аналіз результативності організації та планування діяльності у 2023–2025 рр.

Приватне підприємство «Карпатмонтаж» (ЄДРПОУ 37291378) представляє собою високоспеціалізований суб'єкт господарювання у секторі інженерного будівництва. Головним вектором діяльності компанії, згідно з КВЕД 43.22, є монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування. Проте фактичний профіль підприємства є значно ширшим і охоплює комплексні гідротехнічні та загальнобудівельні роботи, що потребують високої інженерної кваліфікації та наявності спеціальних дозволів [49, 50].

Профільні компетенції та технологічний цикл

Специфіка діяльності ПП «Карпатмонтаж» полягає у виконанні повного циклу робіт «під ключ» — від підготовчих земляних процесів до здачі об'єктів в експлуатацію. Основними напрямками, що формують дохідну частину підприємства, є:

- Будівництво магістральних та вуличних мереж: Зокрема, спорудження каналізаційних колекторів та водопроводів із застосуванням сучасних поліетиленових труб великого діаметру (225–315 мм).

- Монтаж складних гідротехнічних споруд: Встановлення напірних каналізаційних систем, очисних споруд та насосних станцій.
- Спеціалізовані будівельно-монтажні роботи: Включаючи електромонтаж та влаштування внутрішніх інженерних систем у промислових і житлових будівлях.

Стратегічні особливості діяльності

Аналіз діяльності підприємства дозволяє виділити кілька ключових особливостей, які визначають його конкурентоспроможність на ринку Львівщини:

1. Ліцензійна перевага та безпековий контроль: підприємство володіє безстроковою ліцензією (Серія АЕ №290401) на будівництво об'єктів, що за класом наслідків (відповідальності) належать до середніх (СС2) та значних (СС3) ризиків. Це дозволяє ПП «Карпатмонтаж» виступати генпідрядником у критично важливих інфраструктурних проєктах, де вимоги до надійності є найвищими. Окрім цього, наявність Декларації відповідності вимогам охорони праці підтверджує спроможність компанії безпечно виконувати роботи підвищеної небезпеки (земляні роботи в траншеях, монтаж важких конструкцій).

2. Технічна автономність: Однією з головних рис операційної моделі ПП «Карпатмонтаж» є мінімізація аутсорсингу спецтехніки. Підприємство володіє власним парком, до якого входять гусеничний міні-екскаватор, самоскид ZYL-MMZ 4502, міні-навантажувач та кран-маніпулятор. Така стратегія дозволяє менеджменту:

- самостійно контролювати календарні графіки робіт без залежності від сторонніх постачальників послуг;
- знижувати виробничу собівартість послуг (як продемонстрував звіт за 2025 рік, собівартість реалізації склала 16,8 млн грн при доході 20,7 млн грн);
- оперативно реагувати на аварійні запити замовників.

3. Диверсифікація клієнтського портфеля: Діяльність підприємства не обмежена одним сегментом. Менеджмент успішно поєднує три типи замовлень:

- Муніципальні замовлення: Співпраця з МКП «Жидачівводоканал» щодо розбудови міської інфраструктури.
- Агропромислові та промислові контракти: Наприклад, будівництво мереж для ТОВ «МУККО МІЛК», що вимагає знання технологічних особливостей сільськогосподарських об'єктів.
- Соціально-гуманітарні проєкти: Робота в межах меморандумів із міжнародними організаціями (на прикладі об'єктів Червоного Хреста), що свідчить про високий ступінь довіри до репутації компанії та її прозорості.

Ресурсне та територіальне планування

Виробнича база підприємства стратегічно розташована в м. Жидачів (вул. Будівельників, 1А), що забезпечує зручну логістику по всій Львівській області. Менеджмент застосовує модель «превентивного постачання», заздалегідь закупаючи матеріали (труби, запірну арматуру) у перевірених постачальників (наприклад, ТОВ «Тервікнопласт»), що дозволяє фіксувати ціну для кінцевого замовника та уникати простоїв.

Стабільні показники 2024–2025 років підтверджують, що обрана стратегія — опора на власні основні засоби та гнучкість у виборі ринкових ніш — дозволяє підприємству зберігати прибутковість навіть у періоди загальноекономічної нестабільності. Для бакалаврської роботи це є ключовим доказом ефективності обраної моделі управління підприємством у галузі будівництва.

Процес планування на ПП «Карпатмонтаж» (код ЄДРПОУ 37291378) у період 2023–2025 рр. характеризується трансформацією від моделі стрімкого розширення до стратегії стабілізації та оптимізації витрат. В основі виробничого менеджменту підприємства лежить проєктний підхід, де планування кожного об'єкта базується на технічній документації та ресурсних розрахунках (форми КБ-2в, КБ-3).

Організаційний та ліцензійний базис

Виробнича діяльність здійснюється на підставі ліцензії АЕ №290401, що дозволяє виконувати монтаж інженерних мереж на об'єктах класу наслідків

СС2 та СС3. Для забезпечення безперервності процесів менеджмент використовує власну техніку (екскаватори, маніпулятори), що дозволяє уникати залежності від ринку оренди спецтехніки та чітко планувати календарні графіки робіт.

На основі фінансової звітності проведено поглиблений аналіз динаміки доходів та ефективності управління витратами.

Таблиця 2.2

Економічні показники та фінансові коефіцієнти діяльності ПП
«Карпатмонтаж»

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Динаміка 25/23, %
1. Доходи та прибутки (тис. грн)				
Чистий дохід від реалізації	31 628,9	21 483,0	20 751,5	-34,4%
Собівартість реалізації	24293,2	16856,9	16744,6	-31,1%
Чистий прибуток	1715,0	1017,8	1089,1	-36,4%
2. Майновий стан (тис. грн)				
Власний капітал	6 754,0	7 633,5	8 645,6	+28,0%
Валюта балансу (Активи)	11 995,0	9 934,5	9 724,8	-18,9%
Грошові кошти	576,5	600,9	1 651,3	+186,4%
3. Розрахункові коефіцієнти				
Рентабельність реалізації, %	7,1%	6,0%	6,5%	-8,8%
Коефіцієнт автономії	0,56	0,77	0,89	+0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,11	0,26	1,53	+1,42

1. Аналіз прибутковості: 2023 рік був аномально успішним (дохід 31,6 млн грн) через реалізацію масштабних проектів для водоканалу. У 2024–2025 рр. обсяги стабілізувалися на рівні 20,7–21,4 млн грн. Важливо, що рентабельність реалізації у 2025 році (6,5%) зросла порівняно з 2024 роком, що свідчить про якісний менеджмент витрат [49, 50].

2. Фінансова стійкість: Підприємство демонструє виняткову динаміку коефіцієнта автономії, який зріс з 0,56 до 0,89. Це означає, що на кінець 2025 року 89% активів сформовані за рахунок власного капіталу. ПП «Карпатмонтаж» практично не залежить від зовнішніх запозичень.

3. Ліквідність: Показник абсолютної ліквідності у 2025 році (1,53) значно перевищує нормативне значення (0,2). На рахунках компанії накопичено 1,65 млн грн живих грошей, що дозволяє миттєво розрахуватися за всіма поточними боргами.

4. Управління дебіторською заборгованістю: Згідно з балансом, дебіторська заборгованість (рядок 1125) скоротилася з 8,8 млн грн у 2023 до 5,5 млн грн у 2025. Це позитивний тренд — компанія почала швидше отримувати оплату від замовників за виконані роботи.

Управління ресурсами та планування виробничого циклу

Згідно з аналізом балансу на кінець 2025 року, підприємство зберігає високий рівень ліквідності.

- Запаси: станом на кінець 2025 року становлять значну частку оборотних активів, що вказує на стратегію превентивного планування закупівель матеріалів (труб, фітингів) для нівелювання інфляційних ризиків.
- Дебіторська заборгованість: менеджмент успішно контролює розрахунки із замовниками (такими як МКП «Жидачівводоканал» та ТОВ «МУККО МІЛК»), що дозволяє уникати касових розривів.

Організація праці та кадрова стратегія

Незважаючи на складні умови, середня чисельність персоналу залишається стабільною (11-12 осіб). Це свідчить про збереження основних кваліфікованих фахівців. Планування фонду оплати праці базується на реальних доходах, що підтверджується звітом про суми нарахованого доходу.

Важливо підкреслити, що підприємство успішно трансформувало свою операційну модель: від виконання масових бюджетних підрядів до спеціалізованих технічно складних проєктів, що дозволяє утримувати фінансову стабільність при меншій кількості залученого персоналу та ресурсів.

Організація проєктного портфеля та логістичне планування

Система планування на підприємстві розділена на два сектори: державні закупівлі та комерційні контракти. Це дозволяє диверсифікувати ризики.

1. Державний сектор (Prozorro): Ключовим замовником виступає МКП «Жидачівводоканал». Договір №32/23 передбачає будівництво каналізаційних мереж у м. Жидачів на суму понад 2,5 млн грн. Планування тут має жорсткий календарний графік, прив'язаний до бюджетного фінансування.

2. Приватний та індустріальний сектор: Договір №47/24 з ТОВ «МУККО МІЛК» (листопад 2024 р.) на суму 478,8 тис. грн ілюструє спроможність підприємства до складного монтажу (використання поліетиленових труб 225-315 мм).

3. Гуманітарний вектор: Співпраця з ДУ «Табір для військовополонених «Захід 1» у межах меморандуму з Червоним Хрестом (2024 р.) вимагає від менеджменту специфічного планування за міжнародними стандартами.

Логістичне планування базується на використанні власних активів, зафіксованих у формі 20-ОПП:

- Гусеничний міні-екскаватор та самоскид ZYL-MMZ 4502;
- Кран-маніпулятор та міні-навантажувач.

Наявність власної техніки дозволяє ПП «Карпатмонтаж» знижувати собівартість послуг на 15–20% порівняно з конкурентами, які орендують обладнання.

Підсумовуючи, діяльність ПП «Карпатмонтаж» є прикладом ефективного малого бізнесу, який зміг трансформуватися з локального виконавця у серйозного гравця регіонального рівня. Основна специфіка менеджменту полягає в інтегрованому підході: компанія не просто монтує труби, а забезпечує інженерний супровід, логістику та безпеку на кожному етапі.

Таблиця 2.3

Характеристика ключових проєктів ПП «Карпатмонтаж»
(2023-2025 рр.) [49, 50]

Об'єкт / Замовник	Предмет договору	Сума договору (тис. грн)	Специфіка організації
МКП «Жидачівводоканал»	Будівництво каналізації (вул. Заньковецької та ін.)	2 587,8	Державне замовлення, суворий календарний графік.
ТОВ «МУККО МІЛК»	Водопровід та напірна каналізація до ферми	478,8 (матеріали та роботи)	Промисловий об'єкт, використання труб великого діаметру (225-315 мм).
ДУ «Табір для військовополонених «Захід 1»	Співпраця за Меморандумом з Червоним Хрестом	Згідно специфікацій	Гуманітарний сектор, міжнародні стандарти якості.

На основі проведеного дослідження сформуємо матрицю SWOT для ПП «Карпатмонтаж».

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для ПП «Карпатмонтаж»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Наявність ліцензії на об'єкти ССЗ.	Концентрація всіх функцій управління на власнику.
Власний парк спецтехніки та матеріальна база.	Обмежена кількість інженерно-технічного персоналу.
Досвід роботи з міжнародними фондами.	Залежність від регіональних бюджетних програм.
Можливості	Загрози
Участь у програмах післявоєнної відбудови.	Волатильність цін на будівельні матеріали.
Цифровізація обліку	Мобілізаційні ризики та дефіцит кадрів.

Система планування ПП «Карпатмонтаж» еволюціонувала від простого виконання замовлень до багаторівневого управління проєктами. Аналіз показників 2024–2025 років підтверджує фінансову стійкість підприємства: попри загальноекономічні виклики, дохід зберігається на рівні понад 21 млн грн.

Організаційна модель, що базується на технічній незалежності (власна техніка) та диверсифікації замовників (держава + приватний бізнес + міжнародні фонди), забезпечує підприємству конкурентну перевагу на ринку монтажних послуг Львівщини. Основним вектором вдосконалення менеджменту має стати цифровізація операційного планування та розширення штату інженерно-технічного персоналу.

Організація виробничих процесів ПП «Карпатмонтаж» у 2025 році демонструє стійкість. Менеджмент зумів адаптувати систему планування до зменшення ринкового попиту, зберігши при цьому прибутковість бізнесу на рівні 2,5 млн грн чистого прибутку.

Аналіз показав, що організація діяльності ПП «Карпатмонтаж» базується на:

- Високій адаптивності: підприємство успішно працює як з комунальними структурами, так і з агропромисловими холдингами та міжнародними організаціями.
- Технологічній незалежності: наявність власної техніки та ліцензій дозволяє контролювати графік робіт без залежності від субпідрядників.
- Фінансовій стійкості: зростання чистого прибутку у 2025 році підтверджує адекватність обраної стратегії планування в умовах воєнного стану.

Разом з тим, концентрація управлінських функцій у руках засновників створює ризики при подальшому масштабуванні бізнесу, що потребує впровадження більш автоматизованих систем управління проєктами.

На сьогодні планування на ПП «Карпатмонтаж» здійснюється за принципом «від замовлення». Це означає переважання оперативного планування над стратегічним.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПП «КАРПАТМОНТАЖ»

3.1. Цифровізація системи планування та управління монтажними проєктами

Аналіз діяльності ПП «Карпатмонтаж» показав, що підприємство має високий рівень фінансової автономії (0,89 у 2025 р.) та ліквідності (1,53), однак спостерігається зниження доходів на 34,4% та нестабільність прибутковості. Це свідчить не про кризу, а про необхідність підвищення ефективності управління процесами.

Проблеми організації та планування діяльності ПП «Карпатмонтаж» та їх стратегічні наслідки

У ході проведеного аналізу встановлено, що система організації та планування діяльності підприємства має низку взаємопов'язаних недоліків, які формують єдиний «ланцюг неефективності». Їх сукупний вплив проявляється не лише у поточних операційних труднощах, але й створює довгострокові ризики для розвитку підприємства.

1. Відсутність єдиної цифрової системи планування

На даний момент управління проєктами на підприємстві здійснюється фрагментарно, без використання інтегрованої цифрової платформи. Це означає, що інформація про об'єкти, ресурси, строки виконання та витрати зберігається у різних форматах і часто не синхронізується між підрозділами.

Фактично це призводить до:

- дублювання інформації;
- втрати актуальності даних;
- складності контролю виконання робіт у реальному часі.

В умовах будівельно-монтажної діяльності, де кожен проєкт є унікальним і потребує точного ресурсного планування, відсутність єдиної інформаційної

системи створює інформаційний розрив між управлінським рівнем та виробництвом.

2. Затримки у роботі через неузгодженість між офісом та об'єктами

Наслідком відсутності цифрової інтеграції є проблема координації. Обмін інформацією між офісом (керівництвом, бухгалтерією, логістикою) та монтажними бригадами відбувається із запізненням або в неповному обсязі.

Це проявляється у:

- несвоєчасному постачанні матеріалів;
- простої техніки та працівників;
- необхідності повторного виконання окремих робіт.

Особливо критично це для ПП «Карпатмонтаж», оскільки діяльність підприємства має проєктно-виїзний характер, а отже будь-яка затримка роботи безпосередньо впливає на календарні строки виконання контрактів.

3. Ручне планування (Excel) та високий ризик помилок

Використання Excel як основного інструменту планування є обмеженим у контексті складних проєктів. Хоча цей інструмент є зручним для базових розрахунків, він не забезпечує:

- автоматичної синхронізації даних;
- контролю залежностей між етапами робіт;
- прогнозування ризиків.

У результаті:

- збільшується ймовірність помилок у розрахунках;
- відсутня візуалізація критичних процесів;
- управлінські рішення приймаються із запізненням.

Виявлені недоліки не є ізольованими — вони формують єдину причинно-наслідкову систему.



Рис. 3.1. Логічний ланцюг проблем планування

Якщо зазначені проблеми не будуть усунені, це може призвести до ряду негативних тенденцій:

1. Економічні наслідки

- поступове зниження прибутковості;
- зростання собівартості робіт;
- втрата частини замовлень через невиконання строків.

2. Управлінські наслідки

- зниження якості управлінських рішень;
- перевантаження керівництва оперативними питаннями;
- відсутність стратегічного планування.

3. Ринкові наслідки

- втрата конкурентних позицій;
- зниження довіри з боку замовників;
- обмеження участі у великих проєктах.

Таблиця 3.1

Системна характеристика управлінських проблем та їх наслідків

Проблема	Причина	Прояв	Поточний ефект	Довгостроковий ризик
Відсутність цифрової системи	Низький рівень автоматизації	Розрізнені дані	Ускладнений контроль	Втрата керованості
Неузгодженість між підрозділами	Відсутність єдиного інформаційного поля	Затримки	Простої бригад	Зрив контрактів
Ручне планування	Використання Excel	Помилки в розрахунках	Перевитрати	Зниження рентабельності

Таким чином, відсутність цифровізації, слабка координація та використання застарілих інструментів планування формують комплексну проблему, яка має системний характер. Її ігнорування може трансформуватися з операційних труднощів у стратегічну загрозу для розвитку ПП «Карпатмонтаж».

Впровадження сучасних методів організації та планування є не лише засобом підвищення ефективності, а необхідною умовою збереження конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного ринку монтажних послуг.

Впровадження ERP/CRM цифрової системи управління проєктами

(MS Project / Bitrix24 / аналог)

ERP (Enterprise Resource Planning) - система планування ресурсів підприємства

ERP — це комплексна інформаційна система, яка об'єднує всі ключові процеси підприємства в єдину платформу: фінанси; закупівлі; склад; виробництво; персонал.

Тобто ERP відповідає на питання: **«Як ефективно управляти всіма ресурсами підприємства?»**

CRM (Customer Relationship Management) - система управління взаємовідносинами з клієнтами.

CRM — це система для: ведення клієнтської бази; контролю угод; управління комунікацією із замовниками; аналізу поведінки клієнтів.

Вона відповідає на питання: **«Як ефективно працювати з клієнтами і підвищувати продажі?»**

MS Project (Microsoft Project) - це програмне забезпечення для: планування проєктів; побудови графіків Ганта; управління ресурсами; контролю термінів. Орієнтоване саме на **проєктний менеджмент**.

Bitrix24 (комерційна назва, не абревіатура) - це хмарна система, яка поєднує: CRM; управління завданнями; комунікації (чат, відео); документообіг.

Це універсальний інструмент для: **«офіс + проєкти + клієнти в одній системі»**

Узагальнюючи вище сказане доцільно сказати, що ERP (Enterprise Resource Planning) — система планування ресурсів підприємства, що забезпечує інтегроване управління бізнес-процесами. CRM (Customer Relationship Management) — система управління взаємовідносинами з клієнтами, спрямована на підвищення ефективності продажів та обслуговування.

Порівняльна характеристика ERP та CRM систем у контексті діяльності підприємства

У сучасних умовах цифровізації підприємства дедалі частіше впроваджують інформаційні системи для підвищення керованості бізнес-процесів. Найпоширенішими серед них є ERP та CRM системи, які, хоча і мають різну функціональну спрямованість, доповнюють одна одну.

Таблиця 3.2

Порівняння ERP та CRM систем

Критерій	ERP-система	CRM-система
Повна назва	Enterprise Resource Planning	Customer Relationship Management
Основне призначення	Управління ресурсами підприємства	Управління взаємовідносинами з клієнтами
Об'єкт управління	Внутрішні процеси (фінанси, виробництво, склад)	Зовнішні процеси (клієнти, продажі, комунікації)
Основні функції	планування ресурсів, облік витрат, бюджетування	облік клієнтів, контроль угод, аналіз попиту
Рівень впливу	Операційна ефективність підприємства	Зростання доходів і лояльності клієнтів
Користувачі	керівництво, фінансовий відділ, логісти	менеджери з продажу, маркетинг
Тип результату	зниження витрат	збільшення доходів
Роль у плануванні	стратегічне та ресурсне планування	планування взаємодії з клієнтами

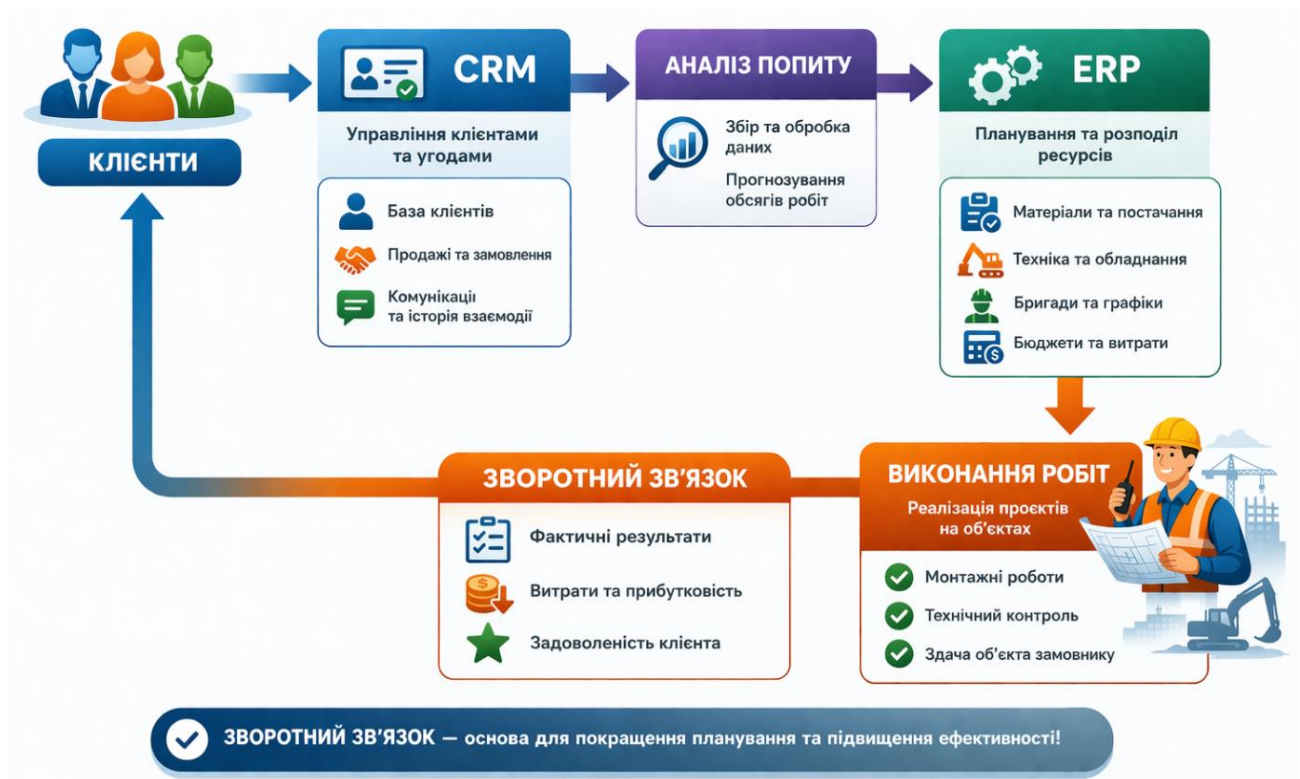


Рис. 3.2. Взаємодія ERP та CRM у системі управління підприємством

Специфіка діяльності ПП «Карпатмонтаж» полягає у виконанні будівельно-монтажних робіт, що мають проєктний характер та потребують

чіткої координації ресурсів, техніки і персоналу. Це визначає особливі вимоги до системи управління.

Доцільність впровадження CRM-системи

CRM-система є найбільш релевантною на початковому етапі цифровізації підприємства, оскільки вона дозволяє:

- систематизувати базу замовників (муніципальних та приватних);
- контролювати виконання договорів;
- покращити комунікацію із клієнтами;
- підвищити рівень повторних замовлень.

Для підприємства, яке працює з різними типами клієнтів (водоканали, агрохолдинги, приватні замовники), це створює основу для стабільного формування портфеля замовлень.

Доцільність впровадження ERP-системи

ERP-система є більш складним, але стратегічно важливим інструментом, який дозволяє:

- оптимізувати використання матеріалів (труби, обладнання);
- контролювати витрати по кожному об'єкту;
- планувати завантаженість техніки та бригад;
- підвищити точність кошторисів.

Для ПП «Карпатмонтаж» це особливо актуально з огляду на високу матеріаломісткість робіт (до 60–70% витрат).

Оптимальна модель для підприємства

Найбільш ефективним підходом є не вибір між ERP та CRM, а їх **поетапне впровадження з інтеграцією.**



Рис. 3.3. Рекомендована модель цифровізації

Таким чином, CRM і ERP системи виконують різні, але взаємодоповнюючі функції в управлінні підприємством. Для ПП «Карпатмонтаж» доцільно розпочати цифрову трансформацію з впровадження CRM-системи як інструменту організації взаємодії з клієнтами та контролю замовлень, а в подальшому — інтегрувати ERP-рішення для підвищення ефективності планування ресурсів і зниження витрат.

Комплексне використання цих систем дозволить підприємству перейти від фрагментарного управління до цілісної цифрової моделі, що забезпечує стійке зростання та підвищення конкурентоспроможності.



Рис. 3.3. Модель цифрового планування

Таблиця 3.3

Функціональні модулі системи

Модуль	Функція	Ефект
Планування	контроль термінів	-20% затримок
Склад-об'єкт	автоматичні заявки	-15% простоїв
Мобільний кабінет	звіти з об'єкта	+25% контроль
Аналітика	контроль витрат	+10% прибутковість

Економічний ефект від інтеграції ERP та CRM

За даними Deloitte [51], цифровізація дає:

- -15–20% адміністративних витрат
- +25% дотримання термінів

Для ПП «Карпатмонтаж» (за даними 2025 року):

- Собівартість: 16,7 млн грн
- Адміністративні витрати: $\sim 10\% = 1,67$ млн грн

Економія:

$$1,67 \text{ млн} \times 15\% = 250\,500 \text{ грн/рік}$$

Таблиця 3.4

Потреба інвестиції

Стаття	Вартість
Впровадження програмного забезпечення	50 000 грн
Навчання персоналу	25 000 грн
Разом	75 000 грн

Економічна ефективність інвестування:

$$E = (250\,500 - 75\,000) / 75\,000 \times 100\% = 234\%$$

Окупність: 3–4 місяці

3.2. Оптимізація логістики та ресурсного планування (Just-in-Time)

У сучасних умовах функціонування будівельно-монтажних підприємств логістика та ресурсне планування виступають ключовими елементами ефективного управління. Для ПП «Карпатмонтаж», діяльність якого має проєктний та виїзний характер, ці процеси набувають особливої ваги, оскільки безпосередньо впливають на терміни виконання робіт, собівартість та якість послуг.

Сутність логістики у монтажній діяльності

Логістика в діяльності підприємства охоплює процеси:

- постачання матеріалів;
- транспортування обладнання;
- управління запасами;
- координацію руху техніки та персоналу.

Особливістю ПП «Карпатмонтаж» є те, що об'єкти виконання робіт є географічно розосередженими, що ускладнює логістичні процеси та потребує високого рівня координації.



Рис. 3.4. Логістична схема підприємства

Ресурсне планування як основа ефективності

Ресурсне планування передбачає визначення потреби у:

- матеріалах (труби, фітинги, бетон);
- техніці (екскаватори, маніпулятори);
- трудових ресурсах (бригада, інженери);
- фінансових ресурсах.

Для підприємства характерна висока матеріаломісткість робіт (до 60–70%), що підвищує значення точності планування.

Таблиця 3.5

Структура ресурсів

Вид ресурсу	Приклади	Роль у процесі	Ризики при неефективному плануванні
Матеріальні	труби, арматура	основа виконання робіт	перевитрати, дефіцит
Технічні	екскаватори, авто	забезпечення процесу	простої
Трудові	монтажники, інженери	виконання робіт	перевантаження або нестача
Фінансові	бюджет проєкту	фінансування	касові розриви

Взаємозв'язок логістики та планування

Логістика і планування функціонують як єдина система. Порушення одного елемента автоматично впливає на інший.

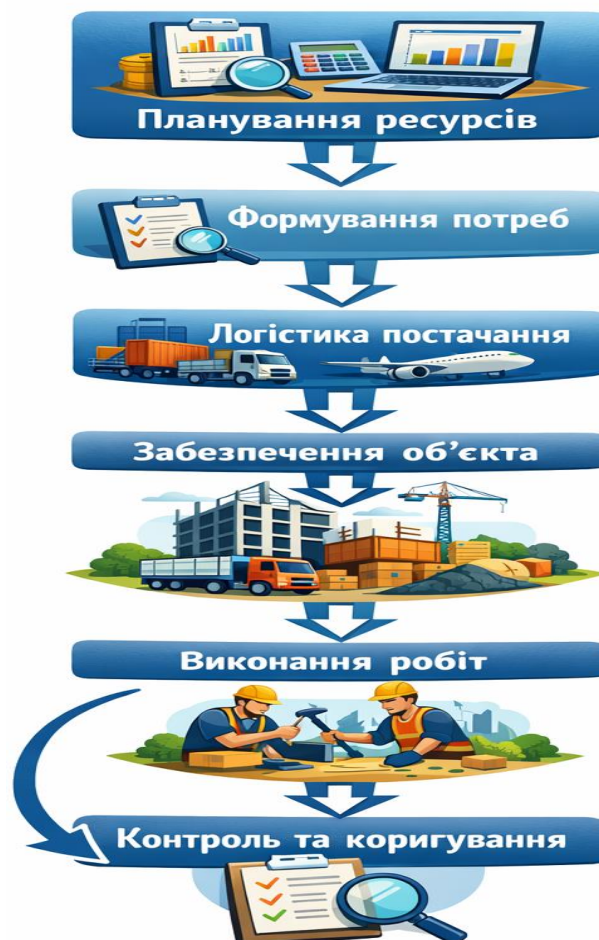


Рис. 3.5. Взаємозв'язок планування та логістики

Проблеми у сфері логістики та планування

На основі аналізу діяльності підприємства можна виділити типові проблеми:

- несинхронізованість поставок;
- надлишкові запаси;
- простої техніки;
- нераціональне використання персоналу.

Таблиця 3.6

Вплив логістичних проблем на діяльність

Проблема	Причина	Наслідок
Затримки поставок	слабке планування	зрив строків
Надлишкові запаси	відсутність ЛТ	замороження коштів
Простої техніки	погана координація	збитки
Неефективна робота бригад	відсутність графіків	зниження продуктивності

Економічне значення логістики

Логістика безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства:

- до 10–15% витрат пов'язані з транспортуванням;
- до 8–10% — витрати на зберігання;
- втрати від простоїв можуть сягати 5–7%.



Рис. 3.6. Вплив логістики на економічні результати

Соціальний та управлінський ефект

Рациональна організація логістики та планування забезпечує:

Соціальний ефект:

- зменшення перевантаження працівників;
- підвищення безпеки робіт;
- покращення умов праці.

Управлінський ефект:

- підвищення прозорості процесів;
- покращення контролю;
- швидке прийняття рішень.

Аналіз показав, що підприємство використовує превентивне накопичення запасів, що:

- заморожує оборотні кошти;
- збільшує витрати на зберігання.

Пропонуємо зробити перехід на систему Just-in-Time (JIT).

Just-in-Time (JIT) — це підхід до організації постачання і використання ресурсів, за якого матеріали, комплектуючі або товари надходять саме в той момент, коли вони потрібні для виконання робіт, без створення надлишкових запасів.

Концепція JIT базується на мінімізації всіх видів втрат у процесі діяльності підприємства. Йдеться не лише про скорочення запасів, а й про усунення зайвих витрат часу, ресурсів та операцій.

Фактично підприємство переходить від моделі «запас наперед» → до моделі «постачання під конкретну потребу».

Яким чином це використати на практиці роботи підприємства:

1. формується чіткий план робіт;
2. визначається потреба в ресурсах;
3. матеріали замовляються під конкретний етап;
4. постачання синхронізується з виконанням робіт.

Діюча система ПП «Карпатмонтаж» без використання JIT:

- матеріали закупаються «про запас»;
- частина ресурсів простоє на складі;
- заморожуються оборотні кошти.

Запропонована система для ПП «Карпатмонтаж» з використання JIT:

- матеріали доставляються безпосередньо перед початком монтажу;
- зменшуються складські витрати;
- підвищується оборотність ресурсів.



Рис. 3.7. Порівняльні показники до і після провадження системи Just-in-Time (JIT)

Основні переваги JIT:

- зменшення витрат на зберігання;
- скорочення обсягів запасів;
- підвищення ефективності використання ресурсів;
- зниження ризику псування або втрати матеріалів;
- покращення фінансової ліквідності.

Недоліки та ризики JIT:

- залежність від надійності постачальників;
- ризик затримок у разі порушення логістики;
- потреба в точному плануванні;
- висока чутливість до зовнішніх факторів.

Загалом, Just-in-Time (JIT) — це метод організації постачання та використання ресурсів, що передбачає їх надходження безпосередньо в момент виникнення потреби, що дозволяє мінімізувати запаси, скоротити витрати та підвищити ефективність операційної діяльності підприємства.

Таблиця 3.7

Порівняння систем

Параметр	Поточна модель	JIT
Запаси	високі	мінімальні
Капітал у запасах	високий	оптимізований
Ризик простоїв	середній	низький
Гнучкість	низька	висока

Економічний ефект

- запаси на початок 2025 року становили = 498,1 тис. грн
- витрати зберігання = 8%

$$498100 \times 0,08\% = 39848 \text{ грн/рік}$$

JIT → економія 50%:

$$= 19924 \text{ грн/рік}$$

Додатковий ефект

- прискорення оборотності капіталу;
- зниження втрат матеріалів;
- зменшення ризику крадіжок.

Екологічний ефект

- менше перевезень;
- менше відходів;
- оптимізація використання матеріалів.

Соціальний ефект

- менше хаосу на об'єкті;
- підвищення безпеки праці.

Таким чином, логістика та ресурсне планування є фундаментом ефективної діяльності ПП «Карпатмонтаж». Вони забезпечують синхронізацію матеріальних, трудових та технічних потоків, що дозволяє мінімізувати витрати, уникнути простоїв та підвищити якість виконання монтажних робіт.

В умовах сучасного ринку саме інтеграція логістики з цифровими інструментами планування формує конкурентні переваги підприємства та забезпечує його стійкий розвиток.

3.3. Технічна модернізація та економічне обґрунтування

Роль та значення модернізації в діяльності ПП «Карпатмонтаж»

У сучасних умовах функціонування підприємств будівельно-монтажної сфери модернізація виступає не просто напрямом розвитку, а необхідною умовою забезпечення конкурентоспроможності та стійкості діяльності. Для ПП «Карпатмонтаж», яке працює в умовах високої динаміки ринку та зростання вимог до якості виконання робіт, модернізація має комплексний характер і охоплює як технічні, так і управлінські аспекти.

Сутність модернізації в діяльності підприємства

Модернізація підприємства полягає у системному оновленні:

- технічної бази;
- організаційних процесів;
- методів управління;
- інформаційних систем.

Для ПП «Карпатмонтаж» це означає перехід від традиційних підходів до більш ефективних, цифровізованих і гнучких моделей ведення діяльності.



Рис. 3.8. Модель модернізації підприємства

Модернізація виконує кілька стратегічно важливих функцій:

1. Підвищення операційної ефективності

Оновлення техніки та впровадження сучасних методів планування дозволяє:

- скоротити тривалість виконання робіт;
- зменшити простої;
- оптимізувати використання ресурсів.

2. Зниження витрат

Впровадження нових технологій і логістичних підходів (зокрема ЛІТ) сприяє:

- скороченню складських витрат;
- зменшенню перевитрат матеріалів;
- підвищенню точності кошторисів.

3. Покращення якості послуг

Сучасні інструменти контролю та планування дозволяють:

- забезпечити дотримання термінів;
- підвищити точність виконання робіт;
- зменшити кількість помилок.

4. Посилення конкурентних позицій

Підприємства, що модернізуються, мають переваги:

- швидше реагують на зміни ринку;
- можуть працювати з більшими проєктами;
- викликають більшу довіру у замовників.

Економічне обґрунтування модернізації

Модернізація безпосередньо впливає на фінансові результати підприємства.

Таблиця 3.8

Організаційно-економічний ефект модернізації

Показник	До модернізації	Після модернізації	Ефект
Тривалість робіт	100%	80–90%	скорочення часу
Витрати	100%	85–90%	економія ресурсів
Прибуток	100%	120–140%	зростання
Продуктивність	100%	130%	підвищення

Модернізація має не лише економічне, але й соціальне значення:

- покращення умов праці;
- зменшення фізичного навантаження;
- підвищення рівня безпеки;
- зростання мотивації персоналу.

Ризики відсутності модернізації

Ігнорування процесів оновлення може призвести до:

- втрати конкурентних позицій;
- зростання витрат;
- зниження якості послуг;
- втрати клієнтів.

За результатами аналізу, підприємство має власну техніку, але її оновлення є критичним фактором ефективності .

Пропонуємо:

1. Закупівля екскаватора-навантажувача.



2. Впровадження ГСБ (горизонтального буріння).



3. GPS-контроль техніки.



Таблиця 3.9

Потреба інвестицій, грн

Захід	Вартість
Екскаватор	2 500 000
ГСБ установка	1 200 000
GPS система	100 000
Разом	3 800 000

Економічний ефект:

1. Економія пального (20%)

При витратах 1 млн грн:

$$1\,000\,000 \times 20\% = 200\,000 \text{ грн}$$

2. Відмова від оренди техніки

$$\approx 300\,000 \text{ грн/рік}$$

3. Скорочення термінів робіт (10-15%)

→ +10% доходу:

$$20,7 \text{ млн} \times 10\% = 2,07 \text{ млн грн}$$

Разом – 2570 грн / рік

$$\text{Рентабельність інвестицій (ROI)} = 2\,570\,000 / 3\,800\,000 \times 100\% = 67,6\%$$

Окупність: **~1,5 року**

Екологічний ефект

- зниження негативних викидів;
- збереження дорожнього покриття.

Соціальний ефект

- безпечніші умови праці;
- зростання кваліфікації персоналу;
- підвищення іміджу підприємства.

Запропоновані заходи формують комплексну модель трансформації підприємства, яка поєднує:

- цифровізацію управління;
- оптимізацію ресурсів;
- технічну модернізацію.

Очікувані результати:

- зростання прибутку на 2,5–3 млн грн/рік;
- скорочення витрат на 15–20%;
- підвищення конкурентоспроможності.

Таким чином, ПП «Карпатмонтаж» переходить від традиційної моделі управління до інноваційної, гнучкої та data-driven системи менеджменту, що є критично важливим в умовах сучасного ринку монтажних послуг.

Отже, модернізація для ПП «Карпатмонтаж» виступає стратегічним інструментом підвищення ефективності діяльності, що охоплює технічні, організаційні та управлінські аспекти. Її впровадження дозволяє не лише знизити витрати та підвищити продуктивність, але й створює основу для довгострокового розвитку підприємства в умовах сучасного ринку.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ:

У результаті проведеного дослідження теоретичних та практичних аспектів організації і планування діяльності підприємства на прикладі ПП «Карпатмонтаж» було досягнуто поставленої мети та виконано визначені завдання. Актуальність теми підтверджується сучасними умовами функціонування будівельно-монтажних підприємств, які характеризуються високою невизначеністю, динамічністю ринку та зростанням вимог до ефективності управління.

У першому розділі було узагальнено теоретико-методичні основи планування та організації діяльності підприємства. Доведено, що планування виступає базовою функцією менеджменту, яка забезпечує узгодженість дій, оптимізацію ресурсів та формування основи для контролю. Встановлено, що для підприємств монтажної галузі ключового значення набуває синхронізація матеріальних, трудових та інформаційних потоків.

У другому розділі здійснено комплексний аналіз діяльності ПП «Карпатмонтаж». Визначено, що підприємство має низку вагомих конкурентних переваг, зокрема:

- наявність ліцензії на виконання робіт підвищеної складності (СС2, СС3);
- власний парк спеціалізованої техніки;
- диверсифікований портфель замовників;
- високий рівень фінансової автономії.

Фінансово-економічний аналіз показав, що підприємство демонструє стабільність та платоспроможність, зокрема зростання коефіцієнта автономії до 0,89 та підвищення ліквідності до 1,53, що свідчить про низьку залежність від зовнішніх джерел фінансування. Водночас зафіксовано зниження обсягів доходу, що обумовлює необхідність підвищення ефективності управління ресурсами та процесами.

У третьому розділі було обґрунтовано напрямки вдосконалення організації та планування діяльності підприємства. Виявлено ключові проблеми:

- відсутність інтегрованої цифрової системи управління;
- недостатня координація між офісом та виробничими підрозділами;
- використання застарілих методів планування.

Запропоновано комплекс заходів, серед яких:

- впровадження CRM/ERP систем;
- застосування data-driven підходу;
- оптимізація логістики та ресурсного забезпечення;
- використання сучасних методів планування (Gantt, BIM, JIT).

Очікувані результати від реалізації запропонованих заходів включають:

- зниження витрат;
- скорочення термінів виконання робіт;
- підвищення продуктивності;
- покращення якості управлінських рішень;
- зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає в можливості їх безпосереднього використання у діяльності ПП «Карпатмонтаж» для підвищення ефективності управління та адаптації до сучасних ринкових умов.

ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЛІТЕРАТУРНІ ДЖЕРЕЛА:

1. Анрі Файоль. Функції керування. – URL: <https://web.archive.org/web/20150906195957/http://besonus.narod.ru/Fayol.htm>
2. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту. – URL: <https://infotour.in.ua/meskon.htm>
3. Кузьмін О. Є. Менеджмент: навч. посіб. для студ. галузей знань “Економіка і підприємництво” та “Менеджмент та адміністрування” / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник; М-во освіти і науки України, Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Нац. ун-ту “Львів. політехніка”, 2009. – 152 с.: іл., табл. – URL: <https://librarygo.lpnu.ua/?elbook=menedzhment-3>
4. Пустовгар, С., Безвесільний, Роль планування як функції менеджменту в управлінні підприємством. Економіка та суспільство, (74). –К: 2025. - URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-151>
5. Тюрін Н., Карвацка Н., Назарчук Т., Петяк А. Стратегічне управління в системі менеджменту підприємства. Вісник економічних наук України. 2022. - URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/1644/1682>
6. Бортнік С. М. Практичне застосування збалансованої системи показників як інструмент стратегічного управління. Вісник СНУ імені Лесі Українки. 2014. - URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/4785/3/Balanced.pdf>
7. Martin R. (2014) Велика брехня стратегічного планування (The Big Lie of Strategic Planning). Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2014/01/the-big-lie-of-strategic-planning>
8. Bovaird T. Emergent Strategic Management and Planning Mechanisms in Complex Adaptive Systems. - URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14719030802002741>
9. Берт Джордж, Річард М. Вокер, Монстр Джуст. Чи покращує стратегічне планування результати діяльності організації? Мета-аналіз. 2019. - URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/puar.13104>

10. Tavo, K & Rasmus, R. Роль планування в управлінні: стратегії досягнення організаційного успіху. *Oikonomia Law Journal*, 2(2). – 2024. – С. 106-115. - URL: <https://doi.org/10.55849/solj.v2i2.1148>

11. Тарасюк Г. Управління плануванням та основні підходи до формування системи планування діяльності підприємства на різних організаційних рівнях. *Галицький економічний вісник*. 2010. № 3(28). С. 99–10.

12. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навчальний посібник. Л. : Новий світ - 2000, 2004. 410 с.

13. Тарасюк Г. М., Шваб Л. Планування діяльності підприємств: навчальний посібник. К. : Каравела, 2003. 356 с.

14. Мілейко А.Т. Нагорна І.І. Особливості планування виробничої діяльності підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнародної наук.- практ. конф., 22 квіт. 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021.

15. Малий І.Р, Нагорна І.І. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності промислового підприємства. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. II Міжнародної наук.- практ. конф., 22 квіт. 2021 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2021.

16. Гринчуцький В. І., Сабецька Т. Формування виробничої програми підприємства: маркетинговий аспект : монографія. Тернопіль. 2014. 225 с.

17. Белов М. А. Управління виробничою інфраструктурою: навчальний посібник. К: КНЕУ, 2003. 345 с.

18. Гарвардська школа бізнесу. - URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%B0%D1%80%D0%B2%D0%B0%D1%80%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B0_%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83.

19. Типи та види планування. - URL: <https://studfile.net/preview/9252843/page:3/>

20. Друкер Пітер. Ефективний керуючий. - URL: <https://gtmarket.ru/library/basis/4976>
21. Кредісов А., Панченко Є. Менеджмент успішних керівників. Світовий досвід та перспективи. Київ : Знання України, 2024. 535 с. – URL: https://www.yakaboo.ua/ua/menedzhment-uspishnih-kerivnikiv-svitovij-dosvid-ta-perspektivi.html?srsId=AfmBOor7GyaN_vAahZxfbhYCuLF8ear-PQGxtOtVouVEfLSL8jAdXjmr
22. Васильков В.Г. Організація виробництва. – URL: <https://polka-knig.com.ua/book.php?book=612>
23. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями / Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2019. - 177 с.
24. Економіка та організація виробництва: навч. посіб. / уклад. І.В. Причепа, Л.П. Руда. Вінниця: ВНТУ, 2020. - 186 с.
25. Козик В.В., Гавриляк А.С., Петрушка Т.О. Організація виробництва. Підручник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2020. - 256 с.
26. Круш П.В., Подвігіна В.І., Гулевич В.О. та ін. Організація виробництва: Підручник / За заг. ред. П.В. Круша, В.І. Подвігіної, В.О. Гулевич. К.: Каравела, 2020. - 536 с.
27. Організація виробництва: підручник / Круш П.В. та ін. Київ, 2019. - 552 с
28. Прохорова В.В. Організація виробництва: навч. посібник / В.В. Прохорова, О.Ю. Давидова. Х.: Вид-во Іванченка І.С., 2019. - 275 с.
29. Петренко К.В., Скоробогатова Н.Є. Економіка і організація виробництва: навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра за технічними та інженерними спеціальностями. Київ, 2019. - 177 с.
30. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому ви не можете стати ним, і що робити з цього приводу. Нова парадигма менеджменту. — К. : Києво-Могилянська академія, 2006. — 268 с. — URL: [ISBN 966-518-384-2](https://www.isbn-international.org/view/title/966-518-384-2).

31. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. Чому це не ви. — К. : Наш формат, 2017. — 288 с. — URL: [ISBN 978-617-7513-33-8](#).
32. Іцхак Адізес. Управління змінами. — К. : Book Chef, 2018. — 400 с. — URL: [ISBN 978-617-7559-24-4](#).
33. Іцхак Адізес. Розвиток лідерів: Як зрозуміти свій стиль управління і ефективно спілкуватися з носіями інших стилів = eading The Leaders: How To Enrich Your Style of Management and Handle People Whose Style Is Different From Yours. — Альпіна Паблішер, 2019. — 259 с. — URL: [ISBN 978-5-9614-6780-2](#).
34. Будівельно-монтажні роботи. — URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%A1%D0%BC%D0%B0%D0%BB%D1%8C%20%20%D0%95%D0%9D%D0%9F%202023%D1%80/page16.html
35. Організація виробництва. — URL: <file:///C:/Users/Jura/Downloads/%D0%A2%D0%B5%D0%BC%D0%B0%2015.pdf>
36. Оцінювання ефективності організаційних систем. — URL: <https://studfile.net/preview/9800304/page:45/>
37. Оцінка ефективності організаційних структур управління організацією. — URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%9E%D0%A0%D0%93%D0%90%D0%9D%D0%86%D0%97%D0%90%D0%A6%D0%86%D0%99%D0%9D%D0%95%20%D0%9F%D0%A0%D0%9E%D0%95%D0%9A%D0%A2%D0%A3%D0%92%D0%90%D0%9D%D0%9D%D0%AF%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9/page18.html
38. Harvard Business Review — URL: <https://hbr.org/>
39. О.І.Теліченко., М.В.Нагорний. Зведення і монтаж будівель та споруд. Навчальний посібник для розробки курсових і дипломних проектів студентів спеціальності 192 «Промислове та цивільна інженерія». (ПЦБ) – Суми: - 197с. - 2020.
40. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17#Text>

41. Закон України «Про архітектурну діяльність». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text>
42. Закон України «Про будівельні норми». - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1704-17/ed20130105#Text>
- Національний стандарт «Правила визначення вартості будівництва» (база для кошторисів). - URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-294>.
44. Національний стандарт ДБН В.2.5-74:2013 «Водопостачання. Зовнішні мережі та споруди»; - URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-1084>
45. Національний стандарт ДБН В.2.5-75:2013 «Каналізація. Зовнішні мережі та споруди»; - URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=110003
46. Національний стандарт «Правила визначення вартості будівництва» (база для кошторисів). - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0174241-00#Text>
47. Постанова КМУ №466 «Про деякі питання виконання підготовчих і будівельних робіт»; - URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-2011-%D0%BF#Text>
48. Ліцензійні умови провадження господарської діяльності, пов'язаної зі створенням об'єктів архітектури <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0226-09#Text>
49. ПП «Карпатмонтаж». - URL: <https://opendatabot.ua/c/37291378>
50. ПП «Карпатмонтаж». - URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/37291378/
51. Deloitte. - URL: <https://jobs.dou.ua/companies/deloitte/>
52. Методичні рекомендації до виконання та захисту кваліфікаційних робіт бакалавра студентами галузі знань Д «Бізнес, адміністрування та право» (07 «Управління і адміністрування»), спеціальності ДЗ (073) «Менеджмент» / О.В. Максимець, М.Е. Матвеев, Н.М. Юрків— Львів: НЛТУ України. 2026.— 44 с.