

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА  
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ  
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій  
07 Управління та адміністрування  
073 Менеджмент**

Форма навчання: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА**

на тему: **«УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ  
МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

здобувача **Новоселової Катерини Володимирівни**



Науковий керівник: к.е.н., доц. Осокіна А.В.



**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною  
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)  
Завідувач кафедри: д.е.н., проф. Сагайдак М.П.**



Київ 2023

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**ІМЕНІ ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

**Факультет економіки та управління**

**Кафедра менеджменту**

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА**

**ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ**

**СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

**Менеджмент бізнес-організацій**

**07 Управління та адміністрування**

**073 Менеджмент**

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проектної групи (гарант)  
освітньої програми



О.В. Шатілова  
«14» лютого 2023 р

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри



М.П. Сагайдак  
«14» лютого 2023р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**

здобувачу вищої освіти Новоселовій Катерині Володимирівні

денної форми навчання

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

*на тему: «Удосконалення управління проектами в системі менеджменту бізнес-організації»*

Тему затверджено наказом ректора Університету від «21» лютого 2023 р. № 352-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах

ТОВ «ТК Ардіс»

**План кваліфікаційної бакалаврської роботи**

**Розділ 1**

Теоретичні основи управління проектами бізнес-організації

*(назва розділу)*

**Розділ 2**

Аналітична оцінка підходів до управління проектами ТОВ «ТК Ардіс» та розробка пропозицій щодо процедур їх структуризації

*(назва розділу)*

<b>Об'єкт дослідження:</b>	Соціально-економічні відносини, що формуються в процесі управління проектною діяльністю в системі менеджменту бізнес-організації
<b>Предмет дослідження:</b>	Теоретико-методичні та прикладні аспекти управління проектами бізнес-організації в контексті їх структуризації
<b>Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:</b>	Дослідження теоретичних та практичних аспектів управління проектами в системі менеджменту бізнес-організації та розробка процедур їх структуризації

**Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:**

<b>У розділі 1</b>	- Дослідити сутність проектної діяльності бізнес-організації: поняття основні характеристики, класифікацію;  - охарактеризувати зміст процесу управління проектами в бізнес-організації та основні інструменти; - опрацювати особливості організації проектної діяльності в сучасних бізнес-організаціях.
<b>У розділі 2</b>	- представити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ардіс»  - проаналізувати фактори зовнішнього середовища функціонування компанії та оцінити їх вплив на діяльність компанії  - провести діагностику підходів до управління проектами в компанії та виявити проблемні зони в процесі їх адміністрування  - обґрунтувати рекомендації щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

**Завдання підготував науковий керівник***(підпис)***А. В. Осокіна***(ініціали, прізвище)*

«8» лютого 2023 р.

**Завдання одержав здобувач***(підпис)***К.В. Новоселова***(ініціали, прізвище)*

«8» лютого 2023 р.

## Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 65 сторінок, 9 таблиць, 6 рисунків, список літератури з 36 найменувань, 2 додатки.

### **«Удосконалення управління проєктами в системі менеджменту бізнес-організації»**

*Об'єкт дослідження* - соціально-економічні відносини, що формуються в процесі управління проєктною діяльністю в системі менеджменту бізнес-організації

*Предмет дослідження* - теоретико-методичні та прикладні аспекти управління проєктами бізнес-організації в контексті їх структуризації

*Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи* – дослідження теоретичних та практичних аспектів управління проєктами в системі менеджменту бізнес-організації та розробка процедур їх структуризації.

#### *Завдання кваліфікаційної бакалаврської роботи:*

- дослідити сутність проєктної діяльності бізнес-організації: поняття, основні характеристики, класифікацію;
- охарактеризувати зміст процесу управління проєктами в бізнес-організації та основні інструменти;
- опрацювати особливості організації проєктної діяльності в сучасних бізнес-організаціях;
- представити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ардіс»;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища функціонування компанії та оцінити їх вплив на діяльність компанії;
- провести діагностику підходів до управління проєктами в компанії та виявити проблемні зони в процесі їх адміністрування;
- обґрунтувати рекомендації щодо регламентування процедур адміністрування проєктами з метою їх структуризації.

*Практичне значення одержаних результатів.* Дане дослідження спрямоване на розробку конкретних напрямів удосконалення управління проектами у ТОВ «ТК АРДІС» за рахунок оптимізації проектних робіт та взаємодії між усіма їх учасниками, що дозволить усунути затримку реалізації проектів, скоротити непродуктивні втрати робочого часу та підвищити рівень ефективності управління.

Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2023.

*Ключові слова:* проект, управління, розвиток, організація, процес, менеджмент.

**В і д г у к**  
**на кваліфікаційну бакалаврську роботу**  
**здобувача факультету економіки та управління галузі знань 07 «Управління та**  
**адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**освітньо-професійної програми «Менеджмент бізнес-організацій»**  
**Новоселовій Катерині Володимирівни**  
**на тему: «Удосконалення управління проектами в системі менеджменту бізнес-**  
**організації»**

*Логіко-структурний рівень роботи.* Логічний ланцюг «тема-об'єкт-предмет-мета-завдання-висновки» витримано, актуальність теми обґрунтовано, є незначні порушення зв'язків між розділами роботи

*Рівень пошукової глибини.* Робота виконана на актуальну для компанії тему, побудована у відповідності до основної тематичної логіки, незначні порушення щодо зв'язків між розділами.

*Теоретико-методичний рівень роботи.* Проведено аналіз понятійного апарату досліджуваної предметної сфери, наявні зіставлення та узагальнення різних точок зору щодо постановки та вирішення досліджуваної проблеми; окремі питання інструментів управління проектами не набули належної глибини розкриття.

*Діагностично-конструктивний рівень роботи.* Проведено діагностику проблеми, виявлені причини проблеми проаналізовано недостатньо глибоко, пропозиції щодо удосконалення підходів до управління проектами компанії ТОВ «Ардіс» не завжди чітко корелюють з результатами аналізу, використаний методичний інструментарій і фактологічний матеріал подано відповідно до мети й завдань, управлінські аспекти реалізації наданих пропозицій опрацьовано в обмеженому обсязі.

*Рівень наукової етики.* Автором витримано науковий стиль викладання матеріалу, дотримано в тексті правил оформлення рукопису та посилань на використані джерела, матеріал подано відповідно норм етики цитування.

*Організаційний рівень проведення дослідження.* Регламент виконання в більшості витримувався, недоліки виправлялись автором, зауваження наукового керівника враховувались.

*Публікації автора:* відсутні.

Кількість балів за якість КБР: 46 балів

*Здобуті здобувачем компетенції відповідно до ОПП «Менеджмент бізнес-організацій».* За результатами проведеного дослідження, можливо дійти висновку, що автор має достатній рівень теоретичної підготовки та навички щодо використання набутих знань при вирішенні проблем в діяльності організації, вміє здійснювати обґрунтування та вибір управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності її функціонування.

*Висновок про можливість присвоєння здобувачеві кваліфікації бакалавра менеджменту.*

Результати проведеного дослідження дають всі підстави для рекомендації її до захисту перед ЕК та присвоєння Новоселовій Катерині Володимирівни кваліфікації бакалавра менеджменту.

Науковий керівник:

канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту  
22.05.2023



Осокіна А.В.

## Рецензія

на кваліфікаційну бакалаврську роботу  
здобувача вищої освіти

**Новоселової Катерини Володимирівни**

**Тема: Удосконалення управління проєктами в системі менеджменту бізнес-організації**

Актуальність теми: Управління проєктами необхідний процес для ефективної роботи кожної бізнес-організації. Велика кількість проєктів викликає необхідність у їхній структуризації. Для розуміння та ефективного управління проєктами необхідно в першу чергу описати всі процеси, які в подальшому стануть підґрунтям для роботи.

Позитивні риси роботи: У кваліфікаційній бакалаврській роботі студенткою проведено діагностику підходів до управління проєктами в компанії та запропоновано рекомендації щодо вдосконалення процедур адміністрування проєктів із метою їх структуризації.

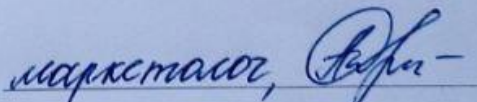
Зауваження до роботи: Зауваження до кваліфікаційної бакалаврської роботи відсутні.

Практичне значення одержаних результатів: Виконане дослідження спрямоване на розробку конкретних напрямів удосконалення управління проєктами в ТОВ «ТК АРДІС» за рахунок опису та оптимізації процесів та взаємодії між усіма їх учасниками. Це сприятиме усуненню виникнення збоїв та затримок під час реалізації проєктів, а також скороченню непродуктивних витрат робочого часу та підвищенню рівня ефективності управління.

Місце роботи та посада рецензента  
Науковий ступінь, учене звання (за наявності)

ТОВ «ТК АРДІС», маркетолог  
Сидоренко Олександра Юріївна

Підпис засвідчую:

  
(посада, підпис)



## ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	4
1.1 Сутність проектної діяльності бізнес-організації: поняття, основні характеристики, класифікація.....	4
1.2 Зміст процесу управління проектами в бізнес-організації та основні інструменти.....	11
1.3 Особливості організації проектної діяльності в сучасних бізнес-організаціях.....	16
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ТК АРДІС» ТА РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПРОЦЕДУР ЇХ СТРУКТУРИЗАЦІЇ.....	25
2.1 Загальна організаційно-економічна характеристика ТОВ «Ардіс».....	25
2.2 Аналіз факторів зовнішнього середовища функціонування компанії та оцінка впливу на діяльність компанії.....	32
2.3. Діагностика підходів до управління проектами в компанії.....	44
2.4 Рекомендації щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації.....	50
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	62
ДОДАТКИ.....	66

## ВСТУП

У сучасних умовах діяльність будь-якої бізнес-організації пов'язана з виконанням проєктів. Управління проєктами є важливою складовою успішної реалізації стратегії розвитку підприємства та досягнення поставлених цілей. Задача ефективного управління проєктами полягає у мінімізації ризиків, забезпеченні якості виконання робіт та вчасному завершенні проєкту.

Актуальність даної дипломної роботи полягає в тому, що управління проєктами стає все більш складним процесом через зростання кількості проєктів та їх складності. Тому, розробка ефективних методів управління проєктами є актуальною проблемою для бізнес-організацій.

*Об'єктом дослідження* є соціально-економічні відносини, що формуються в процесі управління проєктною діяльністю в системі менеджменту бізнес-організації

*Предметом дослідження* є теоретико-методичні та прикладні аспекти управління проєктами бізнес-організації в контексті їх структуризації

*Метою дипломної роботи* є дослідження теоретичних та практичних аспектів управління проєктами в системі менеджменту бізнес-організації та розробка процедур їх структуризації.

Відповідно до мети, перед дослідженням стоять наступні завдання:

- дослідити сутність проєктної діяльності бізнес-організації: поняття, основні характеристики, класифікацію;
- охарактеризувати зміст процесу управління проєктами в бізнес-організації та основні інструменти;
- опрацювати особливості організації проєктної діяльності в сучасних бізнес-організаціях;
- представити загальну організаційно-економічну характеристику ТОВ «Ардіс»;
- проаналізувати фактори зовнішнього середовища функціонування компанії та оцінити їх вплив на діяльність компанії;

- провести діагностику підходів до управління проєктами в компанії та виявити проблемні зони в процесі їх адміністрування;
- обґрунтувати рекомендації щодо регламентування процедур адміністрування проєктами з метою їх структуризації.

*Інформаційна база дослідження.* Під час написання кваліфікаційної бакалаврської роботи використовувались такі джерела інформації: навчальна література з питань репутаційного менеджменту та бренд-маркетингу, монографії, наукові та дослідницькі статті у фахових періодичних виданнях, збірники, інформаційні ресурси науково-технічної інформації, джерела мережі Інтернет. Фактологічною базою дослідження є первинна фінансова та управлінська звітність товариства з обмеженою відповідальністю «ТК АРДІС».

*Методологічна база дослідження.* В проведенні дослідження були використані наступні методи збирання даних: спостереження, вивчення основних принципів та методів управління проєктами, документальний аналіз, моделювання та інші.

*Практичне значення дослідження.* Дане дослідження спрямоване на розробку конкретних напрямів удосконалення управління проєктами у ТОВ «ТК АРДІС» за рахунок оптимізації проєктних робіт та взаємодії між усіма їх учасниками, що дозволить усунути затримку реалізації проєктів, скоротити непродуктивні втрати робочого часу та підвищити рівень ефективності управління. Структура дипломної роботи складається з вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Сутність проєктної діяльності бізнес-організації: поняття, основні характеристики, класифікація

Проект – це результат цілеспрямованої та заздалегідь опрацьованої (запланованої) зміни (перетворення) конкретної системи (організації, підприємства, бізнес-процесу, інфраструктури та ін.) від вихідного до бажаного, як правило, пов'язаний із витратами певної кількості ресурсів – людських, тимчасових, фінансових та ін. Ґрунтуючись на висновках професора Техаського університету А&М Чарльза М. Фатрелла, правомірно буде висновок про те, що проєктна діяльність – це технологія (від грец. τέχνη «мистецтво, майстерність, вміння» + λόγος «слово; думка, сенс, поняття) – сукупність підходів, методів, інструментів та наукового знання, – яка передбачає (є) дослідно-аналітичні, конструктивно-творчі та конкретно-управлінські процеси, що дозволяють досягти такого результату (у деяких джерелах до цього переліку також додаються навчально-виховні процеси в контексті концепції *longlife learning*, інакше кажучи, під час здійснення своєї зокрема. професійну діяльність людина отримує нові, т.зв. екзистенційні навички, і це «навчання» відбувається протягом усього життя) [3].

Проектна діяльність, як і будь-яка інша, передбачає наявність характеризуючих її ознак. З економічної погляду, ознака (англ. *sign*) – це відмінна риса (характеристика, властивість, якість та ін.), властиве конкретної одиниці сукупності, явищу, процесу тощо; це також величина або знак, що сприяє виявленню та оцінці відбуваються в економічних процесах дій, подій, прийнятих рішень. Окрему увагу ознаками проєкту ми вважали за необхідне приділити через те, що проєктна діяльність як така має безліч видів, форм і варіацій; не завжди йдеться про управління бізнес-процесами або інвестиційним портфелем. Так, організація робочого, навчального чи вихідного дня, підготовка до екзамену чи

захисту дисертації, написання статті чи навчального посібника, придбання нерухомості – все це, у певному сенсі, проекти; відбувається координація дій, аутомотивація, прийняття рішень для досягнення конкретних цілей та вирішення конкретних завдань, оцінка ресурсних можливостей (фінансових, тимчасових, інформаційних, матеріально-технічних та ін.), планування та прогнозування, контроль отриманих результатів, порівняння їх з очікуваними та ін.. Незважаючи на різницю природи наведених прикладів проектної діяльності, вони все ж таки мають ряд ознак, що їх об'єднують: по-перше, проекти завжди спрямовані на досягнення конкретних цілей і (або) вирішення конкретних завдань; по-друге, розробки проекту необхідний чіткий фреймворк (алгоритм), тобто. певна послідовність дій; по-третє, всі проекти мають обмежену протяжність у часі, мають початок і кінець; по-четверте, всі проекти, навіть із ідентичним фреймворком – унікальні та характеризуються інноваційністю результату. Дані ознаки та відрізняють проектну від будь-якої іншої діяльності; кожна із заданих характеристик має певну важливість та зміст. Однак, слід зазначити ще одну важливу ознаку – специфіку екосистеми проектної діяльності (англ. project ecosystem) [1].

Дефініція «екосистема» ще на початку ХХ ст. була запозичена приватним сектором із біології; він був введений у підприємницький словник британським ботаніком Артуром Тенслі у 1930-х роках. Згідно з ним, екосистема – це локальні спільноти організмів, що взаємодіють один з одним у навколишньому середовищі, які для того, щоб еволюціонувати, конкурують і співпрацюють між собою, спільно адаптуючись до умов зовнішнього середовища, що змінюються. У 1980-х рр., цю концепцію прийняв експерт у галузі стратегічного менеджменту Джеймс Мур, запропонувавши розглядати підприємство не як автономне «локальне співтовариство», а як суб'єкт бізнес-екосистеми, що охоплює безліч учасників з різних галузей. «Як і її біологічний аналог, бізнес-екосистема поступово переходить від випадкового набору елементів до більш структурованого співтовариства», зазначав він. В даний час екосистеми, як правило, описуються як динамічні співтовариства, що постійно розвиваються, створюють певну нову

цінність через співпрацю і конкуренцію, яка, як зазначають експерти Deloitte, має, безумовно, вторинне значення. Загалом, під проектною екосистемою або екосистемою проектної діяльності, можна розуміти певну сукупність співтовариств, представлених ініціаторами та організаторами цієї діяльності (внутрішні суб'єкти: замовлення та (або) керівник проекту, члени проектної команди та ін.) та іншими стейкхолдерами (англ. stakeholder – зацікавлена особа, сторона) (як правило, зовнішні учасники: консультанти, інвестори, аутсорсери та інше), які в результаті корисної співпраці створюють нове благо; у цьому блазі, причому, зацікавлені всі суб'єкти екосистеми, більшою чи меншою мірою [5].

Формально, всі суб'єкти – і зовнішні та внутрішні – можуть бути названі стейкхолдерами; згідно з PMBOK Guide (2021), зацікавлена сторона (також: англ. interested party) – це особа, група осіб або організація, яка може впливати на рішення, операції (фази та етапи життєвого циклу проекту) та результати проектної діяльності, програми чи інвестиційного портфеля; такий вплив також може бути і на будь-яку із зацікавлених сторін. Таким чином, зацікавлені сторони перебувають у взаємодії (постійній чи тимчасовій – на різних етапах організації проектної діяльності характер співробітництва, безумовно, відрізнятиметься) їх також слід розглядати як предмет дослідження (аналізу). На початковому етапі роботи над проектом, тобто. фактично на першій нараді проектної команди повинні бути, по-перше, уточнені всі реальні та потенційні стейкхолдери, по-друге, розподілені їх ролі відповідно до потреб, інтересів (фінансових, насамперед), а також вимог та очікувань щодо самого проекту [12].

До підходів (англ. approach to organizing project activities) як першому елементу методології організації проектної (далі – ОПД) діяльності, як правило, відносять:

- *логіко-структурний* (відповідно до нього, методологія ОПД повинна ґрунтуватися на наступному фреймворку): аналіз зацікавлених сторін; аналіз проблем; аналіз цілей; формулювання основних припущень та факторів ризику; визначення показників прогресу реалізації та ступеня досягнення цілей проекту;

складання логіко-структурної схеми проекту; подальша його розробка; система управління проєктів; моніторинг, звітність, оцінка проєкту.

- *системний* (згідно з ним, методологія ОПД включає такі етапи розробки, як: концептуальне проєктування, проєктування функціональних і забезпечують частин, проєктування системи комунікації та документації, розробка окремих елементів – моделей, методів, алгоритмів, програм і нормативно-методичного забезпечення проєктного управління) *та інтегрований* (відповідно до нього відбувається процес інтеграції корпоративної системи управління проєктами (КСУП)) [11].

Методологію організації проєктної діяльності також часто асоціюють із сукупністю наукових засад (англ. scientific principle), яка дозволяє забезпечувати дослідницький (аналітичний) процес необхідним комплексом методів і прийомів, за допомогою яких можна пізнати конкретне економічне явище або процес, ключові активності (рушійні сили) і вектор розвитку, зокрема, за допомогою проєктної діяльності [6].

У цьому контексті зазначену сукупність складають такі наукові принципи:

– *принцип обґрунтованості пропонуванних рекомендацій* (англ. principle of validity of the proposed recommendations) з метою оптимізації, підвищення ефективності та результативності окремих етапів і всього механізму організації проєктної діяльності, використання при їх розробці та реалізації досягнень сучасної економічної науки, методів «близько-проєктних» видів менеджменту, тобто. інноваційного, інвестиційного, стратегічного, фінансового, кадрового та ін., а також інструментів логічного та економіко-математичного моделювання, що сприяють досягненню цілей проєктної діяльності та вирішенню приватних завдань ініціатора проєкту (замовника);

– *принцип історизму* (англ. historicism principle), що передбачає використання накопиченого світовою наукою та практикою знань та досвіду в галузі організації проєктної діяльності (в цілому, та окремих її етапів), а також успішних підприємств з вирішення протиріч у даній сфері, що виникають, зокрема

у періоди фінансових та соціально-економічних криз та поширенню кращих результатів проектного менеджменту в різних галузях національної економіки;

– *принцип системності* (англ. principle of consistency), що зумовлює підхід до проекту (проектної діяльності), як процесу та результату зміни стану системи, що знаходиться під постійним впливом факторів зовнішнього середовища, має значну різноманітність внутрішніх відносин та таку відмінну ознаку, як єдність структури, функцій, емергентності та синергії; дотримуючись цього принципу на практиці проектного управління (проектної діяльності), доцільно орієнтуватися на організацію цільової взаємодії елементів керованої (проектованої, змінюваної) системи;

– *принцип комплексності* (англ. principle of complexity), що визначає облік, аналіз, інтерпретацію та прогнозування результатів та наслідків впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища екосистеми проектної діяльності, зокрема, що впливають на механізми, тренди та перспективи техніко-технологічного, а також суміжних з ним напрямів, розвитку вітчизняної інноваційної системи [8];

– *принцип класифікації* (англ. principle of complexity), що означає виділення в системі однорідних елементів проектної діяльності (окремих її етапів) за певними класифікаційними ознаками з метою підвищення ефективності управління її процесами та результатами, а також, загалом, механізмами функціонування (як приклад можна навести необхідність класифікації ризиків проектної діяльності – комерційних, інвестиційних, виробничих, операційних та ін. – для забезпечення ефективного ризик-менеджменту протягом усього фреймворку організації проектної діяльності та (або) життєвого циклу проекту);

– *принцип ефективності* (англ. principle of efficiency), що передбачає забезпечення рівноспрямованості підходів, методів, моделей та інших елементів методології організації проектної діяльності на досягнення корисних результатів для всіх учасників проектної екосистеми (заінтересованих сторін проекту), для самої системи, яка за підсумком реалізації проекту змінює свій стан (зміст), а також інших систем вищого рівня (результативність може бути виміряна як кількісно,

наприклад, у вигляді показників економічної ефективності, так і якісно, наприклад, через призму інноваційної активності, конкурентоспроможності та ін.) [10].

Проекти та проектна діяльність є невід'ємною частиною сучасного бізнесу та управління. Існує багато різновидів проектів та видів проектної діяльності, які можуть варіюватися залежно від галузі, мети та характеру проекту. Ось кілька основних розподілів:

1. За галузевою приналежністю:
  - IT-проекти: розробка програмного забезпечення, веб-розробка, інфраструктурні проекти, інтеграція систем тощо.
  - Будівельні проекти: будівництво житлових будинків, комерційних об'єктів, інфраструктурні проекти.
  - Інженерні проекти: розробка машин, технологічних систем, інженерні комунікації.
  - Маркетингові проекти: рекламні кампанії, дослідження ринку, запуск нових продуктів.
  - Соціальні проекти: проекти, спрямовані на поліпшення соціальних умов, розвиток громадських послуг тощо.
2. За характером проекту:
  - Розробка продукту: створення нового товару або покращення існуючого.
  - Інфраструктурні проекти: будівництво доріг, аеропортів, залізниць тощо.
  - Організаційні проекти: зміни в організаційній структурі, впровадження нових систем управління.
  - Соціальні проекти: проекти, спрямовані на поліпшення соціальних умов, освіти, охорони здоров'я тощо.
  - Події та заходи: організація конференцій, фестивалів, виставок.
3. За методологією управління:
  - Класичне управління проектами (Waterfall): послідовний підхід, де кожна фаза виконується після завершення попередньої.

- Гнучке управління проектами (Agile): ітеративний підхід, де робота виконується у коротких циклах з постійним зворотним зв'язком.

Це лише кілька прикладів різновидів проєктів та видів проєктної діяльності. Наведені категорії можуть поєднуватись та уточнюватись в залежності від конкретних потреб та контексту проєкту.

Таким чином, сутність проєктної діяльності бізнес-організацій полягає в освоєнні та впровадженні нових ідей, продуктів або послуг шляхом реалізації певного проєкту. Проєктна діяльність є стратегічним інструментом розвитку компанії та дозволяє досягати поставлених цілей та задовольняти потреби клієнтів. Основні характеристики проєктної діяльності в бізнес-організаціях включають:

**Тимчасовість:** Проєкти мають визначений термін виконання, який відрізняє їх від рутинних операцій. Вони мають початок і кінець, що дозволяє організації планувати та контролювати витрати ресурсів.

**Унікальність:** Кожен проєкт є унікальним, оскільки він спрямований на досягнення конкретної мети або вирішення певної проблеми. Він може включати нові ідеї, технології, процеси або продукти.

**Цілеспрямованість:** Проєкти зорієнтовані на досягнення певної цілі або результату. Цілі проєкту чітко визначені, вимірювані та орієнтовані на реалізацію бізнес-стратегії.

**Командна робота:** Проєкти зазвичай вимагають співпраці різних фахівців та відділів в межах організації. Команда, яка складається з різних експертів, співпрацює для досягнення проєктних цілей.

**Ризики:** Проєкти пов'язані з певним рівнем невизначеності та ризиків. Успішне управління ризиками є важливою складовою проєктної діяльності для забезпечення досягнення бажаних результатів.

Щодо класифікації проєктної діяльності, вона може бути розподілена за різними критеріями, такими як галузева приналежність, характер проєкту або методологія управління. Попередньо вже наведено приклади цих розподілів в попередньому відповіді.

Узагальнюючи, проєктна діяльність в бізнес-організаціях є ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, впровадження нововведень та відповіді на зміни в суспільному та ринковому середовищі. Вона має свої особливості, характеристики та може класифікуватись за різними критеріями залежно від конкретних умов та потреб організації.

## **1.2 Зміст процесу управління проєктами в бізнес-організації та основні інструменти**

Управління проєктами в бізнес-організації є процесом планування, організації, керування та контролю над реалізацією проєктів з метою досягнення конкретних цілей. Його основна мета полягає в ефективному виконанні проєктів з обмеженими ресурсами (час, бюджет, людські ресурси) і досягненні заданих результатів.

Управління проєктами в бізнес-організації включає такі етапи:

Планування проєкту: Визначення мети проєкту, обсягу робіт, ресурсів, термінів, ризиків та визначення стратегії реалізації.

Організація проєкту: Формування проєктної команди, призначення відповідальних осіб, розподіл завдань, створення комунікаційної системи та інфраструктури для реалізації проєкту.

Виконання проєкту: Реалізація плану проєкту, виконання робіт, керування ресурсами, здійснення контролю над виконанням завдань, комунікація в межах команди та стеження за прогресом проєкту.

Контроль та моніторинг: Систематична перевірка прогресу проєкту, визначення відхилень від плану, оцінка ризиків та прийняття коригуючих заходів, якщо необхідно.

Завершення проєкту: Оцінка результатів, документування досягнень, здійснення звітування, аналіз вивчених уроків та їх застосування у майбутніх проєктах.

Управління проєктами включає в себе такі ключові елементи:

Цілеспрямованість: Визначення чітких цілей і результатів проекту, які повинні бути досягнуті.

Інтеграція: Координація всіх аспектів проекту та забезпечення їх взаємодії.

Складність: Розуміння та управління складністю проекту, залучення ресурсів та вирішення конфліктів.

Ризики: Виявлення, оцінка та керування ризиками, що можуть вплинути на успішність проекту.

Комунікація: Забезпечення ефективного потоку інформації між учасниками проекту та сторонами зацікавленими.

Управління проектами в бізнес-організації дозволяє досягнути більшої ефективності, контролю та успішності в реалізації проектів, що в свою чергу сприяє розвитку бізнесу та досягненню стратегічних цілей компанії.

Процес управління проектами в бізнес-організації зазвичай складається з наступних основних етапів:

1. Ініціація проекту:
  - Визначення бізнес-проблеми або можливості, яка потребує реалізації проекту.
  - Формулювання мети, обсягу та основних вимог до проекту.
  - Оцінка витрат, ризиків та очікуваних користей проекту.
  - Затвердження проекту та виділення початкових ресурсів.
2. Планування проекту:
  - Визначення конкретних цілей, завдань, результатів та мілістонів проекту.
  - Розподіл ролей та відповідальностей серед членів проектної команди.
  - Розробка детального плану проекту, включаючи розклад, бюджет та ресурсний план.
  - Визначення критеріїв успіху, механізмів контролю та звітування.
3. Виконання проекту:
  - Реалізація планування та виконання робіт згідно з розкладом.

- Керування ресурсами, включаючи людські ресурси, фінанси та матеріальні активи.
  - Забезпечення ефективної комунікації та співпраці в межах проектної команди.
  - Стеження за прогресом проекту, виявлення відхилень та прийняття заходів для їх виправлення.
4. Контроль та моніторинг:
- Систематична оцінка прогресу проекту порівняно з планом.
  - Виявлення та управління ризиками, що можуть вплинути на успішність проекту.
  - Внесення коригувань до плану при необхідності та забезпечення виконання змін.
  - Звітування про прогрес проекту та результати до зацікавлених сторін.
5. Завершення проекту:
- Оцінка результатів проекту та досягнення поставлених цілей.
  - Документування досягнень, вивчення уроків та рекомендацій для майбутніх проектів.
  - Підготовка звіту про проект та здача проекту в експлуатацію або імплементацію.

Ці етапи можуть відрізнятись в залежності від конкретної методології управління проектами, типу проекту та особливостей бізнес-організації. Однак, загальні принципи та процеси, описані вище, є ключовими для ефективного управління проектами в бізнес-організації.

Управління проектами в бізнес-організації може мати кілька рівнів, що відображають різні рівні відповідальності та компетенції. Основні рівні управління проектами в бізнес-організації включають:

Стратегічний рівень:

На стратегічному рівні управління проектами вирішуються питання, пов'язані з вибором та оцінкою проектів, які найкращим чином сприятимуть досягненню стратегічних цілей організації. На цьому рівні приймаються рішення

про розподіл ресурсів, призначення пріоритетів та визначення напрямків розвитку проектного портфеля.

Тактичний рівень:

На тактичному рівні управління проектами здійснюється планування та координація окремих проектів. Керівники проектів взаємодіють з функціональними менеджерами, визначають ресурси, встановлюють розклади та контролюють прогрес виконання завдань. На цьому рівні також забезпечується комунікація між учасниками проектів та звітування про прогрес.

Операційний рівень:

Операційний рівень управління проектами орієнтований на конкретну реалізацію проектів. Керівники проектів виконують керівні функції, включаючи планування робіт, виконання робочих завдань, керування ресурсами та ризиками, контроль прогресу і вирішення виникаючих проблем.

На кожному рівні управління проектами присутні свої учасники та відповідальні особи. Наприклад, на стратегічному рівні це можуть бути вищі керівники організації, на тактичному рівні - менеджери проектів та функціональні менеджери, а на операційному рівні - члени проектних команд та проектні керівники.

Важливо підкреслити, що рівні управління проектами можуть відрізнятися в залежності від розміру, складності та культури організації. Деякі організації можуть мати додаткові рівні або відрізняти ролі та відповідальність наявних рівнів.

Управління проектами в бізнес-організації використовує різноманітні інструменти та методики для ефективного планування, виконання, контролю та звітування проектів. Ось деякі інструменти, які широко використовуються:

#### 1. Проектний план:

- Графіки Ганта: Візуальне зображення послідовності та тривалості завдань проекту.
- Розклад робіт: Систематичний опис послідовності та тривалості завдань проекту з використанням мережевих діаграм (наприклад, методологія PERT/CPM).

- Бюджет проекту: Визначення фінансових ресурсів, їх розподіл та контроль витрат на проект.
2. Моніторинг та контроль:
- Ключові показники продуктивності (KPI): Метрики, які відображають ступінь досягнення цілей проекту та вимог якості.
  - Звітність проекту: Система збору та аналізу інформації про прогрес, витрати, ризики та інші параметри проекту.
  - Регулярні зустрічі та звіти: Забезпечення комунікації між учасниками проекту, оцінка прогресу та вирішення проблем.
3. Управління ризиками:
- Аналіз ризиків: Виявлення потенційних ризиків, їх оцінка та планування стратегій мінімізації або управління ризиками.
  - Матриця ймовірності та впливу: Оцінка ймовірності та впливу ризиків для прийняття рішень щодо пріоритетів та заходів управління ризиками.
4. Комунікація та співпраця:
- Системи електронної співпраці: Засоби для спільної роботи, обміну документами та комунікації між учасниками проекту (наприклад, Microsoft Teams, Slack).
  - Проектні керівні платформи: Інструменти, які забезпечують управління проектом, звітність та співпрацю (наприклад, Jira, Asana, Trello).
5. Методології управління проектами:
- Agile (Scrum, Kanban): Гнучкі методології управління проектами, які акцентують на ітераційному розвитку, спроможності швидко змінювати пріоритети та взаємодії з замовником.
  - Waterfall: Класична послідовна методологія управління проектами, в якій кожна фаза проекту виконується послідовно перед переходом до наступної фази.

Це лише декілька прикладів інструментів, які можуть бути використані в управлінні проектами в бізнес-організації. Вибір конкретних інструментів залежить від потреб та характеристик проектів, а також від методології та підходів, що використовуються в організації.

Таким чином, управління проектами в бізнес-організації є комплексним процесом, який включає керування проектами від початку до закінчення з метою досягнення поставлених цілей. Основні етапи процесу управління проектами включають ініціацію, планування, виконання, контроль та закриття проекту.

У процесі управління проектами використовуються різноманітні інструменти, що допомагають забезпечити ефективну реалізацію проектів.

Застосування цих інструментів сприяє покращенню планування, контролю та комунікації в проекті, а також допомагає уникнути ризиків і забезпечити успішне виконання проектних завдань.

Управління проектами в бізнес-організації вимагає гнучкості, комунікації та здатності до пристосування до змін. Використання ефективних інструментів управління проектами сприяє досягненню поставлених цілей, підвищенню продуктивності та успішному виконанню проектів у бізнес-організації.

### **1.3 Особливості організації проектної діяльності в сучасних бізнес-організаціях**

У 2000-ті роки. розвиток методів (методологій) управління проектами ознаменувався їх фокусуванням на *цільовий характер управління*. Здебільшого це було зумовлено тим, що в період спаду у світовій економіці, що завершився глобальною кризою 2008 р., управління проектами розвивалося під егідою концепції управління цілями (англ. MBO – management by objectives), що полягає у структуризації та розгортанні цілей, з подальшим проектуванням системи організації та мотивації досягнення цих цілей у рамках проекту. Фактично йдеться про реалізацію концепції максимального наближення проекту до конкретного споживача в умовах ринку, що насичується, розробленої *Пітером Друкером* ще в

1950-х роках. На початку другого десятиліття ХХІ ст. спостерігається досить бурхливий розвиток методів управління проектами на базі digital -технологій. Відбувається значне зростання можливостей управління проектами за рахунок збільшення обсягів інформації, що отримується в єдиному світовому інформаційному просторі та з інших джерел. При цьому підвищення точності та достовірності інформації забезпечує зростання якості управлінських рішень, що приймаються при управлінні проектами. На базі ІТ-технологій сьогодні відпрацьовано докладні стереотипні програмні оболонки та схеми управління типовими проектами. Характерним прикладом розвитку проектного управління на базі інформаційних технологій є використання в рамках (для цілей) проектної діяльності *технологій блокчейн*. Однак, як свого часу сказав історик НАСА *Роджер Лауніс*, «з усіх труднощів, з якими зіткнулися НАСА, відправляючи людину на Місяць, управління було напевно найскладнішим завданням»; в умовах постійного розвитку, через індустріалізацію та інші «ефекти» глобалізації, процеси управління проектами, кожен підприємець, який здійснює або бере участь у проектній діяльності, повинен враховувати digital-тренди та «футуристичні» альтернативи «цифрових «методологій, можливих до застосування в рамках корпоративного менеджменту. До таких методологій традиційно відносять: Waterfall, Agile, Scrum, Lean, Kanban, Six Sigma, PRINCE2 та ін. [13].

Терміном «waterfall «називаю *класичну каскадну методологію (метод)* організації проектної діяльності (також – англ. waterfall model), за якої відбувається послідовний перехід від одного етапу (фази – якщо в термінології життєвого циклу проекту) до іншого: «аналітика та визначення вимог проекту», «проекткування», «реалізація», «тестування продукту», «експлуатація та підтримка»; пропуск окремого етапу або повернення на попередній – не передбачено, відповідно, перехід до кожного наступного етапу можливий лише за умови успішного завершення попереднього. Концептуальна основа каскадної методології була запропонована ще в 1970 р. американським вченим в галузі інформатики *Уінстоном У. Ройсом*, проте і досі залишається актуальною, – більшою мірою для розробки програмного забезпечення (основи – ІСУП) проектів різного масштабу,

де задіяні значні ІТ -кадрові ресурси та кілька проектних команди. Основним інструментом методології є *діаграма Ганта*, яка використовується для ілюстрації плану-графіка робіт з проекту.

На думку експертів, каскадна методологія організації проектної діяльності поступається за функціоналом, ймовірно, тільки Agile (саме з цієї причини, якщо «водопадна методологія і використовується, то в синтезі в Agile, проте, широта спектра її переваг незаперечна; відзначаються наступні причини її «життєздатності»):

- *по-перше*, «стійкість» у разі заміни виконавців проекту; розробники програмного забезпечення взаємозамінні, відповідно, їх ротація протягом усього життєвого циклу допустима, і завдяки докладному документуванню зміни кадрового складу проектної команди практично не впливає на процес, терміни та результати розробки;

- *по-друге*, наявність інструкцій та правил до кожного етапу процесу розробки; робота починається з детального вивчення вимог замовника (технічного завдання, ТЗ) та інших умов реалізації проекту, далі відбувається планування та затвердження алгоритму організації та реалізації проектної діяльності з фіксацією результатів у документах, що мінімізує ризики операційних помилок;

- *по-третє*, суворий менеджмент; каскадна методологія організації проектної діяльності, фактично, змушує проектну команду (безпосередньо, розробників програмного забезпечення) дотримуватись чіткої послідовності робіт і суворо дотримуватись технічного завдання замовника, компаративних регламентів, тим самим залишаючись у рамках наміченого плану проекту (включаючи терміни та бюджет);

- *по-четверте*, гнучкість на початкових етапах організації проектної діяльності; зміни на перших фазах проекту можна змінити з мінімальними витратами, тобто. доки «продукт» не підкріплений кодом; за рахунок цього, як у замовника, так і у виконавця, існує деякий запас часу для зміни (за потреби кардинального) концепції роботи програмного забезпечення [5].

З недоліків каскадної моделі організації проектної діяльності можливо виділити масштабний документообіг, який необхідно підтримувати в актуальному стані, що створює ризик виникнення у зв'язку з цим затримки термінів виконання проекту (тобто чергова оперативна дія не може бути розпочата без ревізії відповідного документа), а також неможливість прогнозування результатів проекту (замовник зможе побачити, оцінити, протестувати та практично апробувати програмне забезпечення лише на останній фазі його розробки).

Гнучка система управління проектами або Agil ( agile software development, від англ. agile – швидкий, моторний) – це методологія, виражена комплексом принципів і підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке створення продуктів, зокрема, як результатів проектної діяльності, необхідних замовникам та відповідним очікуванням кінцевого споживача [3]. Гнучкий підхід в організації проектної діяльності передбачає наступний простий *алгоритм дій*:

1. Планування;
2. Проектування;
3. Створення прототипу;
4. Тестування;
5. Зворотній зв'язок;
6. Запуск.

Важливо те, що для опису кожного етапу та послідовного опису результату цієї діяльності немає необхідності докладно вказувати всі параметри, робити специфікацію, яка як конституція не підлягає змінам протягом проекту. Цікаво буде зауважити, що, на відміну від каскадної, в рамках гнучких методологій не передбачається суворе поетапне планування проекту та фіксація його в окремому документі, так само як і не передбачається і дотримання такого плану – «гнучкі методології побудовані на коротких «спринтах» ( *ітерації* – короткі цикли), *тимчасових відрізках*», – умовно кажучи, протягом кількох тижнів між зустрічами команди виконавця, на яких ставляться завдання та оцінюється виконання завдань, поставлених на попередній зустрічі (відповідно до стандартного алгоритму: аналіз вимог, планування, програмування, дизайн, тестування та експлуатація); Кожна

ітерація завершується демонстрацією частини продукту, яку команда створила цей час, цим виявляється потреба у внесенні змін та запровадження поліпшень у процесі реалізації проекту. Гнучкий підхід передбачає і формалізації функцій внутрішніх суб'єктів проектної екосистеми, ієрархії всередині проектної команди та звітної документації з кожної фази результатів її діяльності [1].

Гнучкість також полягає в тому, що команда тісно взаємодіє із зовнішнім середовищем (зовнішніми стейкхолдерами) та замовником, відповідно, фінальний формат (образ, конструкції) продукту як результату проекту може значно відрізнятись від початкової концепції. Ймовірно, шановний читач стикався з такими поняттями як SCRUM, Crystal, DSDN, Extreme programming – це *підмножини сімейства методологій Agile*; існують та інші варіації agile -методу.

Роком зародження Agile – методології вважається 2001, коли був опублікований *«Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення»*, що включає принципи даної методології. Однак також відомо, що передумови появи деяких її компонентів визначилося значно раніше. Так було в 1930-ті гг. учений і спеціаліст у галузі теорії управління якістю *Уолтер Шухарт* виявив, що цикли «плануй – роби – перевіряй (вивчай) – дій» (PDCA/PDSA) дозволяють досягти кращих результатів у роботі. Він поділився своїм спостереженням з *Едвардом Демінгом*, який продовжив їхню популяризацію. У 1980-х роках. було виявлено ще один підхід до розробки продуктів – командно-орієнтований, виявлений *Хіротака Такеучи* з Гарвардської школи бізнесу та *Ікудзіро Нонака* при дослідженні діяльність компаній-лідерів на ринку інновацій. Особливість даного підходу в тому, що продукт у процесі створення (в рамках проектної діяльності) передавався «з рук одних спеціалістів до рук інших», що дозволяло випереджати конкурентів. Підхід успішно застосовували компанії, що роблять копіювальні апарати Херох, двигуни Honda. У 1990-х рр. програміст *Джефф Сазерленд* працював над великим проектом (створенням софту), який необхідно було закінчити в короткі терміни; щоб встигнути, він використовував не тільки цикл PDSA, знання нестандартних методологій, а й ініціював створення автономної креативно-дослідної групи на базі організації, метою якої стало поліпшення координації та продуктивність. Згодом

це стало поштовхом до появи методу *Scrum*, який і дозволив реалізувати проект відповідно до вимог, вчасно та не виходячи за рамки бюджету [6].

В даний час, так само як і у випадку з каскадною методологією, Agile найчастіше використовується для реалізації ІТ-проектів, переважно великих, що вимагають гнучкості, швидких змін концепції (при необхідності), а також здатності адаптуватися під вимоги бізнесу та ринку. До формальних *недоліків Agile - методології*, як правило, відносять: умовну зневагу планом проектної діяльності («дорожньою картою») та вимогами (замовника або інших стейкхолдерів, найбільшою мірою зацікавлених у результатах цієї діяльності), згідно з якими будується цей план; необхідність у постійно тісній співпраці (взаємодії) всіх суб'єктів проектної екосистеми з метою обговорення досягнутих проміжних результатів та отримання зворотного зв'язку; відсутність реальної можливості проведення заміни членів проектної команди у зв'язку з високим рівнем початкової залученості кожного з них; Використання Agile -методології при реалізації проектної діяльності (пов'язаної або не пов'язаної з ПЗ та ІТ) може вимагати введення додаткового кадрового ресурсу (ролі).

Як каскадна, так і Agile -методології мають, як ми вказали раніше, свої недоліки, здатні бар'єризувати успішний досвід їх застосування для організації та реалізації проектної діяльності як пов'язаної, так і не пов'язаної з ІТ-сферою. Як видається, це одна з головних причин розвитку практики об'єднання даних методологій: з «водоспадної» береться детальне планування, Agile – можливість зміни концепції (власне, гнучкість). Таким чином, основна думка гібридної методології організації проектної діяльності (англ. *hybrid project management methodology*), в конкретному випадку, що називається *предиктивною* («waterfall «+ «Agile») полягає в тому, що ключові цикли (етапи, фази) проекту розташовані каскадним чином, відповідно, в рамках кожного з них можливе внесення необхідних змін, проте терміновість циклів, як і раніше, має першорядне значення. Так, поєднання переваг двох методологій дозволяє, *по-перше*, швидко вносити зміни до проекту, *по-друге*, формулювати чітку і повну структуру, маючи уявлення про кінцеві терміни [7].

Безумовно, існують інші варіанти гібридизації, наприклад, Scrum і Канбан (так звану «Scrumban «); PMBoK (предиктивну) та Agile (у різних варіантах – Scrum, Crystal, Kanban тощо); PRINCE 2 (предиктивну) та Agile. До гібридних також відносять методології «P3 Express», з'єднання моделі Stage-Gate та Agile, «гібридний маніфест» Vinfire, а також масштабовані (тобто застосовні для великомасштабних проектів та програм) гнучкі методології LeSS та SAFe; та ін. Як видається, гібридні методології організації проектної діяльності можуть створюватися ситуативно, в різних організаціях по-своєму, виходячи з конкретних потреб та обставин.

Якщо об'єднати існуючі на сьогодні варіації гібридів методологій організації проектної діяльності, можливо уявити деяку систему, яка, відповідно, дозволяє виявити певні типи таких методологій; серед них: рівневі (англ. tiered hybrid methodology), послідовні (англ. sequential hybrid methodology), структурні (англ. structural hybrid methodology) та методичні (англ. methodical hybrid methodology). Так, говорячи про *перші*, то на одному рівні може використовуватися Agile (як правило, на нижчому – на рівні команд виконавців), а на іншому – «каскад» (як правило, на вищому), або окремі елементи предиктивної методології (частково присутній у «гібридному маніфесті», LeSS та SAFe); *другі* – на ранніх етапах проектів (концептуалізація, розробка, тестування, проектування) використовуються гнучкі інструменти, а на пізніх (створення цінності проекту) – інструменти інкрементальних методологій (частково є у фреймворку «P3 Express»); *третьі* – для одних проектів організації застосовується предиктивна методологія, інших, – інноваційних і ризикованих – одне із гнучких; таким чином, методологія адаптується до специфіки предметної галузі проектної діяльності у кожному конкретному випадку; аналогічно окрема частина проекту, виділена необов'язково з позиції послідовності, може бути реалізована на основі ітеративної, а решта – предиктивної методології. У межах *гібридної методології методичного типу* відбувається поєднання інструментів, властивих різним методологіям, і що використовуються спільно управління одним проектом; увага при цьому акцентується (залежно від умов) на гнучкіших, ітеративних чи предиктивних

аспектах; наприклад у рамках Scrumban інструменти Scrum багато в чому зрощуються з Kanban; такий підхід називаються «конвергенцією методологій» та відокремлюють від гібридизації; суміщення засобів передиктивної методології в ході поступового переходу до Agile або іншої гнучкої [3].

Waterfall і Agile - два ключові підходи до управління проектами, які використовуються в бізнес-організаціях. Основні різниці між ними полягають у їхній філософії, структурі та методах роботи.

Waterfall (Класичний підхід):

1. Філософія: Waterfall передбачає послідовне виконання фаз проекту: аналіз, проектування, розробка, тестування і впровадження. Кожна фаза завершується, перш ніж розпочинається наступна.
2. Структура: Waterfall базується на принципі чіткого планування перед початком проекту і строгому контролі над кожною фазою проекту.
3. Етапи розвитку: а. Визначення вимог: Збір та документування вимог клієнта. б. Проектування: Розробка детального плану проекту, створення технічного опису. с. Реалізація: Виконання програмування, розробка продукту або послуги. d. Тестування: Перевірка продукту на відповідність вимогам та виявлення помилок. е. Впровадження: Реліз продукту або послуги до кінцевих користувачів. f. Підтримка: Надання технічної підтримки та усунення помилок.

Сфери доцільного застосування Waterfall:

- Проекти з чітко визначеними вимогами та статичними змінами.
- Проекти, де вимоги можна повністю спланувати на початкових етапах.
- Проекти з обмеженим впливом змін у вимогах під час виконання проекту.

Agile:

1. Філософія: Agile базується на гнучкому, ітераційному підході. Замість послідовного виконання фаз, проект розбивається на короткі цикли (ітерації) з можливістю реагувати на зміни та вдосконалювати процес управління проектом.

2. Структура: Agile використовує самоорганізацію команди та акцентує на гнучкості та співпраці.

3. Етапи розвитку: а. Планування ітерацій: Визначення цілей, обсягу та пріоритетів на кожну ітерацію. б. Розробка: Виконання роботи, спрямованої на досягнення цілей ітерації. с. Перегляд ітерації: Оцінка виконаної роботи та збір зворотного зв'язку для покращення. д. Ретроспектива: Аналіз процесу роботи команди та прийняття заходів для поліпшення.

Сфери доцільного застосування Agile:

- Проекти зі змінними вимогами та потребами клієнта.
- Проекти, де важлива швидкість реакції на зміни та ринкові умови.
- Проекти, які вимагають неперервного тестування та зворотного зв'язку.

Waterfall та Agile мають свої переваги та обмеження. Waterfall підходить для проектів з визначеними вимогами, тоді як Agile краще підходить для проектів, де вимоги змінюються або потребують швидкого реагування. Вибір підходу залежить від специфіки проекту та потреб бізнес-організації. Деякі організації використовують комбінацію обох підходів залежно від характеру проекту та вимог клієнта.

Таким чином, Організація проєктної діяльності в сучасних бізнес-організаціях є важливим фактором їх успіху.

Загалом, сучасні бізнес-організації використовують проєктну діяльність як стратегічний інструмент для досягнення своїх цілей. Організація проєктної діяльності вимагає чіткого планування, ефективного управління, гнучкості, комунікації та управління ризиками. Використання сучасних інструментів та методологій управління проєктами допомагає бізнес-організаціям досягати успіху в реалізації своїх проєктів.

## РОЗДІЛ 2

# АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ТК АРДІС» ТА РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ПРОЦЕДУР ЇХ СТРУКТУРИЗАЦІЇ

### 2.1 Загальна організаційна-економічна характеристика ТОВ «Ардіс»

ТОВ «ТК АРДІС» належить до групи компаній Ardis Group. Ardis Group - це українська структурована група компаній з 24-річним досвідом імпорту та продажу сирів, яка спеціалізується на виробництві свіжого сиру. Компанія має міцні партнерські зв'язки з найбільшими європейськими виробниками сирів та молочної продукції з понад 10 країн. Щорічний обіг сиру становить понад 4500 тонн. Продажі компанії охоплюють всю Україну, а їх головною перевагою є власний логістичний сервіс. Дана бізнес-організація зареєстрована за адресою вул. Богдана Хмельницького 44.

Місія компанії: «Наше покликання — принести українцям світову культуру споживання сирів та пізнати Україну через сир» Дмитро Чернов, CEO Ardis Group.

Візія компанії: стати осередком розвитку сирних трендів та нових видів сиру.

Ключовою цінністю компанії є її співробітники, і компанія створила власний трикутник цінностей для своєї команди, серед яких можна відзначити довіру, командність та спільну культуру, що визначається сирною ДНК. Як видно з рисунку 2.1, то трикутник відображає той факт, що у даній компанії співробітники мають взаємну довіру один до одного. Вони довіряють знанням, досвіду та інтуїції своїх командних колег. Вони є злагодженою командою, яка спільно досягає поставлених цілей. Всі співробітники мають загальну пристрасть до сиру, що стає спільною ознакою. Кожен з них завжди готовий навчатися, спробувати щось нове, щоб покращити задоволення та задовольнити потреби клієнтів у споживанні сиру.



Рисунок 2.1 - Цінності Ardis Group

*Джерело: складено автором на основі [8]*

Одним з ключових фактів, який є значущим для розуміння діяльності Ardis Group, є те, що компанія має своє власне виробництво свіжих сирів, яке знаходиться в Кіровоградській області. Крім того, вони мають власну торгову марку "LeI", яка постачає свою продукцію в сегменти готелів, ресторанів та кафе (HoReCa) і вже успішно продається у національних роздрібних мережах. Завод компанії сертифікований за стандартом ISO 22000 і дуже високо цінує якість своєї продукції. Вони мають власну лабораторію та відділ контролю якості, де проводяться перевірки як сировини, так і готової продукції.

Основні види діяльності ТОВ «ТК АРДІС» за КВЕД наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Види економічної діяльності ТОВ «ТК АРДІС»

№	Код (за КВЕД)	Назва (за КВЕД)
1	46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
2	46.32	Оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами
3	46.33	Оптова торгівля молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами
4	77.40	Лізинг інтелектуальної власності та подібних продуктів, крім творів, захищених авторськими правами
5	47.21	Роздрібна торгівля фруктами й овочами в спеціалізованих магазинах

6	47.29	Роздрібна торгівля іншими продуктами харчування в спеціалізованих магазинах
---	-------	---

Продовження таблиці 2.1 – Види економічної діяльності ТОВ «ТК АРДІС»

7	47.91	Роздрібна торгівля, що здійснюється фірмами поштового замовлення або через мережу інтернет
8	73.11	Рекламні агентства
9	73.12	Посередництво в розміщенні реклами в засобах масової інформації

Джерело: складено автором на основі внутрішньої звітності ТОВ «ТК АРДІС»

Серед основних видів діяльності ТОВ «ТК АРДІС» можна виділити продаж імпортованих сирів, продаж власних сирів та продаж сервісів через академію ProCheese. Структура прибутків за кожним видом діяльності наведена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 – Структура прибутків ТОВ «ТК АРДІС» в 2021-23 рр.

№	Вид діяльності	Характеристика	Структура прибутку		
			2021	2022	2023
1	Продаж імпортованих сирів	Сири з Європи, Десерти та та молочна продукція. безлактозна продукція.	70%	45%	60%
2	Продаж власних сирів	Сири під торговою маркою Lel, продукція для HoReCa.	20%	45%	25%
3	Продаж сервісів через академію ProCheese	Академія для сирних спеціалістів, продажі навчання. Створення сирного простору на замовлення. Продаж професійного сирного обладнання. Проведення сирних івентів. Продажі з в онлайн магазині.	10%	10%	15%

Основні галузі економічної діяльності компанії покриваються роботою продуктових команд, які включають Bestseller (бренди, що мають довіру покупців з усього світу), Milkfree (безмолочні альтернативи на кожен день), Readymade

(розробка готових рецептур для вашого бізнесу), Sweet (десерти та молочна продукція), Gourmet (унікальні пропозиції для клієнтів) і Craft (майбутнє об'єднання крафтових виробників сиру). Більш детально про особливості продукції та співпраці по кожній з команд наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 - Особливості продуктових команд ТОВ «ТК АРДІС»

Продуктова команда	Особливості продукції	Ключові клієнти	Особливості співпраці
Bestseller Eater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Відомі бренди, що викликають безумовну довіру споживача.</li> <li>Формати, зручні для споживання вдома.</li> <li>Раціональні пакування, що забезпечують тривале збереження свіжості та скорочення обсягу харчових відходів.</li> <li>Асортимент, що враховує різні смакові вподобання.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Великі національні ритейлери</li> <li>Регіональні магазини</li> <li>Спеціалізовані магазини</li> <li>HoReCa</li> <li>Люди будь-якого віку, середнього і вище достатку, які люблять класичні сири</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції.</li> <li>Індивідуальний підхід до потреб споживача.</li> <li>Експертна консультація та підбір асортименту.</li> <li>Пропозиція ексклюзивних продуктів.</li> <li>Privat label під запит.</li> </ul>
Readymade Eater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Формати, комфортні для роботи в умовах професійної чи аматорської кухні.</li> <li>Вигідні пропозиції у співвідношенні ціна-якість-кількість.</li> <li>Продукти, що відповідають технологічним вимогам та стандартам.</li> <li>Мінімізація харчових відходів на кухні.</li> <li>Оптимізація витрат часу на підготовку продукту до приготування.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>HoReCa.</li> <li>Шеф-кухарі, професіонали, люди, яким необхідні великі об'єми сирів та молочної продукції.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Індивідуальний підхід до потреб.</li> <li>Експертна консультація.</li> <li>Розробка індивідуальної рецептури готової страви з наданням калькуляції витрат.</li> <li>Надання готових зразків для дегустації та тестування.</li> <li>Продукція із завжди свіжими термінами реалізації.</li> <li>Широкі логістичні можливості, які адаптовані під потреби клієнта.</li> <li>Стабільність поставок та якість продукції.</li> </ul>
Gourmet Eater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Преміальний смак та подача продукту, що відповідає очікуванням гурманів.</li> <li>Продукти, які враховують смакові переваги вибагливих поціновувачів.</li> <li>Сири зі знаком відмінності, захищені за місцем виробництва.</li> <li>Вишукані продукти, визнані авторитетними спільнотами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Великі національні ритейлери</li> <li>Регіональні магазини</li> <li>Спеціалізовані магазини</li> <li>HoReCa</li> <li>Люди високого достатку, які люблять ексклюзивні сири та готові платити за смак і бренд.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції.</li> <li>Індивідуальний підхід до потреб споживача.</li> <li>Експертна консультація та підбір асортименту.</li> <li>Пропозиція ексклюзивних продуктів.</li> </ul>
Sweet Eater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Легкі варіанти перекусів.</li> <li>Швидкі альтернативи складних ресторанных десертів.</li> <li>Смаки, що приносять справжнє задоволення.</li> <li>Зручні формати, оптимальні порції.</li> <li>Нові смаки, вперше представлені на українському ринку.</li> <li>Бренди-лідери європейських ринків.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Великі національні ритейлери</li> <li>Регіональні магазини</li> <li>HoReCa</li> <li>Люди будь-якого віку та достатку достатку, які люблять смачні солодкі йогурти та десерти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції.</li> <li>Широкий асортимент під різні потреби, що повністю сформує категорію.</li> <li>Експертна консультація та підбір асортименту.</li> <li>Пропозиція ексклюзивних продуктів.</li> <li>Privat label під запит.</li> </ul>
Milkfree Eater	<ul style="list-style-type: none"> <li>Натуральна рослинна основа.</li> <li>Бренди, визнані прихильниками здорового харчування, веганства, флекситаріанства.</li> <li>Продукти, безпечні для людей, що мають непереносимість лактози.</li> <li>Зручні формати з доступною інформацією щодо способу вживання.</li> <li>Зрозумілий склад та лабораторно підтверджена якість.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Великі національні ритейлери</li> <li>Регіональні магазини</li> <li>Спеціалізовані магазини</li> <li>HoReCa</li> <li>Люди середнього і вище достатку, вегани, з непереносимістю лактози, спортсмени, люди які люблять рослинну та екологічну їжу та напої.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Спеціальні пропозиції та найпопулярніші позиції.</li> <li>Готові рішення для споживачів у колаборації із іншими брендами.</li> <li>Індивідуальний підхід до потреб споживачів.</li> <li>Експертна консультація та підбір асортименту.</li> <li>Пропозиція ексклюзивних продуктів.</li> <li>Privat label під запит.</li> </ul>

Джерело: складено автором на основі дослідження

При аналізі діяльності компанії можна зазначити, що вона має лінійно-функціональну структуру управління (див. Рис. 2.2), де головний керівник має під собою керівників нижчого рівня і звітує перед ними. Співробітники компанії безпосередньо звітують своїм керівникам. Керівники відділів утворюють верхнє керівництво компанії і безпосередньо підпорядковуються генеральному директорові (CEO) компанії. Проте організаційна структура в даний час тенденційно рухається до матричної структури управління, оскільки основою її функціонування є продуктивні команди.

У компанії працює близько двохсот співробітників, і в залежності від проєктів кількість учасників може змінюватись. Великі проєкти залучають від 20 до 30 співробітників з різних відділів. Кожен проєкт є унікальним і може бути ініційований як CEO компанії, так і керівниками відділів.

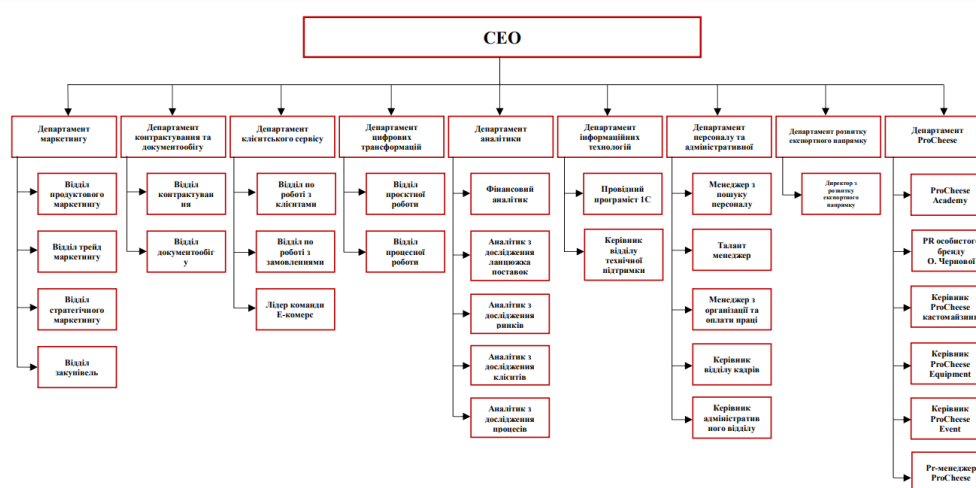


Рис. 2.2 – Організаційна структура компанії Ardis Groupe

*Джерело: складено автором на основі дослідження*

З метою узагальнення та візуалізації загальної господарської діяльності бізнес-організації, складено бізнес-модель Ardis Group. (Таблиця 2.4). Ця бізнес-модель була адаптована під сучасні умови функціонування компанії. Важливо зазначити, що навіть під час кризи та воєнного стану, підприємству вдалося повернутися до своєї базової бізнес-моделі. Представлена бізнес-модель добре пристосована до сучасних умов і дозволяє Ardis Group, як великій групі компаній, утримувати свої позиції на ринку і ще більше розширювати їх.

Таблиця 2.4 - Бізнес-модель групи компаній Ardis Group

8. Ключові партнери	7. Ключові бізнес-процеси	2. Цінність пропозиції/продукт	4. Взаємовідносини з клієнтами	1.Клієнти
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Іноземні компанії-виробники сирів та молочної продукції</li> <li>• Вітчизняні компанії-виробники молочної продукції</li> <li>• Великі національні ритейлери</li> <li>• Регіональні ритейлери</li> <li>• Малі ритейлери</li> <li>• Вузькоспеціалізовані магазини</li> <li>• HoReCa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продаж товарів та послуг</li> <li>• Надання логістичних послуг</li> <li>• Надання послуг з брендингу товарів та їх просування</li> <li>• Надання індивідуальних технологічних послуг з адаптації продуктів</li> <li>• Надання навчальних послуг з</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Можливість придбати якісні ексклюзивні сири в вітчизняних магазинах за доступними цінами</li> <li>• Можливість отримати вигідні умови придбання товарів</li> <li>• Можливість ексклюзивного вибору найкращих європейських сирів, які мають нагороди WCA</li> <li>• Можливість отримати індивідуальний продукт, адаптований під технічні потреби клієнта (HoReCa)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Прямі комунікацій з клієнтами</li> <li>• Консультації</li> <li>• Сайт компанії в якості інформативного джерела</li> <li>• Додатки в якості інформативного</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Великі національні ритейлери</li> <li>• Регіональні ритейлери</li> <li>• Малі ритейлери</li> <li>• Вузькоспеціалізовані магазини</li> <li>• HoReCa</li> <li>• Любителі сиру та молочних продуктів</li> <li>• Вегани, люди з непереносимістю лактози</li> <li>• Сім'ї тощо</li> </ul>
	<p data-bbox="584 628 831 655"><b>6. Ключові ресурси</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Власна ТМ та виробництво</li> <li>• Власний логістичний центр</li> <li>• Ексклюзивне представництво окремих європейських брендів на території України</li> </ul>		<p data-bbox="1388 628 1592 655"><b>3. Канали збуту</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Логістичний центр</li> <li>• Доставка</li> <li>• Онлайн-магазин</li> <li>• Соціальні мережі</li> <li>• ProCheese</li> </ul>	
<b>9. Витрати</b>			<b>5. Доходи</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Витрати на оплату праці</li> <li>• Витрати на забезпечення логістичних перевезень</li> <li>• Витрати на виготовлення продукції</li> <li>• Витрати на предмети, обладнання, інвентар</li> <li>• Витрати на оренду приміщень</li> <li>• Витрати на організацію івентів</li> <li>• Витрати на відрядження</li> <li>• Витрати на дослідні роботи</li> <li>• Витрати на комунальні послуги та енергоносії</li> <li>• Витрати капітальні</li> <li>• Витрати на аутсорсинг</li> <li>• МШП витрати</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доходи від продажу продукції B2B</li> <li>• Доходи від продажу продукції B2C</li> <li>• Доходи від надання консультаційних послуг та послуг чиз кастомайзингу</li> <li>• Доходи від надання технологічно-інноваційних послуг</li> <li>• Доходи від організації івентів</li> <li>• Доходи від надання рекламних послуг</li> <li>• Доходи від надання освітніх послуг: юридичних та фізичних осіб</li> </ul>	

Джерело: складено автором на основі дослідження

Провівши аналіз фінансової звітності компанії (таблиця 2.5), можна зробити висновок, що протягом періоду з 2017 по 2020 рік прибуток компанії збільшився майже втричі. Компанія успішно реалізує експортну продукцію та продукцію, виготовлену на власному виробництві під торговою маркою LeI. Фактори зовнішнього середовища мають найбільший вплив на прибуток компанії.

Таблиця 2.5 - Аналіз результатів економічної діяльності ТОВ «ТК АРДІС»

№	показники	Вимірники	Роки				Темп зростання,%		
			2017	2018	2019	2020	2017/2018	2018/2019	2019/2020
1	Чистий дохід від реалізації продукції	Тис. грн	145000	179000	225512	390362	123,448	125,98	173,100
2	Інші доходи(фінансові, операційні, інші.)	Тис. грн	1050	5750	10	30	547,619	0,17	300,000
3	Загальний чистий дохід	Тис. грн	146050	184750	225522	390392	126,498	122,07	173,106
4	Собівартість реалізованої продукції	Тис. грн	128000	146000	183000	329343	114,063	125,34	179,969
5	Загальні витрати(Операційні, інші)	Тис. грн	143000	178000	223885	390040	124,476	125,78	174,214
6	Чистий прибуток (збиток)	Тис. грн	1650	2255	1339	227	136,667	59,38	16,953
7	Середнє число персоналу	Осіб	65	74	80	92	113,846	108,11	115,000
8	Середній виробіток на одного працівника	Тис. грн	2231	2419	2819	4243	108,434	116,54	150,522

*Джерело: складене автором на основі фінансової звітності компанії*

Після аналізу таблиці можна зробити висновок, що компанія успішно функціонує та має зростаючі прибутки. Протягом періоду 2019-2020, який припав на пандемію, компанія зіткнулася зі збільшенням витрат. Це було спричинено проблемами в логістиці, переорієнтацією роботи компанії, коливаннями валютного курсу та міграцією робочої сили. Проте, у періоді 2021-2022 компанія змогла відновити свої потужності, що існували до пандемії.

У 2022 році військові дії негативно вплинули на прибутки компанії, зокрема, було частково зруйновано логістичний склад з продукцією, порушено логістичні поставки та відбулася міграція робочої сили. Незважаючи на ці труднощі, компанія встояла протягом цього важкого періоду. Основну частину прибутку становили продажі власної продукції під торговою маркою LeI, після чого були відновлені зв'язки з основними партнерами з Європи. В даний момент компанія займається експортом сирів, в планах на 2023 рік - оптимізація експорту продукції та становлення імпортером сирів.

Отже, ознайомившись з компанією як теоретично, так і на практиці, можна зробити висновок, що Ardis Group є однією з найуспішніших українських сирних компаній з великою кількістю споживачів, складними бізнес-процесами та високою оборотністю.

## **2.2 Аналіз факторів зовнішнього середовища функціонування компанії та оцінка впливу на діяльність компанії**

Світовий ринок сиру є досить розвиненим та різноманітним. Він включає в себе виробництво та споживання різних видів сирів, таких як моцарелла, чеддер, бринза, гауда та інших.

За даними ФАО, світове виробництво сиру зростає кожен рік та досягло 22,4 мільйонів тонн у 2020 році. Найбільшими виробниками сиру є Європейський союз, США, Росія, Нова Зеландія та Австралія.

У світі споживання сиру також зростає, зокрема в країнах Азії та Латинської Америки. Найбільшими споживачами сиру є країни Європейського союзу, США та Японія. Міжнародна торгівля сирами поступово зростає, відповідаючи динаміці світового виробництва. (Рисунок 2.3)



Рисунок 2.3 – Основні експортери та імпортери сирів

*Джерело:[36]*

У світовій торгівлі молочними продуктами варто виділити такі важливі особливості. Перш за все, спостерігається досить значна регіональна концентрація експорту та імпорту. Основними експортерами є країни зі сприятливими природними умовами для розвитку молочного тваринництва (Нова Зеландія, Австралія, США, країни Європейського Союзу). Основними імпортерами є країни переживають значне економічне зростання і міграцію сільського населення в міста (Китай, країни Південно-Східної Азії), а також країни-експортери нафти зі значною часткою міського населення і низькопродуктивних сільським господарством (Венесуела, Алжир, країни Аравійського півострова). Як правило, експортні поставки з кожної країни здійснюються в межах одного ринку (з Нової Зеландії - в Китай і т.д.).

Трьома основними експортерами молочної продукції в базовий період є Європейський Союз, Нова Зеландія та США. За прогнозами, у 2029 році ці три країни спільно становитимуть близько 65% сиру, 68% WMP, 76% вершкового масла і 77% експорту ЗМП (рис. 2.4). Австралія, ще один експортер, втратила частку ринку, хоча вона залишається помітним експортером сиру та СЦМ. Що стосується СЦМ, Аргентина також є важливим експортером, і, за прогнозами, до 2029 року вона становитиме 5% світового експорту. В останні роки Білорусь стала важливим експортером, орієнтуючи свій експорт переважно на російський ринок.

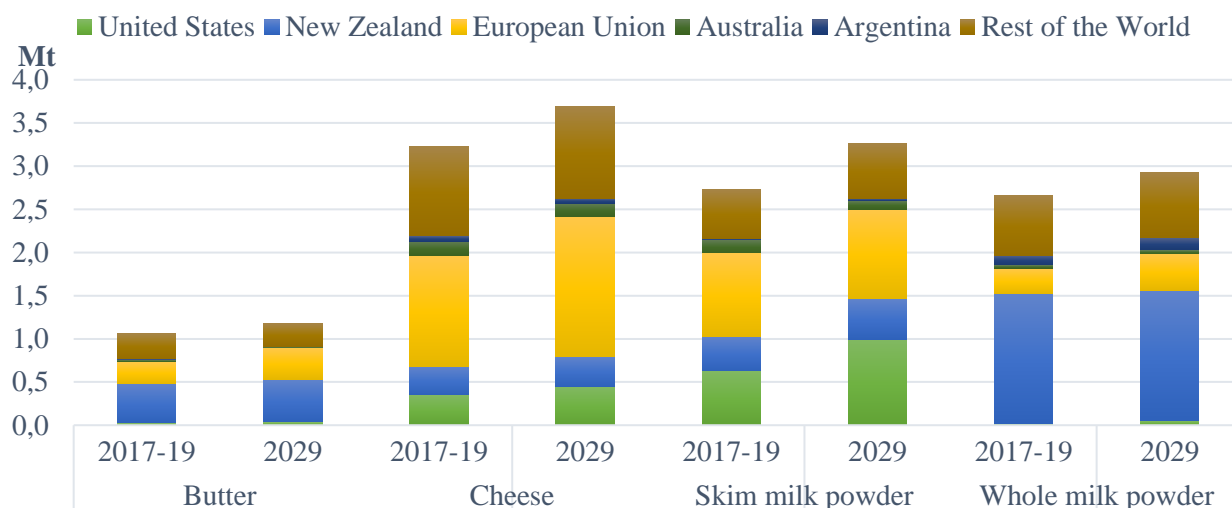


Рисунок 2.4 – Експорт молочних продуктів

*Джерело:[36]*

Європейський Союз і надалі буде головним світовим експортером сиру, за ним слідують США та Нова Зеландія. За прогнозами, частка Європейського Союзу у світовому експорті сиру до 2029 року становитиме близько 44%, що буде підтримано збільшенням експорту сиру до Канади за допомогою угоди СЕТА та до Японії після ратифікації двосторонньої торгової угоди в 2019 році. За прогнозами, рф, Японія, Європейський Союз та Саудівська Аравія стануть п'ятіркою імпортерів сиру в 2029 році. Ці країни часто також є експортерами сиру, і, як очікується, міжнародна торгівля збільшить вибір сирів для споживачів. (Рисунок 2.5)

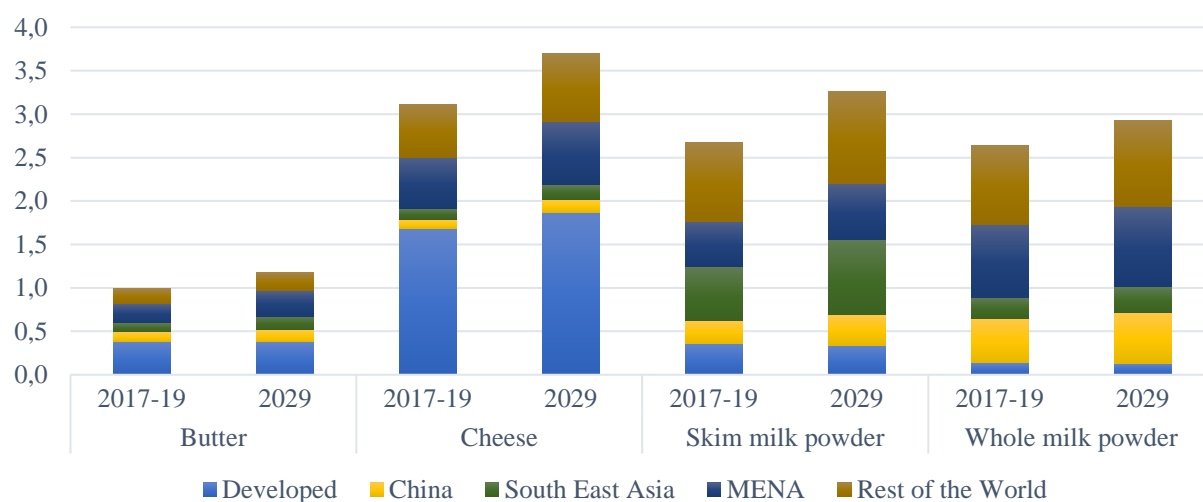


Рисунок 2.5– Імпорт молочних продуктів

*Джерело:[36]*

Нова Зеландія залишається основним джерелом вершкового масла та СЗМ на міжнародному ринку, і, за прогнозами, до 2029 року її частки на ринку становитимуть близько 42% та 52%. У випадку СЦМ торгівля між Новою Зеландією та Китаєм, основним принципом імпортера СЦМ, очікується, що буде значно меншою динамікою протягом прогнозованого періоду. Очікуване зростання внутрішнього виробництва молока в Китаї обмежує зростання імпорту СЦМ. Очікується, що Нова Зеландія буде диверсифікувати та дещо збільшити виробництво сиру протягом перспективного періоду.

Зростає попит на світовому ринку з боку основних імпортерів (насамперед, Китаю). Дещо активізується імпорт в Мексику, Алжир, країни Південно-Східної Азії. Приріст експорту забезпечують ЄС, США і країни за межами топ-5.

Виробництво і споживання молочної продукції є досить нерівномірним в різних країнах світу. Деякі країни (зокрема, Нова Зеландія і Австралія) мають істотний надлишок молочної продукції за рахунок сприятливих природних умов для розвитку молочного тваринництва та незначної кількості населення. Інші (зокрема, Китай, країни Аравійського півострова і Близького Сходу) імпортують великі обсяги молочної продукції в зв'язку з великою кількістю міського населення і несприятливими природними умовами для розвитку внутрішнього виробництва молока. Це обумовлює значні обсяги світової торгівлі молочною продукцією, які з початку 2000-х років демонстрували стійке зростання, викликане збільшенням споживання внаслідок підвищення рівня життя в основних країнах-імпортерах.

Міжнародні референтні ціни на молочні продукти стосуються продуктів переробки основних експортерів в Океанії та Європі. Дві основні референтні ціни на молочні продукти - на вершкове масло та СЗМ. Починаючи з 2015 року, ціна на вершкове масло зросла значно більше, ніж ціни на малий продукт, в основному завдяки посиленому попиту на молочний жир на міжнародному ринку порівняно з іншими твердими речовинами молока. Очікується, що це продовжиться протягом найближчого десятиліття, хоча розбіжність між цінами на вершкове масло та СЗМ зменшується порівняно з останніми п'ятьма роками. (Рисунок 2.6).

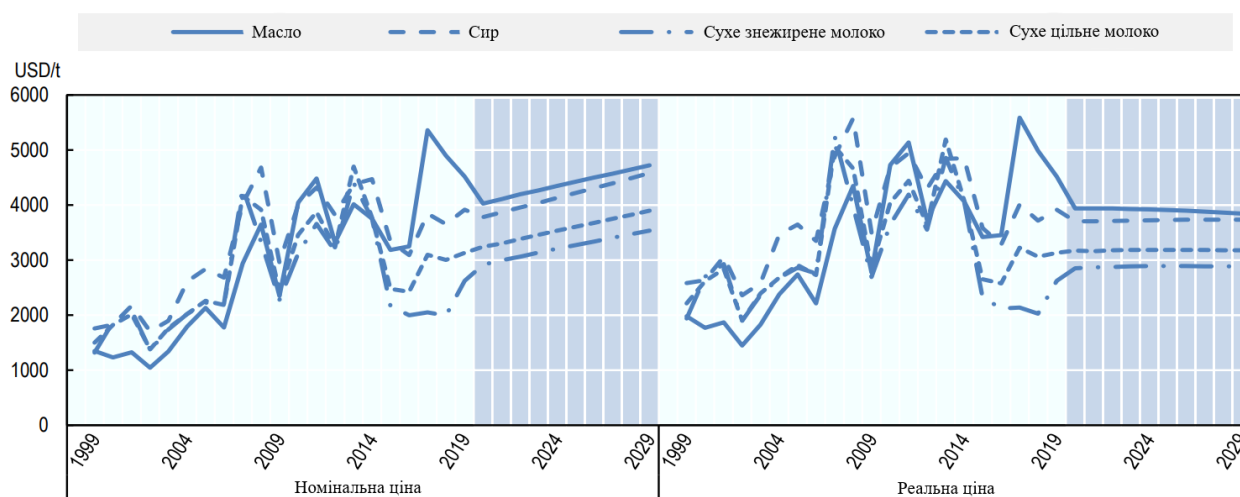


Рисунок 2.6 – Ціни на молочні продукти

Джерело:[36]

Після повного вибуття інтервенційних запасів у Європейському Союзі ціни на СЗМ відновились у 2019 році. Отже, очікується, що ціни на СЗМ залишатимуться стабільними в реальному вираженні протягом усього прогнозованого періоду. Щорічні ціни на вершкове масло досягли історичного максимуму в 2017 році і з тих пір знижуються. Очікується, що ціни на масло будуть продовжувати незначно знижуватися в реальному вираженні відповідно до більшості інших сільськогосподарських товарів протягом прогнозованого періоду. Очікується, що на світові ціни на СЗМ та сир впливатиме розвиток цін на вершкове масло та СЦМ відповідно до вмісту жиру та нежирних твердих речовин.

Одним з ключових факторів, який впливає на світовий ринок сиру, є зміна смакових уподобань споживачів. Наприклад, в останні роки зросло попиту на сири з низьким вмістом жиру та вегетаріанські альтернативи. Також важливим фактором є конкуренція між виробниками сиру. Наприклад, в Європейському союзі конкуренція між країнами-виробниками є досить великою, оскільки вони змагаються за споживачів як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку.

Крім того, світовий ринок сиру також залежить від стану світової економіки та торговельних відносин між країнами. Наприклад, введення торговельних бар'єрів може суттєво вплинути на ринок сиру, зокрема на експорт та імпорт товарів. У цілому, світовий ринок сиру є динамічним та залежить в багатьох факторів, таких як попит та пропозиція, зміна смакових уподобань споживачів, конкуренція між

виробниками, стан світової економіки та торгівельні відносини між країнами. Окрім того, у світі спостерігається тенденція до виробництва сиру з натуральних та органічних інгредієнтів, що забезпечує збільшення споживчої уваги до цього продукту. Також, зростає попит на екзотичні сири з унікальним смаком та ароматом, що стимулює розвиток виробництва таких видів продукту.

Найбільші виробники сиру стараються забезпечити високу якість свого продукту та дотримання вимог стандартів безпеки харчових продуктів. Наприклад, у Європейському союзі існують різні сертифікаційні марки, які свідчать про відповідність продукту встановленим вимогам.

На ринку сиру також існує тенденція до розвитку нових технологій виробництва та упакування продукту. Наприклад, використання упаковок з вакуумним запаянням дозволяє зберігати свіжість сиру та продовжувати термін його зберігання.

У цілому, світовий ринок сиру продовжує розвиватися та стає все більш конкурентним. Виробники та постачальники сиру повинні займати активну позицію на ринку та старатися задовольняти потреби споживачів, дотримуючись високих стандартів якості та безпеки продукту.

Ринок сиру в Україні - це досить розвинений і конкурентний сегмент продовольчого ринку. За оцінками експертів, річний обсяг виробництва сиру в Україні складає більше 500 тисяч тонн. Серед виробників сиру в Україні є як великі промислові підприємства, так і малий бізнес, що виробляє сир на місці в селах та на фермах.

Основні типи сиру, які виробляються в Україні, - це тверді, напівтверді та м'які сири. Найпопулярнішими сортами сиру в Україні є "голландський", "сир на згущеному молоці", "ламбер", "фета" та інші.

За останні кілька років на ринку сиру в Україні відбулися певні зміни. Наприклад, більше уваги приділяється якості сиру та виробництву натурального продукту. Також зростає попит на екзотичні сорти сиру, які раніше були менш поширені в Україні.

Для аналізу конкурентного середовища ринку сирів в Україні використаємо аналіз Портера та розглянемо наступні складові: постачальники, конкуренти, потенційні вступники на ринок, покупці, замінні продукти.

1. Постачальники: Україна є одним з найбільших світових виробників сировини для виробництва сирів, таких як молоко та сировина. Тому постачальники не становлять серйозної загрози для ринку сирів в Україні.

2. Конкуренти: Ринок сирів в Україні досить конкурентний. У країні існує багато виробників, які виробляють різні види сирів, такі як голландський, бринза, сир "чеддер" і т.д. Деякі з найбільших виробників сирів в Україні включають у себе компанії "Galychyna Product", "Borshchahivskyi", "Vitalur", "Lactalis Ukraine" та "Mlekovita".

3. Потенційні вступники на ринок: Вступ на ринок сирів в Україні є складним, оскільки потрібно вести багато витрат на рекламу, маркетинг та інші витрати. Крім того, на ринку вже є досить багато конкурентів, що робить вхід на ринок ще складнішим. Таким чином, потенційні вступники на ринок сирів в Україні стикаються зі значними перешкодами.

4. Покупці: Покупці сирів в Україні можуть бути різними. Це можуть бути як окремі покупці, так і великі роздрібні та оптові компанії. У зв'язку з тим, що покупці мають вибір з багатьох виробників і видів сирів, це стимулює конкуренцію на ринку. Щоб зберегти свої позиції на ринку, виробники сирів в Україні зазвичай намагаються підтримувати високу якість своїх продуктів та конкурентну цінову політику.

5. Замінні продукти: Замінними продуктами для сирів можуть бути інші молочні продукти, такі як йогурти або сметана, а також інші продукти, такі як солодощі або снеки. Однак, сир має свій власний унікальний смак та характеристики, які можуть привернути покупців, які preferують саме цей продукт.

Отже, ринок сирів в Україні є досить конкурентним, але індустрія продовжує зростати. Виробники сирів повинні уважно стежити за конкурентами та

зберігати високу якість своїх продуктів та конкурентну цінову політику, щоб залишатися на ринку та привертати нових покупців.

Діяльність ТОВ «ТК АРДІС» суттєво піддається впливу різноманітних факторів зовнішнього середовища. З метою ефективної роботи на ринку України, розроблено матрицю PESTEL-аналізу, яка враховує основні зовнішні чинники, такі як економічні, політичні, соціальні, технологічні, правові та екологічні фактори. (Таблиця 2.6).

Вплив цих факторів на діяльність ТОВ "ТК Ардіс" може бути різним, в залежності від того, як вони взаємодіють між собою та з бізнес-стратегією компанії. Наприклад, політичні зміни можуть призвести до змін в правилах ввезення та вивезення товарів, що може вплинути на прибутковість компанії. Економічні фактори можуть відображатися в ціні товарів, що може вплинути на конкурентоспроможність компанії.

Одним з основних факторів, який впливає на ринок сиру в Україні, є конкуренція з імпортними сирними виробами. Виробники сиру в Україні змушені боротися за своє місце на ринку з імпортерами з Європи та країн Сходу. Однак, національні виробники мають перевагу у вартості та швидкості доставки свого продукту на місце споживання.

Таблиця 2.6 – Матриця PESTEL аналізу ТОВ «ТК АРДІС»

Економічні	Політичні	Соціальні
Рівень інфляції( за 2023 рік 101,5%) Курс валют( Долар – 37грн, Євро – 41.50 грн, дані за 18.04.2022) Рівень заробітної плати( мінімальна 6700 грн., на 2023) Кредитні ставки Рівень безробіття Доходи населення( у 72% населення країни доходи зменшилися)	Військовий стан на території України. Міграція населення Політика щодо імпорту та експорту продукції. Послаблення податкового тиску на підприємства харчової промисловості.	Вподобання споживачів Міграція населення Демографічна криза та старіння населення. Зменшення зайнятого населення, що зменшує купівельну спроможність Релігійне розмаїття населення Тренд здорового харчування
Технологічні	Правові	Екологічні
Створення нових технологій виробництва товарів. Створення методик управління якістю. Створення нових способів просування товарів, інтернет – маркетинг.	Здоров'я та безпека співробітників у військовий час. Рекламні стандарти. Захист прав споживачів. Відповідність до міжнародних стандартів.	Пандемія коронавірусу. Зменшення сировини. Дефіцит електроенергії. Відповідальність за етику ведення бізнесу. Замінювання територій.

*Джерело: складене автором на основі дослідження*

Також важливим фактором є попит на сир у внутрішньому ринку та експорт сиру за кордон. Українські виробники сиру експортують свій продукт до багатьох країн світу, зокрема до Європи, країн СНД та Азії. Однак, для експорту сиру з України важливим є дотримання стандартів якості та безпеки харчових продуктів, що вимагає від виробників додаткових витрат на сертифікацію та ліцензування.

Ще одним фактором, який впливає на діяльність компанії ТОВ "ТК Ардіс" - це розвиток електронної комерції та онлайн-продажів продуктів. Українські споживачі все частіше користуються інтернет-магазинами для придбання продуктів, в тому числі й сирів. Для компанії ТОВ "ТК Ардіс" важливо мати свій власний онлайн-магазин, де клієнти зможуть ознайомитися з асортиментом сирів,

вибрати потрібний продукт та зробити замовлення в будь-який час зручний для них.

Також важливим фактором є регулювання внутрішнього ринку та умови взаємодії з державними органами. Для компанії ТОВ "ТК Ардіс" важливо мати належні ліцензії та дозволи на здійснення своєї діяльності, дотримуватися стандартів якості та безпеки продуктів, а також розуміти правові умови взаємодії з державними органами.

Крім того, важливим фактором зовнішнього середовища для компанії ТОВ "ТК Ардіс" є геополітична ситуація в регіоні. У зв'язку з конфліктом на сході України та введенням санкцій щодо росії, експорт сиру до російської федерації зупинився. Крім того, введені санкції стосуються й інших країн, з якими компанія могла б укласти договори на постачання сирів. Тому компанія повинна шукати нові ринки збуту та взаємодіяти з іншими країнами, які не зазнали санкцій.

Також важливим фактором є економічна ситуація в Україні та в світі. Зростання курсу долара може позитивно впливати на експорт сирів з України, однак зростання цін на сировину та матеріали для виробництва може призвести до зростання витрат на виробництво сирів та зменшення прибутку компанії. Також економічна ситуація в країнах-імпортерах може впливати на зниження попиту на сири, що може призвести до скорочення продажів та зменшення прибутку.

Отже, компанія ТОВ "ТК Ардіс" повинна бути готовою до змін в зовнішньому середовищі та швидко адаптуватися до нових умов. Для цього важливо бути в курсі новин та тенденцій на ринку, брати участь в виставках та конференціях, знаходити нові ринки збуту та використовувати нові технології. Тільки так компанія зможе успішно функціонувати та розвиватися в умовах змінюючогося зовнішнього середовища.

Провівши комплексний аналіз ринку імпортих сирів в Україні, можна сказати, що на діяльність ТОВ «ТК Ардіс» впливає безліч різних факторів, які формують її подальший напрямок розвитку. Підсумовуючи все, автором було проведено дослідження за методом SWOT-аналізу, розглянувши описати усі

фактори середовища внутрішнього та зовнішнього і розробити варіанти реагування на сполучення цих факторів. (Таблиця 2.7).

Таблиця 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТК Ардіс»

	Можливості (О)	Загрози (Т)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>розширення ринку за рахунок входження до нових географічних регіонів;</li> <li>розвиток нових продуктів та послуг для розширення спектру послуг;</li> <li>партнерство з іншими компаніями для отримання доступу до нових клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>зростання конкуренції в сфері ІТ-консалтингу та розробки програмного забезпечення;</li> <li>зміни в законодавстві, що можуть вплинути на ринок послуг;</li> <li>економічна нестабільність, що може призвести до зниження попиту на послуги компанії.</li> </ul>
Сильні сторони(S)	S* О	S* Т
<ul style="list-style-type: none"> <li>досвідчена та кваліфікована команда фахівців;</li> <li>широкий асортимент товару</li> <li>гнучкість та здатність пристосовуватись до змін на ринку;</li> <li>високий рівень задоволення клієнтів та добра репутація на ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>розробка нових продуктів та послуг</li> <li>підвищення ефективності роботи персоналу</li> <li>підвищення ефективності управління проектами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>постійний моніторинг та аналіз конкурентів</li> <li>розвиток інноваційних технологій та процесів</li> </ul>

## Продовження таблиці 2.7 – Матриця SWOT-аналізу ТОВ «ТК Ардіс»

Слабкі сторони(W)	W*O	W* T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• залежність від обмеженого кола клієнтів;</li> <li>• обмежений охоплюваний географічний регіон;</li> <li>• недостатня маркетингова стратегія для привернення нових клієнтів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• розширення географічного охоплення</li> <li>• покращення маркетингової стратегії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• аналіз ринку</li> </ul>

*Джерело: складене автором на основі дослідження*

На основі аналізу макросередовища ТОВ «ТК Ардіс», можна зробити наступні висновки та визначити напрямки для подальшої роботи:

1. Підвищення ефективності управління проектами: Виявлено потребу в поліпшенні процесів управління проектами в компанії. Необхідно зосередитися на вдосконаленні методологій та практик управління проектами, впровадженні ефективних інструментів та систем моніторингу. Це допоможе забезпечити більшу ефективність, контроль та успішне виконання проектів.

2. Розширення географічного охоплення: Виявлено можливості для розширення географічної присутності компанії. Рекомендується розглянути можливість входження на нові ринки або посилення позицій на існуючих. Це може вимагати аналізу ринкових потреб, вивчення законодавства та ризиків, а також розробки стратегій входження на нові ринки.

3. Підвищення ефективності роботи персоналу: Виявлено необхідність поліпшення ефективності роботи персоналу компанії. Рекомендується провести оцінку навичок та знань працівників, розвивати їхні професійні навички, надавати необхідну підтримку та навчання. Крім того, може бути корисним впровадження ефективних систем управління та комунікації в компанії, що сприятиме покращенню співпраці та результативності персоналу.

Робота над цими напрямками допоможе ТОВ «ТК Ардіс» покращити свою ефективність, розширити свої можливості та досягти успіху на ринку.

### 2.3. Діагностика підходів до управління проєктами в компанії

На даний момент в компанії реалізуються два типи проєктів:

1. Проєкти, пов'язані з основною діяльністю, характеризуються чітко визначеними вимогами, стабільні і очікується мінімальна кількість змін.
2. Нестандартні проєкти, які починаються за запитами замовників та інших зацікавлених сторін і не мають стандартизованих підходів та процедур для виконання.

Управління першим типом проєктів здійснюється за допомогою класичного методу Waterfall, де кожний етап проєкту виконується послідовно без переходу до наступного етапу до завершення попереднього. Керівник проєкту відповідає за реалізацію проєкту.

Для управління другим типом проєктів застосовуються гнучкі методології, і найбільш відповідною є методологія Scrum. Планування проєкту виконується за класичним підходом, а завдання виконуються в рамках спринтів, адаптуючись та вдосконалюючись під змінні умови стейкхолдерів. За реалізацію проєкту відповідає проєктний менеджер.

Основні проєкти враховуються при складанні бюджету та обговорюються на початку року. Виконання цих проєктів є головним пріоритетом компанії, вони відповідають місії компанії і сприяють створенню стратегічного плану розвитку. Крім того, існують локальні проєкти, які впливають на роботу окремих відділів. Вони спрямовані на поліпшення програмного забезпечення, створення сприятливого робочого середовища відділів, структурування роботи, розширення департаментів та покращення взаємодії з клієнтами та постачальниками. Спеціалісти з основного офісу готують і аналізують дані для працівників логістичного центру та виробництва, а проєктні команди сприяють співпраці між відділами та логістичним центром, допомагають у створенні нових продуктів та послуг.

Компанія має унікальний проект під назвою ProCheese [31]. Це проект, який об'єднав людей та бізнеси, які живуть і цікавляться сиром та підтримують ідею розвитку культури споживання сиру в Україні .

Їх основні напрями діяльності:

- ділитися неймовірними сирними трендами та пропонуємо свої;
- допомога їх клієнтам і партнерам розуміти сир та піднімати якість сервісу на новий рівень;
- створення стилю смаку споживача.

ProCheese має 7 основних сервісів [31]:

1. Онлайн-магазин для швидкої та простої закупки.
2. ProCheese Awards, де є можливість показати свій сир усьому світу, прийнявши участь у фестивалі.
3. Блог – все про сир: тренди, рецепти, статті.
4. Академія, де проводяться навчальні програми для майбутніх сирних профі.
5. Чизкастомайзинг створення та оформлення сирних вітрин.
6. Обладнання, яке необхідне для всіх, хто працює з сиром.
7. Івенти – це сервіс, де організуються різні сирні івенти: майстер-класи, дегустації і т.д.

Головними досягненнями даного проекту є просування сирної культури в Україні шляхом створення комплексної навчальної програми для сирних експертів та клієнтів, поглиблення знань про сирну науку, організація конкурсів та майстер-класів з сирів.

Основна цінність, яку надає цей проект, полягає у наявності єдиного в Україні курсу для навчання сирних експертів, підтримці клієнтів компанії щодо зберігання, обробки та продажу сирів, а також у створенні готових рецептів для бізнесу. Крім того, проект має власний інтернет-магазин з унікальними сирами з Європи та України.

Основними джерелами прибутку є продажі сирів на веб-сайті, створення готових рецептів для бізнесу та отримання прибутку від розробки, організації та підтримки сирних заходів.

Роботу проєкту забезпечують кваліфіковані та досвідчені члени академії, які мають доступ до необхідних ресурсів і забезпечують ефективну співпрацю та командну роботу. Вони сприяють розвитку організаційної культури компанії та створенню унікальних додаткових послуг, що приносять додатковий прибуток компанії.

В рамках академії розроблено модуль CheeseMonger, який напрулений Для кого для працівників сирних відділів, менеджерів сирної категорії, керівників спеціалізованих магазинів. Вартість участі – 8000 гривень, а результатами по завершенню є менші списання, збільшення продажів, збільшення середнього чеку, вища якість обслуговування клієнтів, навички професійного консультування.

Проаналізувавши програму модуля, він має важливе значення для навчання та розвитку учасників у цій професії. Ось кілька причин, чому цей курс є важливим:

1. Основи сироваріння: Модуль розпочинається з основних понять, де учасники дізнаються, що таке сир, його склад, процес виробництва та фактори, що впливають на якість та смак сиру. Це фундаментальні знання, які дозволяють розуміти процес виробництва та особливості різних видів сирів.
2. Класифікація сирів: Модуль надає учасникам можливість ознайомитися з різними видами сирів та їх класифікацією. Це допомагає зрозуміти різноманітність сирів і їх характеристики. Вивчення більш ніж 20 видів сирів і їх дегустація дозволяють отримати практичний досвід у розрізненні смаків і ароматів, а також навчають аналізувати та порівнювати різні сорти сиру.
3. Інструментарій та навички: Модуль охоплює навички роботи з сиром, включаючи правила нарізання, пакування та формування сирного плато. Це допомагає учасникам оптимізувати процес обробки сиру і представлення

його клієнтам у найкращому вигляді. Засвоєння цих навичок сприяє підвищенню професійної кваліфікації та якості обслуговування.

4. Органолептика та поєднання продуктів: Учасники курсу ознайомлюються з поняттям органолептики, що стосується оцінки смакових, запахових та текстурних характеристик сиру. Це допомагає розробити навички професійної оцінки смаку і якості сиру. Крім того, курс вчить поєднувати сир з іншими продуктами, створюючи смачні та привабливі сирні плато.

5. Комунікація та робота з клієнтами: Модуль надає учасникам необхідні навички комунікації з клієнтами, розуміння їхніх смакових уподобань і надання рекомендацій. Це важливий аспект професії чизмонгера, оскільки дозволяє задовольнити потреби клієнтів та підвищити рівень задоволення від обслуговування.

6. Робота з вітриною: Модуль включає в себе навички оформлення та організації сирної вітрини. Це сприяє привабливому представленню сиру і привертанню уваги клієнтів у магазині або ресторані.

Загалом, модуль чизмонгера за даною програмою надає необхідні знання, навички та експертизу, щоб стати успішним фахівцем у цій галузі. Він допомагає розвивати професійні здібності, розуміння сироваріння та навички роботи з клієнтами, що є важливими для успіху в цій професії.

Професія продавця сиру дуже цінується у західних та європейських країнах. Саме популяризація професії чизмонгерів є важливою складовою розвитку сирної культури та ринку сирів. Адже чизмонгер — це свого роду провідник між споживачем та виробником: він здатний зрозуміти потреби перших та надихнути других на нові звершення.

В Україні ця професія тільки набуває популярності. Але вже є запити на таких фахівців з боку торгових мереж та виробників. Грамотні консультації чизмонгера допомагають підвищити продажі та середній чек, а належне виконання обов'язків зменшує ризик збитків, списання продукту.

Професія чизмонгера має важливе значення в багатьох аспектах суспільства. Ці люди спеціалізуються на виготовленні і продажі сиру, і їх робота має кілька ключових важливостей:

1. Збереження традицій: Чизмонгери є хранителями багатовікових традицій виготовлення сиру. Вони вивчають різноманітні техніки, рецепти і процеси, що дозволяють виробляти унікальні і смачні види сиру. Завдяки їхній роботі традиції сироваріння передаються з покоління в покоління, зберігаючи культурне надбання.
2. Професійна експертиза: Чизмонгери володіють глибоким знанням про різноманітні види сиру, їх властивості, смакові характеристики і правила поєднання з іншими продуктами. Їхній досвід дозволяє підібрати сир, який найкраще відповідає смаковим уподобанням і потребам клієнтів. Вони можуть надавати цінні поради щодо сиру, який підходить для різних страв і заходів, що забезпечує задоволення та задоволення смакових потреб.
3. Розширення культурного досвіду: Сир є важливою складовою багатьох кухонь у всьому світі. Чизмонгери допомагають людям розширювати свої кулінарні горизонти, пропонуючи різні види сиру з різних країн і регіонів. Вони можуть розповісти про історію та традиції, пов'язані з певними видами сиру, і навчити клієнтів новим способам використання сиру в кулінарному мистецтві.
4. Підтримка місцевих виробників: Багато чизмонгерів працюють з місцевими фермерами та сироварами, що виробляють сир вручну. Це допомагає підтримувати місцеві господарства та розвивати сільськогосподарський сектор. Вибір місцевого сиру також сприяє зменшенню екологічного впливу, оскільки не потрібно перевозити продукт на великі відстані.

В цілому, професія чизмонгера важлива для збереження традицій, розширення культурного досвіду, підтримки місцевих виробників та надання якісних продуктів і порад клієнтам, що зумовлює актуальність модуля в контексті стратегічної діяльності компанії.

Під час участі в модулі ProCheese Академії - CheeseMonger, було проведено діагностику проекту і виявлено недоліки в плані організації модуля, розробленого менеджером проекту минулого року. Ця діагностика дозволила виявити, що план не містить достатньо деталей, необхідних для успішної реалізації проекту.

Основні проблеми та їх причини виявлені під час діагностики:

#### 1. Недостатня організація та планування проектів

- Відсутність чіткого розподілу ролей і відповідальності: Це призводить до збігів у виконанні завдань та невпевненості у тому, хто відповідає за певні аспекти проекту. Як результат, процес виконання може бути неефективним та витратним.
- Відсутність автоматизації процесу планування проектів:

#### 2. Відсутність чітких метрик проекту

- Незрозумілі цілі та результати: Якщо студенти не мають чіткого уявлення про те, що саме вони повинні досягти в рамках проекту, це може призвести до плутанини та неефективного виконання завдань. Ясні метрики проекту допомагають установити очікування та орієнтуватися на досягнення результатів.
- Відсутність засобів вимірювання прогресу: Без чітких метрик важко визначити, наскільки успішно виконується проект. Відсутність засобів вимірювання прогресу може призвести до втрати мотивації та нездатності вчасно виявити проблеми, які потребують уваги.

#### 3. Проблеми з комунікацією та співпрацею в команді

- Недостатня комунікація: Недостатня комунікація також впливає на загальну продуктивність команди та якість виконання проекту.
- Відсутність лідера команди: Якщо в команді немає лідера або лідер не здатний ефективно керувати та спрямовувати команду, це може призвести до розбіжностей у прийнятті рішень, втрати фокусу та виконання непродуктивних дій.

Отже можна зробити висновок, з'явилась проблема в управлінні проектом – недостатнє планування та контроль. Вони можуть негативно позначитись на

результативності проєкту. Якщо не розробити чіткий план проєкту з конкретними кроками та мілкими деталями, то виконання проєкту може затриматись або бути неефективним. Крім того, без контролю над прогресом проєкту, менеджер проєкту не зможе вчасно виявляти та вирішувати проблеми, що можуть виникнути під час виконання проєкту.

#### **2.4 Рекомендації щодо регламентування процедур адміністрування проєктами з метою їх структуризації**

Розробка рекомендацій щодо регламентування процедур адміністрування проєктами з метою їх структуризації важлива для забезпечення організованості, систематизації та ефективності управління проєктами. Структуровані процедури допомагають уникнути непередбачуваних ситуацій, помилок та затримок, а також сприяють стандартизації та уніфікації робочих методів і підходів. Це забезпечує якість виконання завдань та досягнення поставлених цілей у проєктах.

Беручи до уваги проблеми виявлені під час діагностики запропоновано наступні рішення:

- 1) Автоматизація процесу планування проєктами та інтеграція їх в єдину систему проєктного управління компанії.

Необхідність внесення цих змін обумовлена кількома факторами:

а) Покращення ефективності: Автоматизація процесу планування проєктами дозволяє зменшити ручну працю та потенційні помилки, пов'язані з ручним введенням та обробкою даних. Це пришвидшує процес планування, дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах проєкту та знижує ризик помилок.

б) Єдина система проєктного управління: Інтеграція всіх проєктів в єдину систему дозволяє краще контролювати та координувати ресурси, звітувати про прогрес та виявляти можливі конфлікти або перекриття між проєктами. Це сприяє збільшенню продуктивності та зниженню ризиків.

с) Інформаційна прозорість: Автоматизація планування та інтеграція в єдину систему дозволяє забезпечити доступ до актуальної інформації про всі проєкти

компанії для всіх зацікавлених сторін. Це полегшує прийняття рішень, сприяє більш ефективному спілкуванню та співпраці між командами та підрозділами.

## 2) Формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень.

Внесення змін у формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень є необхідним з таких причин:

а) Оцінка успішності проекту: Метрики проекту дозволяють об'єктивно виміряти його результативність та відповідність до поставлених цілей. Вони надають основу для оцінки прогресу, виявлення проблем та прийняття відповідних коригувальних заходів.

б) Узгодженість вимог та обмежень: Чітко визначені вимоги та обмеження допомагають уникнути недорозуміння, конфліктів та змін в ході проекту. Вони встановлюють межі для розробки та виконання проекту, забезпечуючи його відповідність до вимог замовника та обмежень, таких як бюджет, часові рамки та ресурси.

с) Керованість проектом: Чітко сформульовані метрики, вимоги та обмеження сприяють кращій керованості проектом. Вони дозволяють встановлювати цілі, контролювати виконання, оцінювати прогрес та здійснювати прийняття рішень на основі об'єктивних даних.

## 3) Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації.

Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації є важливими для успішного виконання проектів і причинами для внесення змін:

а) Командна співпраця: Посилення командної взаємодії сприяє зміцненню спільної роботи та співпраці між учасниками проекту. Колективна праця та обмін ідеями та знаннями сприяють пошуку кращих рішень, забезпечують використання потенціалу кожного учасника та сприяють досягненню поставлених цілей.

б) Зменшення недорозуміння: Ефективна комунікація допомагає уникати непорозуміння та конфліктів між учасниками проекту. Чітке спілкування та використання відповідних засобів комунікації сприяють передачі інформації без спотворень та забезпечують однозначне розуміння між усіма сторонами.

с) Сприяння інноваціям: Ефективна комунікація стимулює обмін ідеями та сприяє створенню нових інноваційних рішень. Відкритий діалог та співпраця сприяють створенню творчої атмосфери, де ідеї можуть бути обговорені та вдосконалені для досягнення кращих результатів.

Загалом, внесення цих змін сприятиме покращенню організації та управління проектами, забезпечить більшу ефективність та успішність їх виконання, а також покращить співпрацю та комунікацію між учасниками проекту.

Відповідно до наведених пропозицій розроблено задачі. (Таблиця 2.8).

Таблиця 2.8 – Декомпозиція задач щодо впровадження пропозицій щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

Пропозиція	Задача
Автоматизація процесу планування проектами та інтеграція їх в єдину систему проектного управління компанії	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вибір програмного забезпечення: Необхідно провести аналіз ринку та вибрати відповідне програмне забезпечення для управління проектами, яке відповідає потребам Академії. Це може включати функції планування, управління ресурсами, відстеження прогресу тощо.</li> <li>- Інтеграція з існуючими системами: В компанії вже використовуються інші системи, необхідно розробити процеси та інтерфейси для взаємодії нової системи з існуючими. Це може включати імпорт та експорт даних, синхронізацію графіків робіт, обмін інформацією між системами тощо.</li> <li>- Підготовка персоналу: Персонал Академії має бути навчений використовувати нову систему. Потрібно розробити програму навчання, провести тренінги та надати необхідні посібники для роботи з програмним забезпеченням. Також слід забезпечити підтримку та консультування після впровадження.</li> </ul>

Продовження таблиці 2.8 – Декомпозиція задач щодо впровадження пропозицій щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

<p>Формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Встановлення цілей та вимог: Необхідно визначити чіткі та конкретні цілі для кожного проекту Академії. Це можуть бути терміни виконання, бюджет, якість результатів тощо. Крім того, потрібно збирати вимоги від зацікавлених сторін та забезпечити їх врахування в процесі планування та реалізації проекту.</li> <li>- Розробка процедур: Потрібно розробити процедури, які рекомендуватимуть послідовність дій при ініціюванні проекту та його реалізації. Це може включати створення документів, визначення етапів проекту, використання методологій управління проектами тощо.</li> <li>- Вибір показників оцінки: Необхідно вибрати показники, за допомогою яких буде відбуватись оцінка результатів проекту. Це можуть бути кількісні показники, такі як витрати, тривалість, обсяг реалізованих завдань, або якісні показники, такі як задоволення клієнтів, якість продукту тощо. Для цього можна розробити систему збору та аналізу даних.</li> </ul>
<p>Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Рекомендації щодо покращення комунікації: Необхідно розробити набір рекомендацій та процедур, які сприятимуть покращенню комунікації між членами команди проекту. Це можуть бути вказівки щодо використання ефективних комунікаційних засобів, установлення регулярних зустрічей та нарад, спільної роботи над завданнями тощо.</li> <li>- Розробка програми внутрішнього навчання: Для розвитку та посилення навичок командної роботи та комунікації можна розробити програму внутрішнього навчання. Це можуть бути тренінги, семінари, воркшопи та інші формати навчання, спрямовані на розвиток навичок спілкування, лідерства та співпраці.</li> </ul>

Продовження таблиці 2.8 – Декомпозиція задач щодо впровадження пропозицій щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

	<p>- Регулярне нагадування: Для посилення значення комунікації та командної взаємодії можна розробити систему регулярного нагадування про важливість цих аспектів. Наприклад, це може бути щотижнева електронна розсилка з корисними порадами та ресурсами, або проведення місячних зустрічей для обговорення проблем та вдосконалення комунікаційного процесу.</p>
--	---

*Джерело: складене автором*

Основні задачі, що вказані у таблиці 2.8, можуть бути реалізовані через наступний план дій:

1. Автоматизація процесу планування проектами та інтеграція їх в єдину систему проектного управління компанії.

Кроки:

- a) Аналіз поточних процесів планування проектів Академії.
- b) Вибір та впровадження відповідного програмного забезпечення для управління проектами.
- c) Налаштування інтеграції програмного забезпечення з існуючими системами управління компанії.
- d) Навчання персоналу роботі з новою системою та надання підтримки.

Результат: Оптимізований процес планування проектів, який автоматизований та інтегрований в єдину систему проектного управління компанії.

2. Формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень.

Кроки:

- a) Вивчення поточної практики формулювання метрик та вимог у проектах Академії.
- b) Визначення ключових метрик, які відобразять успішність та ефективність проектів.

с) Встановлення вимог та обмежень, що стосуються якості, бюджету, термінів тощо.

д) Розробка процедур та шаблонів для формулювання метрик, вимог і обмежень в нових проектах.

Результат: Визначені метрики, вимоги та обмеження для проектів, що дозволяють оцінити їх успішність та досягнення цілей.

### 3. Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації.

Кроки:

а) Оцінка поточного стану командної взаємодії та комунікації в Академії.

б) Розробка програми навчання та рекомендацій щодо покращення комунікації та командної роботи.

с) Впровадження регулярних нарад, спільних проектів та інших заходів, які сприятимуть командній взаємодії.

д) Створення інтерактивних інструментів комунікації та співпраці.

Результат: Покращена командна взаємодія, збільшена ефективність комунікації, зменшення недорозумінь та покращений робочий процес в команді.

Тривалість впровадження запропонованих пропозицій залежить від різних факторів. (Додаток А). Процес автоматизації планування проектами та інтеграції їх в єдину систему проектного управління може зайняти до 6 тижнів, залежно від розміру та складності і наявності відповідних ресурсів. Розробка метрик проекту та визначення вимог і обмежень також може зайняти приблизно 5 тижнів, залежно від обсягу робіт та складності вимог. Щодо розвитку командної взаємодії та покращення ефективної комунікації, це є процесом, який може займати тривалий час і бути постійним.

Впровадження програми внутрішнього навчання та розвитку може зайняти від 2 місяців до року, але підтримка та розвиток командної взаємодії є постійним процесом, що вимагає регулярного вдосконалення та підтримки. Враховуючи всі ці фактори, реалізація запропонованих пропозицій може зайняти до пів року.

Необхідні ресурси для реалізації плану зображені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9 – Необхідні ресурси для впровадження пропозицій щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

Тип ресурсів	Детальна характеристика
Людські ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Професіонали у галузі управління проектами, які мають досвід у впровадженні систем управління проектами та автоматизації процесів.</li> <li>- Експерти зі знаннями проєктифікації та створення метрик проєктів.</li> <li>- Спеціалісти з комунікаційних навичок та розвитку командної роботи.</li> </ul>
Фінансові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Бюджет для придбання та впровадження програмного забезпечення для управління проектами.</li> <li>- Фінансування для навчання персоналу та реалізації програми розвитку командної взаємодії.</li> </ul>
Технологічні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Програмне забезпечення для управління проектами, яке може включати такі модулі, як планування, моніторинг, контроль витрат, звітність тощо.</li> <li>- Комунікаційні інструменти та системи спільної роботи, такі як електронна пошта, веб-конференції, спільні робочі простори тощо.</li> </ul>
Часові ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Достатньо часу для аналізу поточних процесів, впровадження змін, навчання персоналу та впровадження нових практик.</li> <li>- Регулярні зустрічі, наради та тренінги для покращення комунікації та розвитку командної взаємодії.</li> </ul>
Матеріальні ресурси	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Комп'ютери, сервери та інфраструктура для встановлення та використання програмного забезпечення для управління проектами.</li> <li>- Матеріали для навчання та розвитку командної взаємодії, такі як навчальні посібники, тренінгові матеріали тощо.</li> </ul>

*Джерело: складене автором*

Для впровадження запропонованих пропозицій компанія повинна сформувати таку команду:

1. Проектний менеджер: Основним завданням проектного менеджера буде керування проектом, забезпечення його успішної реалізації та виконання поставлених цілей. Він відповідатиме за планування, координацію роботи команди та контроль над виконанням завдань.
2. Бізнес-аналітик: Буде відповідальний за аналіз потреб бізнесу, визначення вимог до системи управління проектами, розробку процедур планування та метрик проекту.
3. Експерти з проектного управління: Їхня роль полягатиме у наданні консультацій та експертної підтримки з питань управління проектами. Вони допоможуть впровадити процеси та методології управління проектами, що відповідають потребам компанії.
4. Розробники програмного забезпечення: Ця команда буде займатися розробкою та інтеграцією програмного забезпечення для автоматизації планування проектів та управління проектами.
5. Команда технічної підтримки: Буде відповідати за технічну підтримку, установку та налаштування програмного забезпечення.
6. Команда зв'язку та навчання: Вона буде забезпечувати розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації. Також їй доручатиметься розробка та впровадження програм внутрішнього навчання для персоналу.
7. Команда проектних учасників: Ця команда включатиме фахівців, які будуть працювати над конкретними проектами, виконувати завдання та співпрацювати в рамках командного середовища.

Доречною буде побудова матриці відповідальності (Додаток Б), що встановлює взаємозв'язок між роботами та закріпленими виконавцями. Відповідно: А-відповідальний за виконання робіт, С передбачає узгодження прийнятих рішень по виконанню, R- основний виконавець робіт, I- спостерігач, якого інформують в односторонньому порядку

Після впровадження пропозицій можна очікувати наступні результати:

1. Автоматизація процесу планування проектами та інтеграція їх в єдину систему проектного управління компанії:

- Зменшення часу, затраченого на планування проектів.
  - Покращення точності та достовірності планів проектів.
  - Збільшення ефективності використання ресурсів та зниження витрат.
  - Забезпечення централізованого управління та контролю над проектами.
2. Формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень:
- Чітке визначення цілей та очікувань щодо проектів.
  - Систематична оцінка та вимірювання успішності проектів.
  - Можливість порівняння різних проектів за встановленими метриками.
  - Покращення контролю над виконанням вимог та обмежень проектів.
3. Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації:
- Збільшення співпраці та взаємодії між учасниками проектів.
  - Зменшення недорозумінь та конфліктів у команді.
  - Підвищення рівня задоволеності та залученості співробітників.
  - Забезпечення ефективного обміну інформацією та швидкого прийняття рішень.

В цілому, впровадження цих пропозицій допоможе досягти кращих результатів ТОВ "ТК Ардіс", покращити ефективність управління проектами, забезпечити виконання вимог та обмежень, а також створити сприятливу робочу атмосферу зі зміцненою командною взаємодією та ефективною комунікацією.

## ВИСНОВКИ

Кваліфікаційна бакалаврська робота дає теоретичний огляд і пропонує практичні пропозиції щодо вдосконалення управління проектами в системі менеджменту бізнес-організації. За результатами дослідження можна зробити такі висновки:

1. Встановлено, що проектна діяльність бізнес-організації є важливим аспектом сучасного управління. Вона включає в себе процес планування, організації, керування та контролю над проектами з метою досягнення конкретних цілей і результатів. Основні характеристики проектної діяльності в бізнес-організаціях включають: тимчасовість, цілеспрямованість, унікальність, командна робота, ризики. Визначено класифікацію проектної діяльності, яка розподілена за різними критеріями, такими як галузева приналежність, характер проекту або методологія управління.
2. Досліджено зміст процесу управління проектами в бізнес-організації та його етап: ініціювання проекту, планування проекту, виконання проекту, моніторинг та контроль, завершення проекту. Визначено основні рівні управління проектами в бізнес-організації: стратегічний, операційний та тактичний. Основні інструменти управління проектами включають: діаграма Ганта, діаграма мережі PERT/CPM, матриця зацікавлених сторін (стейкхолдерів).
3. Визначено, що організація проектної діяльності в сучасних бізнес-організаціях здійснюється за методологіями Waterfall і Agile та має наступні особливості. Waterfall (класичний підхід) - лінійна послідовність, планування на початку, мінімальна зміна плану. Agile (гнучкий підхід) - ітеративний розвиток, гнучкість і адаптивність, колаборація та самоорганізація. Встановлено, що обидва підходи мають свої переваги та використовуються залежно від контексту та характеру проекту. Waterfall підходить для проектів з визначеними та стабільними вимогами, тоді як

Agile підходить для проектів, де вимоги можуть змінюватись та вимагають активного спілкування та співпраці з клієнтом.

4. ТОВ «ТК АРДІС» належить до групи компаній Ardis Group. Ardis Group - це українська структурована група компаній з 24-річним досвідом імпорту та продажу сирів, яка спеціалізується на виробництві свіжого сиру. За результатами господарської діяльності сформована бізнес-модель групи компаній Ardis Group. ТОВ «ТК АРДІС» має лінійно-функціональну структуру управління. Аналіз фінансово-економічних показників показав, що компанія успішно функціонує та має зростаючі прибутки.
5. Проаналізувавши фактори зовнішнього середовища функціонування компанії встановлено, що найбільші ризики несуть економічні та політичні аспекти. Вони безпосередньо впливають на вартість продукції, оскільки збільшують додаткові витрати на логістику та сировину. Найбільше можливостей надають технологічні та соціальні аспекти. Враховуючи вплив факторів визначено напрями діяльності для покращення конкурентоспроможності ТОВ «ТК Ардіс» на ринку: підвищення ефективності управління проектами, розширення географічного охоплення, підвищення ефективності роботи персоналу.
6. Діагностика підходів до управління проектами в ТОВ «ТК Ардіс» виявила основні проблеми та їх причини: недостатня організація та планування проектів (відсутність чіткого розподілу ролей і відповідальності, відсутність автоматизації процесу планування проектів), відсутність чітких метрик проекту (незрозумілі цілі та результати, відсутність засобів вимірювання прогресу), проблеми з комунікацією та співпрацею в команді (недостатня комунікація, відсутність лідера команди).
7. Зважаючи на описані проблеми були розроблені рекомендації за трьома напрямками: автоматизація процесу планування проектами та інтеграція їх в єдину систему проектного управління компанії, формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень, розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації. Розроблено план дій та обґрунтовані

необхідні ресурси. Реалізація запропонованих пропозицій може зайняти від кількох місяців до кількох років. Результатами впроваджених рекомендацій є зменшення часу, затраченого на планування проектів; покращення точності та достовірності планів проектів; збільшення ефективності використання ресурсів та зниження витрат; забезпечення централізованого управління та контролю над проектами; чітке визначення цілей та очікувань щодо проектів; систематична оцінка та вимірювання успішності проектів; можливість порівняння різних проектів за встановленими метриками; покращення контролю над виконанням вимог та обмежень проектів; розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації; збільшення співпраці та взаємодії між учасниками проектів; зменшення недорозумінь та конфліктів у команді; підвищення рівня задоволеності та залученості співробітників; забезпечення ефективного обміну інформацією та швидкого прийняття рішень.

Виконання цих рекомендацій допоможе ТОВ "ТК Ардіс" забезпечити ефективне та структуроване управління своїми проектами, що сприятиме їх успішному виконанню та розвитку компанії.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз методів та засобів підвищення ефективності проєктного менеджменту // Вісник національного університету Львівська політехніка. Серія: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. – 2020. – № 911. – С. 40-44. ISSN 2077-2334.
2. Безверхенюк Т. М., Котова Н. О., Попов С. А. Управління проєктами в публічній сфері: навчальний посібник. Одеса: ОРІДУ НАДУ, 2011. 295 с.
3. Безверхнюк Т.М. Проєктно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проєктами; Науковий вісник Академії муніципального управління:Зб. наук. пр. Київ, 2011 р.
4. Божко Л. М. Сучасні підходи до управління організаційними змінами // Економіка та управління підприємствами, галузями та комплексами в умовах інноваційного розвитку: зб. матер. Міжнар. наук.-практ. конф. (Твер, 21 жовтня 2013 р.) / за заг. ред. О. М. Дюжилової, Г. Г. Скворцової. - Тверь: Документ-Сервіс, 2013. - С. 16-21.
5. Ефективність використання інструментів проєктного менеджменту в управлінні проєктами // Економічний часопис-XXI. – 2021. – №1-2. – С. 68-74. ISSN 1728-6220.
6. Концевич О.К. Застосування проєктного підходу в управлінні підприємством, як важлива складова його успішного функціонування [Електронний ресурс] / О.К. Концевич, А.Ю. Дернова. – 2015. – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=76279> .
7. Методологія проєктної діяльності у виробничих підприємствах // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2020. – №2. – С. 27-31. DOI: 10.32999/nvkhue.2020.2.5.
8. Місія та цінності Ardis Group [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ardis.ua/misiia-ta-tsinnosti-ardis-group/>
9. Official site of State Statistics Committee of Ukraine. – Access mode: [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).

10. Основні принципи проєктної діяльності // Бізнес Журнал. – 2021. – №3. – С. 25-30. DOI: 10.31521/bj.2021.03.25-30.

11. Оцінка ефективності проєктів в умовах нестабільності зовнішнього середовища // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2019. – №2. – С. 44-48. ISSN 2313-8245.

12. Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. – №4(78). – С. 170 – 177.

13. Про компанію [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ardis.ua/pro-kompaniiu/>

14. Роль інформаційних технологій в проєктній діяльності // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. – 2019. – №5. – С. 32-38. ISSN 2311-5082.

15. Сазонова Т.О. Застосування проєктного підходу в управлінні аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Т.О. Сазонова, Г.А. Паламарчук // Полтавська державна аграрна академія. – 2013. – Вип. 1. – Режим доступу: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>.

16. Сахно Є.Ю. Системні аспекти управління інноваційно-інвестиційними проєктами стратегічного розвитку підприємства / Є.Ю. Сахно, М.С. Дорош, А.В. Ребенок. – Чернігів: редакційно-видавничий відділ ЧДІЕУ, 2008. – 292 с.

17. Системний підхід до проєктного менеджменту в умовах глобалізації // Наукові записки Національного університету Львівська політехніка. Серія: Проблеми економіки та управління. – 2020. – Т.1, №1. – С. 68-72. ISSN 2707-2415.

18. Сізов, В. Стратегічний аналіз зовнішньої та внутрішньої середовища підприємства [Текст] / В. Сізов // Альма матер : Вісник вищої школи . М. : Рос. ун-т дружби народів. – 2009. – № 9. – С. 16-21.

19. Структура проєктного менеджменту: аналіз та оцінка ефективності // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2021. – №1. – С. 64-68. ISSN 2223-0440.

20.Тарасюк, М. В. Моніторинг зовнішнього середовища в контролінгу торговельної мережі [Текст] / М. В. Тарасюк // Інвестиції : практика та досвід. – 2010. – № 20. – С. 27-31.

21.Титов С.А. Дослідження масштабів використання проектно-орієнтованих форм організації господарську діяльність у високотехнологічних секторах економіки // Cloud of science. – 2014. – № 1. – с. 155-176

22.Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті: Матеріали ІХ Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. – Одеса: ОДАБА. 2018. – 183 с.

23.Управління проектами в економічних системах: теоретичні та практичні аспекти // Наукові записки Національного університету Острозька академія. Серія: Економіка. – 2018. – Т.27. – С. 34-39. ISSN 2311-5145.

24.Управління проектами: методичні рекомендації для самостійного вивчення освітнього компонента для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня спеціальності 051 «Економіка». О.М. Татарченко, Є.В. Чеботарьов. Старобільськ: ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 115 с.

25.Формування іміджу учасників проектної діяльності // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економічні науки. – 2019. – №34. – С. 26-30. ISSN 2412-6047.

26.«Project management in agile software development: An empirical investigation» // International Journal of Project Management. – 2019. – Vol. 37, Issue 1. – P. 99-110. ISSN 0263-7863.

27.Акрівіро, Ково Солон, Амос, Акінбола Олуфемі, Олакан, Акінрінола (2019). Exploring the Link Between Competitive Strategies and Organizational Performance in Beverage Industry. (A case of Nestle PLC). SocioEconomic Challenges, 3(1), 116-126. [http://doi.org/10.21272/sec.3\(1\).116-126.2019](http://doi.org/10.21272/sec.3(1).116-126.2019).

28.Eve A. Development of project management systems. – Emerald Group Publishing Limited, Industrial and Commercial Training, vol.39, No2, 2007

29. Factors influencing project success: The impact of human resource management // International Journal of Project Management. – 2018. – Vol. 36, Issue 1. – P. 114-126. ISSN 0263-7863.

30. Kerzner H. Value-driven Project Management. USA, 2009

31. ProCheese [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ardis.ua/nashi-syrni-servisy/>

32. Project management best practices: The application of international standards in a developing country // International Journal of Project Management. – 2017. – Vol. 35, Issue 4. – P. 613-627. ISSN 0263-7863.

33. Project risk management: A review // International Journal of Project Management. – 2018. – Vol. 36, Issue 1. – P. 141-159. ISSN 0263-7863.

34. The impact of organizational culture on project management: A case study of a virtual project team // International Journal of Project Management. – 2019. – Vol. 37, Issue 4. – P. 493-508. ISSN 0263-7863.

35. The Standard for Program Management. - - Newton Square, Pennsylvania, USA: Project Management Institute, 2008

36. Перспективи сільського господарства на 2020-29 рр. – молочна продукція [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.ocla.org.ar/contents/news/details/17085073-ocde-fao-perspectivas-agricolas-2020-29-lacteos>

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Таблиця А – Графік Ганта для впровадження пропозицій щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

№	Етапи	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	15	15
1	<b>Автоматизація процесу планування проектами та інтеграція їх в єдину систему проектного управління компанії</b>																	
a)	Аналіз поточних процесів планування проектів Академії																	
b)	Вибір та впровадження відповідного програмного забезпечення для управління проектами																	
c)	Налагодження інтеграції програмного забезпечення з існуючими системами управління компанії																	
d)	Навчання персоналу роботі з новою системою та надання підтримки																	
2	<b>Формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень</b>																	
a)	Вивчення поточної практики формулювання метрик та вимог у проектах Академії																	
b)	Визначення ключових метрик, які відобразатимуть успішність та ефективність проектів																	
c)	Встановлення вимог та обмежень, що стосуються якості, бюджету, термінів тощо																	
d)	Розробка процедур та шаблонів для формулювання метрик, вимог і обмежень в нових проектах																	
3	<b>Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації</b>																	
a)	Оцінка поточного стану командної взаємодії та комунікації в Академії																	
b)	Розробка програми навчання та рекомендацій щодо покращення комунікації та командної роботи																	
c)	Впровадження регулярних нарад, спільних проектів та інших заходів, які сприятимуть командній взаємодії																	
d)	Створення інтерактивних інструментів комунікації та співпраці																	

*Джерело: складене автором*

Таблиця Б – Матриця відповідальності за реалізацію пропозицій щодо щодо регламентування процедур адміністрування проектами з метою їх структуризації

№	Етапи	Команда проекту	Проектний менеджер	Експерти, аналітики	Зацікавлені сторони
<i>1</i>	<b><i>Автоматизація процесу планування проектами та інтеграція їх в єдину систему проектного управління компанії</i></b>				
a)	Аналіз поточних процесів планування проектів Академії	R	C	C	I
b)	Вибір та впровадження відповідного програмного забезпечення для управління проектами	R, A	C	C	I
c)	Налагодження інтеграції програмного забезпечення з існуючими системами управління компанії	R	A	I	C
d)	Навчання персоналу роботі з новою системою та надання підтримки	R	A	I	C
<i>2</i>	<b><i>Формулювання метрик проекту та визначення вимог і обмежень</i></b>				
a)	Вивчення поточної практики формулювання метрик та вимог у проектах Академії	R, A	I	C	I
b)	Визначення ключових метрик, які відображатимуть успішність та ефективність проектів	R, A	A, C	I	I
c)	Встановлення вимог та обмежень, що стосуються якості, бюджету, термінів тощо	R	A	C	C
d)	Розробка процедур та шаблонів для формулювання метрик, вимог і обмежень в нових проектах	R	A, C	I	I
<i>3</i>	<b><i>Розвиток командної взаємодії та покращення ефективної комунікації</i></b>				
a)	Оцінка поточного стану командної взаємодії та комунікації в Академії	R	C	C	I
b)	Розробка програми навчання та рекомендацій щодо покращення комунікації та командної роботи	R	A, C	C	I
c)	Впровадження регулярних нарад, спільних проектів та інших заходів, які сприятимуть командній взаємодії	R	A	I	C
d)	Створення інтерактивних інструментів комунікації та співпраці	R	A, C	I	I

*Джерело: складене автором*

Ім'я користувача:  
Менеджменту Володькіна Марина

ID перевірки:  
1015158962

Дата перевірки:  
21.05.2023 15:24:00 EEST

Тип перевірки:  
Doc vs Internet + Library

Дата звіту:  
21.05.2023 15:25:41 EEST

ID користувача:  
100005718

Назва документа: КБР\_Новоселова К.В\_плагіат

Кількість сторінок: 64 Кількість слів: 12622 Кількість символів: 101484 Розмір файлу: 2.19 MB ID файлу: 1014839276

## 4.82% Схожість

Найбільша схожість: 2.42% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1014826283)



## 0% Цитат

Вилучення цитат вимкнено

Вилучення списку бібліографічних посилань вимкнено

## 0% Вилучень

Немає вилучених джерел

## Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи 1

## **Протокол аналізу звіту подібності науковим керівником**

Заявляю, що я ознайомила з Повним звітом подібності, який був згенерований Системою виявлення і запобігання плагіату щодо роботи:

**Авторка: Новоселова Катерина Володимирівна**

**Назва роботи: «УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ»**

**Науковий керівник: канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту Осокіна А.В.**

**Підрозділ: кафедра менеджменту**

**Коефіцієнт подібності: 4,82%**

**Після аналізу Звіту подібності констатую наступне:** виявлені в роботі запозичення є сумлінними і не мають ознак плагіату. Отже, робота визнається самостійною і допускається до захисту.

### **Обґрунтування:**

Робота являє собою самостійне закінчене дослідження, автором, дотримана етика наукових посилань на використані джерела.

21.05.2023 р.



Осокіна А.В.