

**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 проєктів і консалтинг**  
**07 Управління та адміністрування**  
**073 Менеджмент**

Форма здобуття освіти: очна (денна)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**  
**Владислава ЄЛИЗАРОВА**



**НА ТЕМУ: «Впровадження інструментів проєктного менеджменту в  
бізнес-організації»**

Науковий керівник: к.е.н., доцентка Єлена ПРОХОРОВА



Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з атестації  
здобувачів вищої освіти (ЕК) протокол № від 4» грудня 2024 р

Завідувач кафедри менеджменту, д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК



Київ 2024

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

Факультет економіки та правління  
Кафедра менеджменту

Рівень вищої освіти	другий (магістерський) рівень
Галузь знань	07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність	073 «Менеджмент»
Освітньо-професійні програми	«Менеджмент проєктів і консалтинг»

**ПОГОДЖЕНО:**

Керівник проєктної групи /  
Гарант освітньо-професійної програми  
«Менеджмент проєктів і консалтинг»

Вероніка ВЕРБА



«17» червня 2024

**ЗАТВЕРДЖУЮ:**

Завідувач кафедри менеджменту

Михайло САГАЙДАК



«18» червня 2024

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ  
Здобувачу вищої освіти

*Владиславу ЄЛИЗАРОВУ*

очної (денної) форми навчання на підготовку кваліфікаційної магістерської роботи на тему: **Впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації**

**Project management tools implementation in a business organisation**

Тему затверджено наказом ректора Університету від «20» червня 2024р. №916-ст

Кваліфікаційна магістерська робота виконується на матеріалах

Товариства з обмеженою відповідальністю “Дюваль Компані”

## План кваліфікаційної магістерської роботи

**Розділ 1 : Теоретичні і методичні основи впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації**

**Розділ 2 : Аналіз практик управління проєктами в ТОВ "Дюваль Компані"**

**Розділ 3 : Обґрунтування заходів щодо впровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ "Дюваль Компані"**

**Об'єкт дослідження:** Процес управління проєктами в бізнес-організації

**Предмет дослідження:** Теоретичні і прикладні аспекти впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи :** Розробити заходи щодо впровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ "Дюваль Компані" на основі узагальнення теоретичних основ і аналізу практики управління проєктами в компанії

**Конкретні завдання, які здобувач має виконати для досягнення поставленої мети**

### **У розділі 1**

1. Уточнити визначення понять «проєкт», «проєктна діяльність», «управління проєктами».
2. Визначити передумови впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організаціях.
3. Виконати порівняльну характеристику сучасних методів проєктного менеджменту.

### **У розділі 2**

1. Виконати аналіз результатів діяльності компанії за три останніх роки.
2. Описати практику управління проєктами в ТОВ "Дюваль Компані".
3. Виявити основні проблеми, з якими стикається компанія при управлінні проєктами.
4. Визначити передумови до впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації.

### **У розділі 3**

1. Сформулювати альтернативні шляхи впровадження інструментів проєктного

2. менеджменту в ТОВ "Дюваль Компані" та обґрунтувати вибір оптимальної альтернативи.
3. Розробити проєкт упровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ "Дюваль Компані".
4. Оцінити потенційні результати від упровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ "Дюваль Компані".

Завдання підготував  
науковий керівник



Є.В. Прохорова

«12» червня 2024 р.

Завдання одержав  
здобувач



В.І Єлизаров

«13» червня 2024р.

## Р е ф е р а т

*Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 91 сторінку, 25 таблиць, 8 рисунків, список літератури з 67 найменувань, 3 додатки*

### **« Впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації »**

*Мета кваліфікаційної магістерської роботи.* розробити заходи щодо впровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» на основі узагальнення теоретичних основ і аналізу практики управління проєктами в компанії

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні завдання:

- уточнити визначення понять «проєкт», «проєктна діяльність», «управління проєктами»;
- визначити передумови впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організаціях;
- виконати порівняльну характеристику сучасних методів проєктного менеджменту;
- виконати аналіз результатів діяльності компанії за три останніх роки;
- описати практику управління проєктами в ТОВ «Дюваль Компані»;
- виявити основні проблеми, з якими стикається компанія при управлінні проєктами;
- визначити передумови до впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації;
- сформувати альтернативні шляхи впровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» та обґрунтувати вибір оптимальної альтернативи;
- розробити проєкт упровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані»;

– оцінити потенційні результати від упровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані».

*Об'єкт дослідження.* процес управління проєктами в бізнес-організації.

*Предмет дослідження.* теоретичні і прикладні аспекти впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації.

*Робоча гіпотеза дослідження.* впровадження підходів, моделей та інструментів технологій проєктного менеджменту позитивним чином впливає на результативність управління проєктами бізнес-організації.

*Методи дослідження.* Для вирішення поставлених у роботі завдань використано загальноприйняті методи наукового пізнання та дослідження: монографічний (при розгляді теоретичних засад і вивченні наукових підходів до проєктного менеджменту в бізнес-організаціях), методи аналізу та систематизації для проведення термінологічного аналізу та порівняльної характеристики сучасних методів проєктного менеджменту; індукції і дедукції (при аналізі основних проблем, з якими стикається компанія при управлінні проєктами, та визначенні передумов до впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації), методи аналізу і синтезу (при обґрунтуванні вибору альтернативних шляхів впровадження інструментів проєктного менеджменту); методи прогнозування (при оцінці потенційних результатів від впровадження інструментів проєктного менеджменту).

*Інформаційна база дослідження.* дані внутрішніх документів та звітності ТОВ «Дюваль Компані», офіційний сайт компанії, наукова література, підручники, статті, монографії, інтернет-джерела, а також чинні міжнародні стандарти, що регулюють питання проєктного менеджменту.

*Структура роботи.* Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

*Рік виконання бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024*

*Рік захисту бакалаврської кваліфікаційної роботи 2024*

*Ключові слова :* проєкт, інструменти, бізнес-організація, проєктний менеджмент, управління проєктами

В І Д Г У К  
на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача Владислава ЄЛИЗАРОВА  
на тему «Впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-  
організації»

Тема впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації є актуальною, що доведено у вступі до кваліфікаційної роботи.

У кваліфікаційній роботі узагальнено авторські підходи щодо змісту понять «проєкт», «проєктний менеджмент», наведено порівняльну характеристику сучасних методів управління проєктами.

Автором виконано ґрунтовний аналіз результатів діяльності компанії, описано практику управління проєктами. Виявлено слабкі місця в управлінні проєктами.

У роботі обґрунтовано вибір інструментів проєктного менеджменту для впровадження в діяльність компанії. Виконано економічне обґрунтування пропозицій щодо впровадження інструментів проєктного менеджменту і розроблено організаційно-управлінські заходи щодо впровадження пропозицій.

Прогнозні розрахунки щодо економічного ефекту від впровадження інструментів Lean ґрунтуються на досвіді впровадження таких інструментів іншими підприємствами.

Робота над кваліфікаційною магістерською роботою виконувалась з незначними порушеннями графіку, зауваження і пропозиції щодо змісту роботи в основному було враховано. Етики цитувань дотримано, оформлення рукопису відповідає вимогам. За темою роботи було оприлюднено тези доповіді на міжнародній науково-практичній конференції.

Практичне значення роботи полягає в обґрунтованих пропозиціях щодо впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації.

Кваліфікаційна магістерська робота відповідає встановленим вимогам, допущена до захисту перед ЕКА з оцінкою за зміст – 46 балів.

Науковий керівник к.е.н., доцент



Є.В. Прохорова

**Рецензія**  
на кваліфікаційну магістерську роботу  
здобувача вищої освіти  
Єлизарова Владислава Ігоровича

на тему « **Впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організації**»

Актуальність теми кваліфікаційної магістерської роботи і доцільність її розроблення:

Тема кваліфікаційної роботи є актуальною, оскільки впровадження інструментів проєктного менеджменту є важливим для підвищення ефективності управління в сучасних бізнес-організаціях. Сучасні виклики, такі як глобальна конкуренція та цифровізація, потребують адаптації управлінських підходів, що підкреслює доцільність дослідження.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування її результатів для оптимізації проєктної діяльності ТОВ «Дюваль Компані» та підвищення конкурентоспроможності організації.

Якість проведеного дослідження :

Кваліфікаційна магістерська робота відзначається високим рівнем якості дослідження. Автор демонструє чітку структуру роботи, логічну послідовність викладення матеріалу та використання сучасних наукових методів. В роботі ґрунтовно проаналізовано результати діяльності ТОВ «Дюваль Компані», описано практики управління проєктами, виявлено основні проблеми та передумови для впровадження інструментів проєктного менеджменту.

Автор коректно застосував методи аналізу, систематизації та прогнозування, що дозволило отримати обґрунтовані висновки. Використання актуальних наукових джерел і даних компанії забезпечило достовірність результатів. Крім того, практична спрямованість дослідження підвищує його цінність для бізнес-організацій.

Позитивні риси кваліфікаційної магістерської роботи:

Кваліфікаційна магістерська робота відзначається актуальністю теми, яка відповідає сучасним викликам у сфері управління проєктами. Автор демонструє чітку логіку дослідження, починаючи з теоретичного аналізу і завершуючи практичними рекомендаціями, що забезпечує структурованість роботи. Результати дослідження мають високу практичну цінність, адже запропоновані заходи можуть бути впроваджені в діяльність ТОВ «Дюваль Компані», що підвищує конкурентоспроможність організації. Робота базується на актуальних наукових джерелах, що забезпечує її наукову обґрунтованість, а запропоновані підходи демонструють інноваційність і практичну спрямованість.

Зауваження:

Робота виконана на високому рівні, проте є деякі аспекти, які можна вдосконалити. Деякі розділи могли б містити більш детальний аналіз впливу зовнішнього середовища на управління проєктами компанії. Крім того, економічне обґрунтування заходів,

запропонованих для впровадження, можна було б доповнити більш розгорнутими розрахунками для кращої демонстрації їхньої ефективності. Інтеграція прикладів із досвіду інших компаній могла б надати ширший контекст та посилити практичну значущість роботи.

Практична значимість висновків і рекомендацій:

Висновки та рекомендації, представлені в роботі, мають високу практичну значимість. Запропоновані заходи щодо впровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» спрямовані на оптимізацію управлінських процесів, підвищення ефективності проектної діяльності та покращення загальної конкурентоспроможності компанії. Рекомендації базуються на ґрунтовному аналізі практик управління проектами, адаптовані до специфіки діяльності компанії та враховують реальні умови її функціонування.

Очікувані результати впровадження включають зниження операційних витрат, покращення організаційної координації та підвищення якості виконання проєктів. Практичне використання цих висновків може стати важливим кроком у досягненні стратегічних цілей компанії, що підтверджує цінність роботи для бізнесу.

Директор комерційного відділу ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»



Євшин Д.Г

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	8
1.1 Визначення понять «проект», «проектна діяльність», «управління проектами» .....	8
1.2 Передумови та перспективи впровадження інструментів проектного менеджменту в бізнес-організаціях.....	14
1.3 Порівняльна характеристика сучасних методі в проектного менеджменту .....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ».....	38
2.1 Аналіз результатів діяльності компанії за три останніх роки.....	38
2.2 Практика управління проектами в ТОВ «Дюваль Компані» .....	43
2.3 Основні проблеми, з якими стикається компанія при управлінні проектами.....	49
РОЗДІЛ 3 ОБҐРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» .....	53
3.1 Альтернативні шляхи впровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» та обґрунтування вибору оптимальної альтернативи.....	53
3.2 Розробка проекту упровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані».....	62
3.3 Оцінка потенційних результатів від упровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» .....	72
ВИСНОВКИ .....	81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....	85

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Управління проєктами є важливою частиною всіх бізнес-процесів, так як від успіху впровадження проєктної діяльності залежить майбутнє підприємства. У сучасному світі проєктне управління з кожним роком набирає все більшого поширення. Звернення до проєктного підходу в бізнес-організаціях пов'язано з тим, що за допомогою впровадження методів та інструментів проєктного управління виробництво ефективніше пристосовується до умов зовнішнього і внутрішнього середовища, що швидко змінюються. Проєктний підхід має й інші переваги: відбувається концентрація уваги на зазначених цілях та завданнях, а не на бюрократичних процесах, адже проєктний підхід передбачає стандартизацію процесів.

Застосовуючи проєктний менеджмент, компанії можуть внести низку змін у всі сфери корпоративної діяльності діяльності, тобто в галузі виробництва, маркетингу, продажу, організації внутрішньої діяльності, розвитку інформації, а також у галузі фінансів, персоналу чи інновацій.

У багатьох бізнес-організаціях проєкти пов'язані зі стратегією і є інструментом перетворення можливостей у вигоди. Звісно ж, що проєкти є відповідними інструментами змін, адаптації, інновацій та реалізації. У той час як у секторах, орієнтованих на проєкти, результати проєкту зазвичай передаються зовнішній стороні (власнику, покупцю чи користувачеві) або продаються на ринку, а в секторах, орієнтованих на виробництво та експлуатацію, проєкти переважно є рушійними силами для впровадження внутрішніх змін, інновацій та покращень. І тому вони є паливом для поточних операцій для отримання кращих результатів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій та виділення невирішених завдань у проблематиці дослідження.** Проблеми управління проєктами досліджували зарубіжні та вітчизняні вчені: І. Ансофф, Ю. Брігхем, М. Котлер, К. Макконел, Д. Нортон, А. Асаул, І. Мазур, С. Коростельов, Н. Ольдерогге,

М. Рімер, В.Д. Шапіро, М. Федотов та інші. Питанням ризиків у проєктах присвячені роботи: Ф. Найта, Дж. Неймана, А. Маршалла, А. Сміта, І. Бланка, В. Вітлінського, Н. Внукової, Б. Райзберга, С. Ілляшенка, С. Солнцева та інших.

Віддаючи належне результатам наукових досліджень зазначених авторів, слід відзначити впровадження інструментів та методів проєктного менеджменту досі не набуло широкого розповсюдження в бізнес-організаціях України. Ключовим проблемним питанням в даній ситуації виступає недосконалість моделей систем управління проєктами та їхніми ризиками, а також нерозробленість практичних інструментів та методів з урахуванням специфіки діяльності вітчизняних компаній. Тому актуалізується проблема впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організаціях з урахуванням потенційних результатів від їх впровадження.

**Мета кваліфікаційної магістерської роботи** – розробити заходи щодо впровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» на основі узагальнення теоретичних основ і аналізу практики управління проєктами в компанії

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішуються наступні **завдання:**

- уточнити визначення понять «проєкт», «проєктна діяльність», «управління проєктами»;
- визначити передумови впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організаціях;
- виконати порівняльну характеристику сучасних методів проєктного менеджменту;
- виконати аналіз результатів діяльності компанії за три останніх роки;
- описати практику управління проєктами в ТОВ «Дюваль Компані»;

- виявити основні проблеми, з якими стикається компанія при управлінні проектами;
- визначити передумови до впровадження інструментів проектного менеджменту в бізнес-організації;
- сформулювати альтернативні шляхи впровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» та обґрунтувати вибір оптимальної альтернативи;
- розробити проєкт упровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані»;
- оцінити потенційні результати від упровадження інструментів проектного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані».

**Об'єкт дослідження** – процес управління проектами в бізнес-організації.

**Предмет дослідження** – теоретичні і прикладні аспекти впровадження інструментів проектного менеджменту в бізнес-організації.

**Робоча гіпотеза дослідження:** впровадження підходів, моделей та інструментів технологій проектного менеджменту позитивним чином впливає на результативність управління проектами бізнес-організації.

**Методи дослідження.** Для вирішення поставлених у роботі завдань використано загальноприйняті методи наукового пізнання та дослідження: монографічний (при розгляді теоретичних засад і вивченні наукових підходів до проектного менеджменту в бізнес-організаціях), методи аналізу та систематизації для проведення термінологічного аналізу та порівняльної характеристики сучасних методів проектного менеджменту; індукції і дедукції (при аналізі основних проблем, з якими стикається компанія при управлінні проектами, та визначенні передумов до впровадження інструментів проектного менеджменту в бізнес-організації), методи аналізу і синтезу (при обґрунтуванні вибору альтернативних шляхів впровадження інструментів проектного менеджменту); методи прогнозування (при оцінці потенційних результатів від впровадження інструментів проектного менеджменту).

**Інформаційна база дослідження:** дані внутрішніх документів та звітності ТОВ «Дюваль Компані», офіційний сайт компанії, наукова література, підручники, статті, монографії, інтернет-джерела, а також чинні міжнародні стандарти, що регулюють питання проектного менеджменту.

**Теоретична, методична та практична значущість отриманих результатів.**

**Структура роботи.** Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ І МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС- ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1 Визначення понять «проект», «проектна діяльність», «управління проектами»

Поняття проекту є одним з базових елементів концепції проектного аналізу. Слово «проект» походить від латинського слова «projectum», яке утворилося із слів «pro» і «jacere» і означає «закинутий уперед». У спеціальній літературі різноманітність визначень поняття «проект» (project) пояснюється передусім різними методологічними підходами. Розглянемо значення терміну «проект» та його змістовне навантаження в проектному аналізі.

Таблиця 1.1 – Систематизація підходів до визначення поняття «проект»

№	Автор, джерело	Визначення поняття «проект»
1	Інститут управління проектами (США) [1]	Проект є якимсь завданням з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення". Вадами цього визначення було визнано як те, що спосіб вирішення завдання обумовлюється не тільки і не завжди результатами (цілями) його вирішення, так і те, що у визначенні проекту не згадано засоби його реалізації.
2	Campbell С. А. Campbell М. [4]	Проект – це сукупність певних елементів (об'єктів матеріальної й нематеріальної природи) і зв'язків між ними, що забезпечує досягнення поставлених цілей
3	Haughey D. [8]	Проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених для досягнення певних цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях
4	Микитюк П. П. [44]	Проект – це те, що містить у собі задум (проблему), засоби його реалізації (усі рішення проблеми) та отримвані у процесі реалізації результати

## Продовження табл.1.1

5	Маматова Т., Молоканова В., Чикаренко І.,  Чикаренко О. [60]	Проект – системний засіб управління змінами. Ідея проектного підходу полягає в розгляді проекту як засобу впорядкованого переходу від вихідного стану системи до заздалегідь визначеного бажаного і можливого стану з витратами різноманітних ресурсів за умов заданих обмежень
6	ISO 21500:2012 Guidance on project management [9]	Проект складається з унікального набору процесів, що складаються зі скоординованих і контрольованих дій із датами початку та завершення, які виконуються для виконання проектних дій.
7	Худенко Д. [66]	Проект — це унікальна сукупність вхідних даних (цілей, проблем), процесів і ресурсів, направлених на те, щоб у встановлений проміжок часу досягти очікуваних результатів, наприклад, розробити новий застосунок.

*Джерело: побудовано автором на основі [1; 4; 8; 9; 60; 44; 66]*

Різнманітність тлумачень поняття «проект» свідчить про нерівнозначність підходів авторів до його визначення. В рамках даного дослідження під поняттям «проект» розумітимемо комплекс дій, спрямованих на отримання запланованого результату з урахуванням встановлених термінів та обмежених ресурсів.

Project management – це процес планування, координації, організації та контролю за виконанням проектів, пов'язаних з інформаційними технологіями (ІТ) [12].

Основна мета управління проектами – забезпечення успішного завершення проектів та досягнення поставлених цілей [18].

Управління проектами враховує особливості інформаційних технологій та специфіку розробки програмного забезпечення, що потребує гнучкого підходу до планування та контролю [7].

Наступні п'ять груп процесів складають життєвий цикл управління проектами та є універсальними. Однак конкретні етапи є унікальними для кожного проекту і представляють його життєвий цикл.

Таблиця 1.2 – Життєвий цикл управління проектом

№	Назва етапу	Опис
1)	Ініціювання	На цьому етапі визначаються мета, потреби чи проблеми проекту. Призначається менеджер та створюється його статут проекту.
2)	Планування	Менеджер та співробітники працюють разом, щоб спланувати всі необхідні кроки для досягнення успішного завершення проекту. Процеси планування мають багаторазовий характер.
3)	Виконання	Після створення плану команда розпочинає його виконання. При необхідності проект може переходити до етапу планування.
4)	Моніторинг та контроль	Оскільки проект виконується командою, менеджер контролює її роботу в щодо часу, вартості, обсягу, якості, ризику та інших факторів. Моніторинг та контроль є безперервним процесом, що гарантує відповідність проекту своїм цілям.
5)	Завершення	На кінцевому етапі відбувається завершення роботи над проектом, його схвалення та передача в експлуатацію.

*Джерело: побудовано автором на основі [1; 7; 10; 11; 13; 17]*

Існує кілька різних підходів до управління ІТ-проектом, що впливають на його життєвий цикл. Організації можуть вибрати один із популярних методів, що сприяють зниженню ризиків, пов'язаних з швидким зміною технології чи великим плануванням. Життєвий цикл типового ІТ-проекту проходить через багаторазове планування, виконання та контроль.

Три основні життєві цикли ІТ-проекту:

1) Прогнозований життєвий цикл: це найбільш поширений і традиційний життєвий цикл для ІТ-проектів. При такому підході менеджер та команда спочатку визначають масштаб проекту, його графік та очікувані витрати. Насамперед визначаються фази проекту (кожній фазі відповідає певний тип роботи). Кожен етап виконується у певному порядку.

2) Повторюваний життєвий цикл: такий підхід вимагає оцінювання витрат та тривалості діяльності на ранньому етапі. У міру виконання проекту за допомогою багаторазового планування знову оцінюються витрати та тривалість роботи, яка потребує найбільшої уваги.

3) Адаптивний життєвий цикл: такий життєвий цикл також використовує багаторазове планування, але в цьому випадку воно, як правило, триває два тижні. За такого підходу використовується безперервна

хвиля планування та виконання роботи через короткі періоди часу. Такий життєвий цикл передбачає можливі зміни та ідеально підходить для проєктів з розробки програмного забезпечення.

Всі перераховані вище життєві цикли використовують концепцію фаз для просування роботи проєкту. Фаза описує тип роботи, яка матиме місце у певній частині процесу роботи. Менеджер проєкту, організаційні вимоги, а також вимоги замовника можуть впливати на те, який тип життєвого циклу буде використаний

Управління проєктами ґрунтується на наборі ключових принципів, які забезпечують структуру та ефективність у виконанні завдань:

Таблиця 1.3 – Принципи управління проєктом

№	Спрямованість принципу	Характеристика
1	Мета та обсяг:	Чіткість цілей та визначення обсягу роботи.
2	Планування:	Розробка детального плану та майлстоунів.
3	Ресурси:	Ефективність використання ресурсів.
4	Ризики:	Ідентифікація та управління ризиками.
5	Комунікація:	Ефективність взаємодії та звітність.
6	Контроль та моніторинг:	Регулярність контролю та корекція плану.

*Джерело: побудовано автором на основі [1; 7; 10; 11; 13; 17]*

Ці принципи забезпечують структурований та ефективний підхід до управління проєктами, допомагаючи досягати цілей та керувати ризиками.

Існує десять галузей знань з управління проєктами. Ці області визначають різні дії, виконувані менеджером.

1) Управління змістом проєкту: обсяг проєкту має бути визначений, задокументований, захищений від несанкціонованих змін та затверджений заінтересованими сторонами.

2) Управління розкладом: розклад визначається насамперед робочим часом та строком виконання проєкту. Доступність проєктної команди документується та планується відповідним чином. Менеджер оцінює тривалість виконання завдань створення графіка роботи.

3) **Управління витратами:** витрати оцінюються таким чином, щоб можна було призначити бюджет на проєкту. Витрати включають матеріали, послуги, обладнання, ліцензії на програмне забезпечення та інші витрати, що стосуються безпосередньо проєкту.

4) **Управління якістю:** якість проєкту визначається у конкретних метриках та узгоджується між зацікавленими сторонами на ранньому етапі. Програми та політики забезпечення якості спрямовують роботу проєкту, тоді як контроль якості перевіряє її.

5) **Управління людськими ресурсами:** менеджер працює з командою проєкту, щоб переконатися, що кожен співробітник виконує свої завдання та успішно взаємодіє з іншими членами команди.

6) **Управління комунікаціями проєкту:** у цій галузі створюється план управління комунікаціями, якому вказується, кому яка інформація знадобиться, коли ця інформація необхідна, та найкращий спосіб комунікації.

7) **Управління ризиками:** ризики – це ситуації, події, умови, які можуть загрожувати, інколи ж і приносити користь цілям ІТ-проєкту. Ризики мають бути ідентифіковані та проаналізовані. Ймовірність та вплив кожного ризику оцінюється.

8) **Управління закупівлями проєкту:** при закупівлі товарів чи послуг необхідно запускати офіційний процес закупівель. Цей процес має враховувати вибір типу контракту, його адміністрування, аудит закупівель та укладення контракту. Багато керівників проєктів не керують закупівлями, а підкоряються централізованому відділу закупівель або відділу закупівель та процесів.

9) **Управління заінтересованими сторонами проєкту:** заінтересованими сторонами є всі, кому цікавий проєкт. Управління зацікавленими сторонами – це ідентифікація, включення та комунікація з групами зацікавлених сторін. Це дозволяє керувати занепокоєннями та побоюваннями, які можуть виникнути у зацікавлених сторін щодо роботи над проєктом.

10) Управління інтеграцією проєктів: ця спеціальна область є координацією заходів у всіх інших областях. Те, як добре працює керівник, безпосередньо впливає на продуктивність. Вивчається взаємодія та непередбачені обставини, щоб забезпечити виконання проєкту [10].

Усі галузі знань багаторазово використовуються під час виконання проєкту. Не існує певного порядку керування областями. Менеджер переходить на відповідні процеси, виходячи з того, на якому етапі знаходиться проєкт [12].

ІТ-проєкти, як і будь-які інші, стикаються з ризиками та невизначеностями, які можуть вплинути на їх успішне завершення. Нижче наведено деякі з найбільш поширених ризиків та невизначеностей, з якими стикаються ІТ-проєкти:

1. Технічні ризики пов'язані з технічними труднощами, недостатніми знаннями та досвідом команди, вибором невідповідних технологій чи інструментів, а також можливими технічними збоями та несумісністю різних систем.

2. Бюджетні ризики. Нераціональний розподіл бюджету, несподівані витрати, перевитрати, інфляція та коливання валютних курсів можуть загрожувати фінансовій стабільності проєкту.

3. Ризики термінів. Необхідність укладатися в жорсткі терміни, можливі затримки в реалізації проєкту, а також залежність від інших проєктів та зовнішніх факторів можуть вплинути на успіх проєкту.

4. Зміни вимог. Невизначеність вимог з боку замовника або їх зміни у процесі розробки можуть призвести до перегляду планів та збільшення часу та витрат.

5. Нестача ресурсів. Обмеження доступності кваліфікованих співробітників, нестача необхідного обладнання або програмного забезпечення можуть ускладнити реалізацію проєкту.

6. Помилки та дефекти.

7. Несвоєчасне виявлення та усунення помилок та дефектів може призвести до серйозних проблем у роботі системи. Залежність постачальників.

8. Проблеми з постачальниками або зовнішніми контрагентами можуть вплинути на час виконання та якість проєкту.

9. Невизначеність у бізнес-середовищі.

Зміни в економічній чи політичній обстановці, а також різні ринкові фактори можуть вплинути на цілі та очікування проєкту. Ризики та невизначеності в IT-проєктах не можна повністю виключити, але за допомогою правильного планування, аналізу та управління ними можна знизити їх вплив на проєкт та забезпечити успішне його завершення.

## **1.2 Передумови та перспективи впровадження інструментів проєктного менеджменту в бізнес-організаціях**

На сучасному етапі розвитку проєктний менеджмент визнається найефективнішим інструментом ведення справ. Кількість проблем (енергетичних, екологічних, ресурсних, соціальних) постійно наростає, і вирішити їх можна тільки із застосуванням та інноваційних технологій та управлінських рішень. Організація роботи з конкретних задумів властива більшості зарубіжних компаній та все активніше впроваджується в Україні, і не лише у бізнесі, а й у державні органи.

Проєктний менеджмент характеризується такими особливостями [6]:

– орієнтованість на конкретний результат. Усі дії, які виконуються під час впровадження ідеї, взаємопов'язані та спрямовані на досягнення наперед встановленої мети. Важлива саме завершеність, якщо відбувається здійснення якихось процесів без відчутного результату – це не проєкт.

– обмеженість у готівкових ресурсах. Як правило, будь-яка ініціатива реалізується з урахуванням наявних ресурсів, насамперед фінансових, людських та тимчасових. Завжди встановлюється точний або

приблизний термін завершення всіх робіт, а також складається кошторис та графік реалізації.

– унікальність. Мається на увазі те, що передбачається вперше випустити який-небудь продукт чи впровадити нову послугу.

Проектування – це заходи щодо складання та розробки починання від виникнення концепції до втілення їх у реальність. Для втілення ідеї в життя складається план, який є сценарієм всіх наступних дій з розбивкою за тимчасовими відрізками та здійснюваним процесам. Процеси можуть проводитися як паралельно, незалежно один від одного, і у тісному взаємозв'язку. Інноваційні розробки вимагають глибинних знань у різних сферах людської діяльності: економіці, будівництві, фінансах, роботі з людьми. Реалізація ідеї завжди тягне за собою певні зміни, а щоб ними якісно керувати, призначається людина, яка має специфічні знання – проєктний менеджер.

Можна сказати, що проєктний менеджмент – це професійна діяльність людини, суть якої полягає в тому, щоб використовувати найсучасніші знання, методи, засоби, технології для оптимального розподілу ресурсів та впливу на людей з метою досягнення необхідного результату. Традиційне операційне управління не здатне оперативно змінюватися і інтегруватися в умови зовнішнього середовища, які стрімко розвиваються і змінюються.

Проектне управління проводиться виходячи з етапів життєвого циклу починання: [2]

1. Ініціація (попереднє оцінювання термінів, необхідних ресурсів, постановка завдань та аналіз ризиків).
2. Планування (пошук інвестора, розрахунок бюджету, цільових показників, ризиків та розкладу дій).
3. Реалізація (контроль за виконанням плану та досягнення проміжних результатів, поетапне фінансування, внесення необхідних змін до плану).

4. Закриття (оцінка ступеня виконання поставлених завдань, витраченого часу, прибутковості задуму, робота над помилками).

Використання проєктного менеджменту (Project management) у міжнародній практиці є інструментом реалізації новаторських задумів та високоефективною технологією управління в нестабільних та невизначених системах, які швидко розвиваються та змінюються. Це насамперед належить до податкових, законодавчих, ресурсних систем. Застосовуючи таку систему управління, можна вирішити складні проблеми виробничого, наукового та соціального характеру.

Project management - це синтетична дисципліна, яка поєднує як професійні так і спеціальні знання. Останні ілюструють особливості тієї галузі, до якої належить починання (будівництво, екологія, дослідження, освіта). Однак велике значення має вивчення та аналіз закономірностей, властивих реалізованим ідеям із різних напрямів людської діяльності. [3]

До традиційних функцій проєктного управління можна віднести:

- цілепокладання (формування задуму, його ініціація та розробка концепції);
- планування (створення чіткої структури та послідовності виконання процесів, взаємозв'язків між ними, календарне планування робіт, контрактів, постачання ресурсів);
- організація (виконання затвердженого плану, створення офісу та формування команди, обмін інформацією, висновок та супровід контрактів, розміщення замовлень на товари та послуги);
- мотивація (розробка та впровадження системи стимулювання всіх учасників робіт);
- контроль (підготовка та подання звітності) про хід робіт, моніторинг вартості та термінів виконання, контроль якості, вивчення заходів щодо зменшення ризиків, виконання договорів).

До функцій загального (традиційного) менеджменту належать:

- стабілізація існуючого стану;

- чітко обмежене коло завдань для виконання;
- повноваження затверджені управлінською структурою;
- робота проводиться у стійких організаційних структурах;
- відповідальність визначена прописаними функціями
- визначення успіху – досягнення певних проміжних результатів;
- низький рівень мінливості умов роботи.

Виходячи з перерахованих вище факторів, можна дійти висновку, що основні ознаки функціонального управління – це стабільність і передбачуваність.

Принципові відмінності проєктного управління від функціонального[5]:

- діяльності властива невизначеність, йде постійна робота із змінами;
- повноваження можуть бути чітко не розподілені;
- коло завдань може змінюватись в залежності від різних факторів дії;
- завдання можуть бути міжфункціональними, але у рамках проєктного циклу;
- діяльність спрямована на інновації;
- вирішення конфліктів – одне з найважливіших завдань;
- результативність визначається досягнення кінцевої мети.

Отже, управління такого типу спрямовано на те, щоб у нестабільних умовах вийти на потрібний результат за певний час з обмеженим ресурсом. Для цього необхідно підібрати та організувати роботу висококваліфікованого персоналу, а також впроваджувати нові технології та управлінські рішення.

Водночас не можна повністю протиставляти одна одній ці дві управлінські системи. Вони можуть перетинатися та взаємно доповнювати один одного. Так, наприклад, у загальному управлінні існує ряд основних понять, які має знати кожен грамотний проєктний менеджер.

Оскільки проєкти стають все складнішими, для їх успішної реалізації потрібно більше тісна взаємодія замовників, менеджерів та проєктної команди. Велике значення також матимуть навчання на робочому місці,

індивідуальний підхід, інноваційні засоби розробки та ефективне керування ресурсами. Змінилося навіть саме визначення «успішного проєкту», який став ширшим за три традиційні аспекти: терміни, вартість та обсяг.

Основними тенденціями в управлінні проєктами, визначених топ-менеджерами та експертами Інституту управління проєктами (США), є :

1. Буде розвиватися управління програмами, Проте за умов обмежених ресурсів. В даний час великомасштабні ініціативи корпорацій та урядових організацій, для успішної реалізації яких потрібні фахівці широкого профілю та відповідні інструменти та методи стали називати не проєктами, а програмами. При цьому багато компаній при підборі фахівців не звертають уваги на відсутність у них навичок управління, необхідні досягнення успіху. Очікується більше інвестицій у компетентні моделі навчання, розробку методології та інструментарію, щоб підготувати професіоналів, яких можна буде впевнено назвати керівником програми.

2. Рішення для спільної роботи стануть основним інструментом проєктних команд. При реалізації проєктів активно використовуватиметься ПЗ колективного користування, таке як SharePoint. Ускладнення та віртуалізація проєктів, а також скорочення бюджетів вимагають ефективніших способів управління обміном інформацією та процесом роботи команди. В управлінні проєктом головну роль відіграє взаємодія, тому наявність сайту, який дозволяє створювати продукт розробки за допомогою загального доступу через Інтернет, і в якому реалізовані такі функції, як автоматичне розповсюдження, розсилка повідомлень, керування версіями та автентифікація користувачів значно підвищує продуктивність команди.

3. Навчання буде затребуваним, але стане більш прикладним за структурою. Ефективний процес передачі знань, як і раніше, хвилює начальників відділів управління проєктами та фахівців з навчання та розвитку. Вони хочуть, щоб менеджер проєктів, який пройшов навчання, був готовий застосовувати отримані знання на практиці при реалізації проєкту. Не дивлячись на те, що безперервне навчання – чудова ідея, компанії не планують

вкладати кошти у формальний процес навчання без реального впровадження його результатів. А це може бути досягнуто тільки за структурний підхід.

4. Гнучка методологія розробки у поєднанні з методом водоспаду дадуть новий «гібридний» підхід. Після прийняття Agile Manifesto гнучка методологія розробки програмного забезпечення стала використовуватися багатьма компаніями. Проте реалізація цього підходу в експериментальних проєктах чи проєктах з великою кількістю учасників викликає ряд труднощів. Для того, щоб компанії могли повністю прийняти основні принципи гнучких методів, проєктним командам потрібно створити свій власний гібридний підхід, що поєднує традиційні та гнучкі методи розробки. У таких областях, як планування, специфікація та обмін інформацією всередині команди, компанії використовують власні випробувані методології.

5. Інвестиції в проєкт вимагатимуть тісної взаємодії управління проєктами та управління бізнес-процесами. У сфері фінансових послуг, зокрема у страхуванні, пильну увагу буде приділятися ефективності бізнес-процесів з метою зниження витрат. Філософія бізнес-процесів стає ключовим фактором при відборі проєктів. Рейтинг нового проєкту у значній ступеня визначатиметься тим, який вплив він вплине на бізнес-процеси компанії і, перш за все всього, зниження внутрішніх витрат. Таким чином, «розумні» гроші будуть витрачені на зниження витрат. Враховуючи скільки уваги, приділяється ефективності процесів у рамках проєктів, менеджер проєктів повинен бути добре знайомий з управління бізнес-процесами.

6. Внутрішня сертифікація замінить PMP сертифікати. У всьому світі видано близько 470000 сертифікатів Project Management Professional (професіонал в управлінні проєктами), які залишаються найвідомішими та найпоширенішими. сертифікатами. Проте вони вже не самі престижні, їх затьмарили внутрішні сертифікати корпорацій. PMP сертифікат, як і раніше значущий, але вже не так, як раніше.

7. Начальники відділів управління проєктами оцінюватимуть ефективність з погляду бізнесу. Різноманітність інструментів та методологій,

кількість навчених менеджерів проєктів та отриманих РМР сертифікатів – все це важливі показники, за якими начальник відділу управління проєктами звітує перед керівництвом компанії, але вони не відображають ефективності роботи відділу з погляду бізнесу. Для такої оцінки начальнику відділу необхідно визначити чи його діяльність позитивно впливає на бізнес, виражений у кількості закритих проблемних проєктів, звільнених менеджерів проєктів та скорочення часу виходу товару ринку.

Ефективність частіше вимірюватиметься на виході, а не на вході процесу управління проєктами. Гарні менеджери проєктів залишаться затребуваними ринку праці. Не дивлячись на зростання безробіття у багатьох країнах, хороших менеджерів проєктів знайти дуже важко. Вони були потрібні навіть у період економічної кризи, оскільки компаніям завжди потрібні люди, які можуть бездоганно виконувати свою роботу.

Продовжить зростати попит на менеджерів проєктів, особливо в таких країнах, як Індія та Китай, де особливо гостро відчувається брак цих спеціалістів.

9. Управління проєктами орієнтуватиметься на задоволеність клієнта. Багато років успішність проєктів визначалася їх вартістю, часом реалізації та обсягом. І хоча ці аспекти, як і раніше, актуальні, їх більше недостатньо для оцінки успішності проєкту. Сюди додалися такі показники як ризики та якість, крім того, простежується чітка тенденція оцінки проєкту щодо його значущості для компанії.

Згідно з новим визначенням, успішним буде проєкт навіть з перевищеними термінами та кошторисом витрат, якщо його затверджує клієнт. Сьогодні цінність проєкту визначається «замовником», а не «виконавцем».

10. HR-фахівці розроблять спосіб оцінки виявлення перспективних менеджерів проєктів. HR-фахівцям чекає інтенсивна робота з виявлення перспективних менеджерів проєктів. Це завдання ускладнюється тим, що відсутній універсальний спосіб оцінити менеджера проєктів. Оцінка існуючих

знань і навиків малоефективна, оскільки вона призначена для фахівців початкового рівня. Необхідно оцінити не лише технічний рівень кандидатів, а й їх ділові та особистісні характеристики. Така методика ще не розроблена, але перед HR-фахівцями поставлено саме це завдання.

З роками професія проєктного менеджера еволюціонувала з нішевої, технічної дисципліни у комплексний підхід до вирішення складних завдань. Незважаючи на те, що пост-індустріальне мислення все ще керується принципом функціонального поділу, проєктний підхід завоював глобальну популярність завдяки швидкості та адаптивності методу.

Очікується, що до 2030 року у світі буде створено 1,57 мільйона робочих місць, пов'язаних із проєктним керуванням. Разом з тим, вимоги до кандидатів на цьому місці постійно змінюються. «Розумні» організації відстежують ці тренди, щоб випереджати своїх конкурентів.

Розвиток дисципліни проєктного управління

створює потребу в нових навичках, що дозволяють адаптуватися до робочого оточення, що швидко змінюється. «Розумні» організації постачають своїх керівників набором умінь та інструментів, що дозволяють управляти проєктами та змінами більш гнучко, і водночас більш виразно. Такі керівники керують проєктами керуючись стратегічним баченням організації та бачать цілісну картину діяльності компанії, у своїй розбираючись у деталях проєктів.

Проєктне управління – більше не ізольована дисципліна для вирішення вузького спектру проблем. Наразі проєктний підхід вийшов на перший план бізнес-практик, його адаптують для різних областей, включаючи непроєктні, створюються стандарти та методики. Компанії, які прагнуть стати лідерами у своїх галузях, розуміють це і розвивають проєктне управління у себе будь-якими способами.

### 1.3 Порівняльна характеристика сучасних методів проєктного менеджменту

В умовах сучасної економіки, що характеризується зростанням конкуренції, важливо сфокусувати увагу на методах, здатних забезпечити організації передові позиції на ринку. Одними з найбільш затребуваних і рекомендованих є проєктні методи управління.

Методики управління проєктами використовуються в багатьох проєктах: від розробки комп'ютерних програм до автомобільної промисловості та будівництва космічних кораблів. За наявності проєкту та команди зазвичай застосовується певна методологія, комбінація кількох методик або принаймні деякі елементи з них. Використання методології дозволяє менеджерам отримати фреймворк для реалізації проєктів з метою досягнення бажаних результатів.

Існують десятки різних методик та підходів до управління проєктами, які відрізняються принципами роботи та використовуваними інструментами. Отже, розглянемо основні сучасні методології управління проєктами, що найчастіше застосовуються на підприємствах.

Під методологією управління проєктом, зазвичай, мається на увазі система принципів, визначальна порядок виконання завдань. У цю систему входять методи оцінки та контролю за виконанням роботи, за допомогою яких менеджер управляє проєктом [3].

Все різноманіття методологій та філософій управління проєктами можна об'єднати в три великі групи підходів:

- класичний;
- гнучкий;
- гібридний [18].

Класичний підхід (чи каскадний) – підхід, за якого у проєкті дотримується чітка послідовність дій. Потрібно закінчити один етап виробництва, щоб перейти до наступного.

Сфери, у яких використовують класичний підхід:

- промислове виробництво;
- будівництво;
- розробка програмного забезпечення.

Класичний підхід найкраще підійде для проєктів із чітко встановленими вимогами, з обмеженими строками та бюджетом.

Методологія waterfall. Waterfall (у перекладі з англійської – водоспад) – методологія розробки, при якій створення продукту відбувається послідовно, завершується один етап робіт і потім починається новий [4]. Проєкт виглядає як потік, де кожен крок заздалегідь визначений, а всі кроки слідуєть суворо один за іншим. Цей підхід також відомий як «жорсткий», оскільки всі елементи проєкту заздалегідь визначено і зазвичай встановлено жорсткі терміни. Завдання можуть накладатися один на одного та виконуватися паралельно. Основним інструментом цієї методології є діаграма Ганта, де відзначають завдання та терміни їх виконання.

*Особливості методології Waterfall:*

1. Обсяг робіт, бюджет, терміни задачі проєкту та продукт не змінюються протягом усього проєкту.

2. Оскільки не змінюються головні складові проєкту (обсяг робіт, бюджет, терміни задачі проєкту), робота йде стабільно та передбачувано, її легко контролювати.

3. В ході проєкту складаються докладні вимоги та документація, якість яких впливає на успіх проєкту.

4. Замовник майже не залучений до роботи над проєктом. На початку співробітництва він обговорює з виконавцем продукт, який хоче отримати, а наприкінці – приймає результат.

5. Замовнику передається повністю готовий продукт.

6. Команда виконує завдання у суворій послідовності: спочатку завершує один етап, потім переходить до наступного.

7. Строки виконання завдання впливають терміни завершення проєкту.

Спочатку Waterfall застосовувався в промисловості та будівництві, де необхідно поетапно виконувати роботи та суворо дотримуватися плану. Пізніше методологію стали використовувати для створення цифрових продуктів у IT-сфері, але вона зберегла свої особливості. Зазвичай, Waterfall підходить для проєктів, які можна реалізувати за невеликий термін. Це не жорстке обмеження, але чим довше проєкт, тим менше шансів, що всі ці умови будуть до нього застосовні.

Розглянемо методологію PRINCE2. Методика PRINCE2 була створена у 1989 році у Великій Британії. Її назва походить від акроніма PRojects IN Controlled Environments version 2 і перекладається як Проєкти в контрольованому середовищі версії 2. На відміну від agile-методів, PRINCE2 не використовує ітераційний підхід до проєктів [11]. Порівнюючи PRINCE2 з іншими методиками, його можна зіставити з гібридом класичного підходу до управління проєктами та шести сигм, орієнтованих на якість.

Методологія PRINCE2 не включає спеціалізовані аспекти управління проєктами (наприклад, галузеві), а також специфічні методи та інструменти управління проєктами, такі як діаграми Ганта.

PRINCE2 фокусується на аспектах управління проєктами, виражених у семи принципах, семи процесах та семи темах проєкту:

- сім принципів визначають загальні правила управління проєктами PRINCE2 і є основою методології;
- сім процесів визначають етапи проєктного циклу;
- сім тем – це аспекти, за якими здійснюється контроль для досягнення успіху проєкту.

PRINCE2 також рекомендує застосовувати методологію, адаптовану для кожної організації. PRINCE2 пропонує визначити три ключові аспекти на початку проєкту:

- Бізнес-аспект.
- Споживацький аспект.
- Ресурсний аспект.

Порівняно з іншими методами управління проєктами, PRINCE2 має чітко визначену структуру команди проєкту. Це обумовлено тим, що він орієнтований на великі державні проєкти та великі організації. PRINCE2 може застосовуватися до проєктів будь-якого масштабу та у будь-якій предметній галузі. Методологія містить конкретні рекомендації щодо зміни життєвого циклу проєкту, рольової моделі та набору необхідних документів відповідно до потреб проєкту.

Гнучкий підхід (або ітеративно-інкрементальний) – підхід, при якому команда працює короткими ітераціями і фокусується на результаті, тобто зосереджується не так на дотриманні вимог, як на задоволенні потреб клієнта. Якщо стає зрозуміло, що вимоги не допомагають задовольнити потреби, їх змінюють у процесі роботи.

Гнучкий підхід створений для розробки інноваційних продуктів, творчої роботи та експериментів. Будь-які ідеї за такого підходу можна швидко втілити в життя і протестувати, а вимоги клієнта – змінити.

Сфери, в яких використовують гнучкий підхід:

- сфера послуг;
- інноваційні проєкти;
- розробка ІТ-проєктів.

Гнучкий підхід найкраще підійде для наступних проєктів:

1. Проєкт, терміни та бюджет якого можуть змінюватися.
2. Інноваційний проєкт, вимоги до якого можуть постійно змінюватись.
3. Проєкти, на яких важливо не реалізувати детально описаний результат, а знайти вирішення проблеми.
4. Проєкт, у якому команда може самостійно приймати рішення, організувати роботу та пріоритизувати завдання.

Методологія Agile. Agile зародився в 90-х роках минулого століття, коли експерти-практики в галузі розробки програмного забезпечення незалежно один від одного дійшли усвідомлення потреби знайти альтернативу Waterfall-підходу [1]. У 2001 році вони зібралися разом, щоб обмінятися досвідом, але в результаті досягли більшого - домовилися про ключові аспекти нового підходу до розробки та оформили їх у вигляді документа «Маніфест гнучкої розробки» [10].

Вся суть Agile міститься у чотирьох пунктах його маніфесту:

1. Люди та їх взаємодія важливіші за процеси та інструменти проєктного управління.
2. Робоче програмне забезпечення (результат проєкту) важливіше за всеосяжну документацію.
3. Співпраця з клієнтами важливіша за переговори за контрактом.
4. Реагування на зміни важливіше за план [10].

Саме через останній пункт сімейство методологій Agile і називається гнучким. Agile пропонує повністю змінити суть відносин між учасниками проєкту та досягти високої гнучкості та швидкості реакції на будь-які зміни. Для цього команді потрібно перейти на неформальні, партнерські стосунки. А ще скоротити до розумного мінімуму проєктну документацію та залишити лише необхідне.

Важливо розуміти, що Agile не заперечує процесів, інструментів, документації, контрактів і планів, він просто максимально спрощує їх, щоб команді було простіше працювати. І чітко розставляє пріоритети, приділяючи більше уваги взаємодії команди та замовника, працюючого продукту та позитивної реакції на зміни, ніж формальній стороні справи.

Agile включає кілька методологій, в тому числі Scrum, Scrumban, Kanban, Lean, XP, FDD, TDD, SoS, LeSS, SAFe та AgilePM. Всі вони відповідають принципам Agile, розрізняються лише окремі інструменти та методи управління [3].

Насправді робота за гнучкою методологією означає, що команда працює невеликими циклами, у кожному з яких створюється готова функція чи продукт. У наступному циклі вони допрацьовують чи покращують його. Оскільки робота часто ведеться паралельно та результати видно ще до завершення проєкту, нові вимоги (у міру їхньої появи) можуть бути легко включені до наступного циклу.

Відповідні проєкти – це більшість сучасних ІТ-проєктів, у яких визначено загальні рамки продукту, але не мають конкретного бачення результату. Такі проєкти зазвичай потребують гнучкості, швидких змін та здатності адаптуватися до нових вимог бізнесу та ринку, для чого ідеально підходять методології управління проєктами Agile.

Методологія Scrum. Метод Scrum найчастіше використовують на довгострокових проєктах, де є лише нариси проєктованого продукту. Цього не завжди достатньо, щоб зрозуміти, куди має розвиватись продукт. Тому неправильно обраний вектор розвитку може коштувати дорого. Щоб уникнути цих та інших проблем, компанії дійшли гнучкого методу розробки Scrum. Він допомагає швидко адаптуватися до будь-яких змін за рахунок ітеративності та залучення замовника у процеси.

Весь процес скрам-розробки розбивають на короткі ітерації, щоб демонструвати результат замовнику, аналізувати зворотний зв'язок та адаптуватися до зовнішніх змін або нових вимог. Ці ітерації називають спринтами – зазвичай вони тривають від одного тижня до місяця, але не більше. Один з головних принципів Scrum – працюючий продукт цінніше за детальну документацію. Результатом кожного спринту стає інкремент продукту – тобто зміни, які додають йому цінностей. Тому замовник одразу бачить прогрес. Та який розвиток продукту називають інкрементальним [4].

Структура процесів Scrum обертається навколо 5 основних подій:

1. Уточнення беклогу (грумінг). Беклог не статичний – завдання можуть додаватися чи видалятися залежно від розвитку продукту. Для цього проводять уточнення беклогу, яке ще називають грумінгом. Це зустріч скрам-

команди, на якій обговорюють, які задачі на розробку функцій продукту мають найбільшу цінність і повинні залишатися в беклозі, і пріоритезують їх. Чим вища цінність для користувачів та замовника, тим вони пріоритетніші. Завдяки грумінгу команді розробників простіше планувати спринт – у ньому залишаються лише завдання, які приносять максимальну цінність продукту.

2. Планування спринту. Це скрам-подія, яку команда розробників проводить у початку кожного спринту. На плануванні з беклогу продукту відбирають та оцінюють функції та розділи, які потрібно взяти в роботу. Після затвердження складу беклогаспринту він стає недоторканим – ніхто не може додати завдання до спринту після його початку.

Таке правило гарантує, що у фіналі спринту команда отримає запланований інкремент цінності продукту. Якщо під час спринту важливо внести зміни, роботи зупиняють, спринт скасовують та планують новий.

3. Щоденні зустрічі (дейлі скрам). Щоденні стендап-зустріч команди розробників тривають до 15 хвилин. Вони допомагають швидко адаптуватися до змін під час спринту.

4. Огляд спринту. Демонстрація результатів роботи, яка допомагає зрозуміти, чи вдалося досягти мети. Кожен член команди розробки розповідає та показує, що зробив за спринт.

5. Ретроспектива спринту. Подія, яка допомагає підвищити ефективність та якість роботи скрам-команди. На ретроспективі аналізують, як пройшов спринт, шукають вдалі та невдалі рішення, які треба залишити (або навпаки). Після зустрічі команда отримує список змін, які необхідно внести у процес розробки.

Методологія Kanban. На відміну від Scrum та інших Agile-методів, спочатку створених для розробки програмного забезпечення (ПЗ) Kanban придумали в компанії Toyota в середині XX століття, щоб оптимізувати складські запаси і роботу конвеєра при складанні автомобілів [2]. У перекладі з японської Kanban буквально означає «вивіска». Команди Kanban представляють кожне робоче завдання у вигляді окремої картки на дошці.

Головні характеристики Kanban відображені у його назві:

- акцент на візуалізацію,
- використання інформаційної дошки та карток.

Kanban, на відміну інших методологій, зроблено те щоб з його допомогою можна було покращити існуючий процес, легко та безболісно вбудовуючись у нього.

Kanban ґрунтується на кількох головних правилах:

1. Візуалізувати потік створення цінності. Основний інструмент візуалізації в Kanban – це так звана Kanban-дошка, яка використовується для візуалізації виконуваних завдань. Вона може бути фізичною чи віртуальною.

При роботі з Kanban-дошкою є два важливі нюанси:

- великі завдання краще розбивати на частини.
- якщо команда має кілька виробничих процесів, етапи яких сильно відрізняються, для кожного з них можна зробити свою дошку.

2. Обмежувати незавершену роботу. Незавершеною називається завдання, виконання якої розпочато, але на даний момент ще не завершено з будь-якої причини. У Kanban є правило: кількість незавершених завдань у кожній колонці має бути жорстко обмежена.

3. Вимірювати, аналізувати та оптимізувати робочий процес. Одне з правил Kanban – вимірювати час, який будь-яке завдання знаходиться на кожному з етапів, та аналізувати, що заважає працювати ефективніше. Це допомагає оптимізувати робочий процес та виконувати завдання максимально швидко.

4. Визначити критерії якості. Щоб проводити контроль якості, для кожного завдання прописують критерії приймання – деякі умови, виконання яких означає, що завдання завершено. Знаючи наперед критерії приймання кожного завдання, виконавець може перевіряти себе з них самостійно.

5. «Витягувати», а не «вштовхувати» завдання. Один із принципів Kanban (як і Agile загалом) – самоорганізація команд, тому рішення про те, хто

що робитиме, приймають самі виконавці, ніби «витягуючи» завдання із загального списку.

6. Розставляти пріоритети якомога пізніше. Kanban підтримує самоорганізацію, але не хаос. Тому виконавець, що закінчив виконання задачі, бере не просто будь-яке завдання зі списку, а те, що має найвищий пріоритет. При цьому пріоритети мають розставлятися не заздалегідь, а якомога пізніше. В ідеалі – перед тим, як виконавець візьме наступне завдання. Тоді він точно робитиме саме те, що найважливіше зараз.

7. Поліпшуватись колективно. За принципами Kanban, зберігати конкурентоспроможність можливо тільки в тому випадку, якщо періодично задаватися питанням, чи ефективно працює команда, чи є якісь можливості для поліпшення і що конкретно можна зробити для підвищення ефективності та якості.

Методологія Lean. Згідно підходу Agile, проекти мають бути розбиті на невеликі керовані блоки робіт, але відсутні вимоги щодо керування розробкою цих блоків. Scrum пропонує свої власні процеси і процедури. Lean, з іншого боку, додає до принципів Agile схему потоку операцій, щоб гарантувати, що кожна ітерація буде виконана з однаковою якістю.

У методиці Lean, як і Scrum, вся робота ділиться більш дрібні блоки, які виконуються окремо і незалежно друг від друга. Однак, у Lean існує поетапний процес операцій розробки кожного блока.

Етапи Lean та його гнучкість гарантують, що кожна частина проєкту виконується відповідно до вимог. У Lean немає чітких меж етапів, на відміну від Scrum, де визначено межі спринту. Крім того, на відміну від класичного управління проєктами, метод Lean дозволяє паралельно виконувати кілька завдань на різних етапах, що підвищує гнучкість та прискорює виконання проєкту.

Як і Agile, Lean – це концепція або спосіб мислення. Використовуючи концепцію Lean, можна побудувати систему, що відповідає певним вимогам управління проєктами.

Методологія «6 сигм» («Six Sigma»). Компанія Motorola, поряд з Toyota Motor Corporation також внесла свій внесок у розвиток глобальних систем управління проектами. У 1986 році Білл Сміт, інженер цієї компанії, створив концепцію Six Sigma. Це більш структурована версія Lean, ніж Kanban, з більшою кількістю планування для економії ресурсів, підвищення якості та скорочення дефектів [6].

Кінцева мета – задовольнити клієнта високоякісним продуктом, що досягається шляхом постійного вдосконалення всіх аспектів проекту на основі ретельного аналізу ефективності. У концепції «6 сигм» особлива увага приділяється усуненню проблем по мірі їх виникнення.

Для досягнення цієї мети пропонується п'ятиетапний процес:

1. Визначення. Перший крок дуже нагадує початкові етапи інших систем управління проектами. Він визначає проект, збирає інформацію про передумови проекту та встановлює цілі.

2. Вимірювання. Другий крок фокусується на збиранні та аналізі кількісних даних про проект. На цьому етапі визначається, які показники визначатимуть успіх проекту та які дані мають бути зібрані та проаналізовані.

3. Дослідження. На етапі дослідження менеджер проекту визначає, як команда може виконати завдання та вимоги, вклавшись у строк та рамки бюджету.

4. Розробка. На цьому етапі плани та рішення, прийняті на попередніх етапах, втілюються в життя. Необхідний докладний план, що описує дії, необхідні досягнення поставлених цілей. Тут вимірюється прогрес проекту.

5. Контроль. Важливий етап у методології «шість сигм». На цьому етапі необхідно ретельно документувати викладені уроки, а зібрані дані аналізувати і застосовувати як для конкретного проекту, а й у компанії загалом.

«Шість сигм» дуже схожа на «Канбан», тільки в ній встановлені етапи планування, постановки цілей та перевірки якості виконання завдань. Процес впровадження більш структурований, і у команди менше шансів зійти зі шляху. Єдиною суворою вимогою є ретельний вимір та моніторинг метрик

проєкту під час його реалізації. Без цього довгострокове безперервне вдосконалення процесів проєкту неможливе.

Гібридний підхід – це підхід, який поєднує в собі риси гнучкого та класичного підходів [5].

Вирішивши використовувати гібридний підхід, менеджер вибирає найкращі особливості гнучкого та класичного підходу, які підійдуть для конкретного проєкту, та поєднує їх. В результаті виходить унікальний підхід, який не обмежений жодними строгими рамками та може змінюватись в залежності від умов та потреб.

Гібридний підхід найкраще підійде для проєктів, які вимагають суворішого дотримання завдань та термінів, але при цьому повинні зберігати можливість щодо швидкої реакції зовнішні зміни. Часто це ІТ-проєкти для великих чи державних компаній, які готові до змін, але мають дотримуватися певних процедур.

Приклади методологій гібридного підходу:

- Метод критичного шляху (Critical Path Method).
- Метод критичного ланцюга (Critical Chain Project Management).

У таблиці 1.3 представлено порівняння сучасних методологій управління проєктами [8].

Таблиця 1.3 – Порівняння технологій управління проєктами

Метод управління проєктами	Опис	Особливості використання у Data Science	Переваги	Недоліки
<b>Waterfall</b>	Послідовне виконання фаз проєкту: визначення вимог, проєктування, реалізацію, тестування, впровадження.	Структурована та чітка організація роботи, передбачуваний результат, найкраще планування та управління ризиками.	Добре підходить для проєктів зі статичними вимогами, де зміни у процесі рідко виникають. Чіткий план роботи дозволяє уникнути затримок та перевищення бюджету.	Не враховує змін у вимогах та ризиків, пов'язаних з технологічними змінами. Не гнучкий, зміни у проєкті можуть бути важкими та дорогими.
<b>Agile</b>	Ітеративний підхід, що складається з коротких термінів виконання робіт (спринтів) з постійним зворотним зв'язком та взаємодією між членами команди.	Часті зміни вимог замовника, робота за умов невизначеності, швидка адаптація до змін, принцип самоорганізації.	Дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах та технологіях, покращувати процеси на кожному етапі проєкту. Гнучкий та адаптивний підхід.	Вимагає високого ступеня комунікації та взаємодії у команді. Може призводити до невизначеності у бюджеті та термінах, якщо не враховувати зміни у проєкті.
<b>Scrum</b>	Метод Agile, який використовує короткі терміни виконання робіт (спринти) та постійний зворотний зв'язок, щоб підвищити прозорість процесу та полегшити управління.	Швидке реагування на зміни вимог, покращення якості продукту, краще планування та управління ризиками.	Приділяє велику увагу комунікації, взаємодії та прозорості. Дозволяє швидко реагувати на зміни та покращувати процеси на кожному етапі.	Може бути складним для реалізації команд, які не знайомі з Agile. Вимагає високого ступеня взаємодії та самоорганізації у команді.

## Продовження табл 1.3

<b>Kanban</b>	Метод управління проектами, який використовує візуальну дошку для відстеження завдань та обмеження кількості завдань, що одночасно виконуються.	Постійне покращення процесу, мінімізація витрат на очікування, збільшення продуктивності та якості.	Гнучкість та простота впровадження, підвищення якості та ефективності роботи, мінімізація витрат на очікування та покращення продуктивності.	Не завжди підходить для проектів, які потребують точного планування, обмеження бюджету та термінів, важко контролювати статус проекту.
---------------	---	---	--	--

*Джерело: побудовано автором на основі [1; 7; 10; 11; 13; 17]*

Розроблені підходи відрізняються один від одного по сферах застосування, деталізованості, самодостатності та формалізації.

В управлінні проектами успіх часто залежить від правильного вибору інструментів. Вибір інструменту для управління проектами — це не лише порівняння вартості, а й розуміння того, які можливості він відкриває перед командою.

Впровадження проектного менеджменту у компанію, що має лінійну структуру управління, супроводжується трансформацією в матричну структуру. І тут кожен співробітник одночасно підпорядковується і керівнику структурного підрозділу та керівнику проекту, що вимагає чіткого визначення пріоритету у постановці завдань, у раціональному розподілі ресурсів, детальному плануванні часу та узгодженості дій всіх керівників різного рівня.

Можна виділити такі ключові етапи переходу на проектну систему:

1. Створення єдиної процедури ведення проектів, що описана у відповідному регламенті.
2. Реорганізація підприємства.
3. Визначення чітких повноважень співробітників та підрозділів у рамках проектів.
4. Координація проектів.

5. Розробка та впровадження інформаційної системи як інструмент календарного планування та контролю робіт за проектом [7]. Таким чином, щоб перейти на повноцінне проектне управління організація має досягти певного рівня зрілості.

Третя перешкода шляху до проектною системі – вартість постановки проектного управління. Повний перехід до проектною системи управління потребує значних фінансових ресурсів та певного часу. Вартість впровадження системи проектного менеджменту залежить більшою мірою від масштабу компанії та вартості інформаційної системи, яка підтримуватиме управління проектами. Існують такі основні стратегії оптимізації вартості впровадження проектного управління:

1. Розробка внутрішніх методик за участю компетентних співробітників, що беруть участь у проектах, та із залученням фахівців консалтингових компаній. Даний спосіб переходу до проектного управління займає більше часу, але дешевші.

2. Використання стартового консалтингу у ключових підрозділах організації з метою забезпечення початкової роботи з впровадження

Системи проектного управління. Цей спосіб щодо швидкореалізований, але він і вимагає великих фінансових вливань. Очевидно, що витрати на впровадження проектного управління не повинні перевищувати очікуваних вигод від використання.

Ще однією проблемою проектного управління є контроль витрат за конкретний проект.

Для успішного вирішення цієї проблеми в першу чергу необхідно звернути увагу на методи планування та рівень контролю. Планування матеріальних витрат за здійснення проекту має бути пропорційно витратам робочого часу на реалізацію проекту та, безумовно, має узгоджуватися із керівництвом. Контроль за витратами слід здійснювати з урахуванням їх відповідності запланованому рівню, на основі розподілу тимчасових витрат персоналу та витрат на заробітну плату.

Побудова проектно орієнтованих компаній досягається, перш за все, за рахунок будівництва матричних організаційних структур, що, безсумнівно, вимагає особливих систем бюджетування та обліку.

Наступною організаційною проблемою при переході на проектне управління постає питання поєднання процесної та проектної діяльності. Впровадження проектного управління передбачає реорганізацію та зміни в організаційній структурі підприємства. При функціональному чи процесному підході керівник відповідає за вирішення конкретних завдань, формування бізнес-процесів та контроль персоналу.

При впровадженні проектного підходу контроль стадій процесів та його меж переходить від функціональних керівників до керівників проектів. Таким чином, для забезпечення стійкості та підвищення ефективності діяльності організації необхідно визначити правила співіснування процесної та проектної діяльності.

Незважаючи на перераховані вище проблеми при переході на проектне управління з кожним роком можна спостерігати появу дедалі більшої кількості нових бізнес-проектів. Однак за всіх переваг, які може дати даний метод управління, з урахуванням його грамотного застосування, лише його використання ще не гарантує успіху.

Таким чином, для успішної реалізації проекту повинні враховуватися два суттєві фактора:

1. Технічна сторона проектного управління, тобто планування та оцінка витрат, управління та контроль за виконанням проекту, управління ризиками, управління якістю, проектна документація та оцінка результатів.

2. Управлінська компетентність керівника проекту, що визначається єднанням проектної команди, рівнем комунікацій, системою мотивації та націленістю на результат [8].

Саме вміння сформувати команду, націлену на отримання необхідного «продукту» як результату діяльності проекту в умовах обмежених матеріальних та тимчасових ресурсів, прищепити їй психологію успіху,

найчастіше, є ключовим фактором, що дозволяє нівелювати окремі, технічні шорсткості, що неминуче виникають, зумовлені унікальністю проєкту.

Для успішної реалізації Agile необхідно суворо дотримуватися її принципів та постійно аналізувати результати для внесення коригувань. Не менш значущим фактором є навчання та підтримка команди проєкту для успішного застосування гнучких підходів.

Таким чином, використання гнучких підходів у проєктному управлінні дозволить досягти поставлених цілей без втрати часу та якості виконання поставленого завдання. Гнучкі методології управління проєктами Agile можуть запропонувати значні переваги в сучасному швидко мінливому бізнес-оточенні. Вони дозволяють командам швидко адаптуватись до змін, при цьому приділяючи особливу увагу потребам клієнта та якості кінцевого продукту. Ключ до успіху у використанні гнучких підходів полягає в розумінні та визнанні того, що зміни – це неминуча частина будь-якого проєкту, і що команди мають бути підготовлені та готові до цих змін. Варто відзначити, що гнучкі підходи не завжди будуть підходити для кожного проєкту чи команди. Вони вимагають певного рівня зрілості та здатності до самоорганізації з боку команди, а також готовності замовника активно брати участь у процесі розробки. У деяких випадках традиційні методи управління можуть бути більш підходящими. Загалом вибір методології управління проєктами має бути заснований на конкретних цілях, вимогах та обставинах кожного окремого проєкту. Важливо вибирати інструменти та методи, які найкраще підтримують досягнення цілей та максимізацію цінності для клієнта.

Таким чином, вибір підходу чи методології залежить від конкретного проєкту чи його етапу, специфіки розробки та очікуваних результатів. Кожен підхід може змінюватися під поточні особливості та з типового та теоретичного перетвориться на унікальний, відповідний саме цій команді. Тому подальшого дослідження вимагають особливості вибору та застосування найбільш раціонального методу управління проєктами.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРАКТИК УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

#### 2.1 Аналіз результатів діяльності компанії за три останніх роки

ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» зареєстрована в 2017 році в Полтаві, і спеціалізується на імпорті світлих нафтопродуктів стандартів ЄВРО 5, в т.ч. дизельного палива, бензину марок А-92 та А-95, а також скрапленого газу. Для гарантування якості продукції компанія дотримується встановлених стандартів безпеки та надає високоякісний сервіс. Кожна партія, що поставляється ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» на ринок України, супроводжується сертифікатом, що засвідчує відповідність технічному регламенту ДСТУ і екологічному стандарту ЄВРО 5. Крім того, ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» надає паспорти якості від нафтопереробних заводів.

Таблиця 2.1 – Види діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

КВЕД	Коротка характеристика
<i>Основний:</i>	
46.71	Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
<i>Інші:</i>	
46.49	Оптова торгівля іншими товарами господарського призначення
46.73	Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
46.90	Неспеціалізована оптова торгівля
52.29	Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
33.17	Ремонт і технічне обслуговування інших транспортних засобів

*Джерело: складено автором на основі [49]*

Колектив ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» складають професіонали з досвідом понад 7 років в сфері імпорту нафтопродуктів на український ринок без участі посередників. Висока якість продукції, своєчасна доставка та конкурентні ціни дозволили компанії завоювати довіру промислових

підприємств, фермерських господарств, логістичних компаній та роздрібних мереж автозаправних станцій. Результатом стала лідируюча позиція на українському оптовому ринку нафтопродуктів, забезпечуючи не лише високу якість палива, але і бездоганну організацію постачань відповідно до обумовленого графіку.

Партнерами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» є найбільші нафтопереробні заводи Європи, такі як Hellenic Petroleum S.A., Attiki; MOL; Rompetrol; PKN Orlen. Прямі поставки із заводів виробників здійснюються автоцистернами, залізничним транспортом та танкерними поставками в порти України на півдні.

ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» забезпечує доставку нафтопродуктів з нафтобаз на території України безпосередньо до клієнта бензовозами обсягом від 3000 до 32000 л на умовах CPT, DAP та DDP. Також можлива поставка залізничним транспортом на зазначену клієнтом станцію призначення. Перевезення виконуються з дотриманням всіх заходів безпеки.

Базисами зберігання палива ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» є:

- Південний напрямок: Ізмаїл, Рені, Одеса, Миколаїв
- Східний напрямок: Дніпро, Запоріжжя, Харків
- Центральна частина: Кременчук, Вінниця
- Північний напрямок: Смига, Звягель, Київ (Жуляни)
- Західний напрямок: Володимир-Волинський, Берегово, Чернівці (Вадул-Сирет).

ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» здійснює прямий імпорт з найбільших Європейських нафтопереробних заводів, що дає можливість пропонувати клієнтам найкращі ціни та додаткових комісій. При цьому для забезпечення потреб клієнтів, компанія пропонує різні формати ціноутворення та оплати.

Розрахунок основних фінансово-економічних показників діяльності досліджуваного підприємства проводився на основі даних річної фінансової звітності за 2021-2023 рр.

Таблиця 2.2 – Техніко-економічні показники ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» за 2020-2022 рр.

№	Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±		Темп приросту, %	
		2021	2022	2023	за 2021-2022 рр.	за 2022-2023 рр.	за 2021-2022 рр.	за 2022-2023 рр.
1	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	79171,15	122895,6	108933,9	43724,45	-13961,7	55,23	-11,36
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	444,45	584,2	506,5	139,75	-77,7	31,44	-13,30
3	Середньорічна вартість власного капіталу, тис. грн.	10599,2	9661,7	-72,05	-937,5	-9733,75	-8,85	-100,75
4	Реалізовано продукції, тис. грн.	1333231,4	1323068,7	1097446,4	-10162,7	-225622,3	-0,76	-17,05
5	Собівартість реалізації, тис. грн	1296879,7	1273369,7	1071392,4	-23510	-201977,3	-1,81	-15,86
6	Операційні витрати, тис. грн.	25851,1	47910,9	36571,6	22059,8	-11339,3	85,33	-23,67
7	Витрати на оплату праці, тис. грн.	19759,5	23579,7	23433,7	3820,2	-145,9	19,33	-0,62
8	Чисельність працюючих, чол.	108	104	87	-4	-17	-3,70	-16,35
9	Чистий прибуток, тис. грн.	5265,3	-6975,1	-12365,2	-12240,4	-5390,1	-232,47	77,28
10	Капіталовіддача	16,84	10,77	10,07	-6,1	-0,7	-36,07	-6,42
11	Капіталомісткість	0,06	0,09	0,10	0,0	0,0	56,42	6,86
12	Продуктивність праці персоналу, тис. грн/чол.	12344,7	12721,8	12614,3	377,1	-107,5	3,05	-0,84
13	Витратомісткість продукції, %	0,02	0,04	0,03	0,0	0,0	88,76	-9,28
14	Середня заробітна плата, грн.	15246,53	18894,00	22446,10	3647,5	3552,1	23,92	18,80
15	Рентабельність (збитковість) продукції, %	0,4	-0,5	-1,1	-0,9	-0,6	-233,49	113,72
16	Рентабельність (збитковість) активів, %	6,7	-5,7	-11,4	-12,3	-5,7	-185,34	100,00

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» (Додатки А-В)

Дані табл. 2.2 свідчать, що середньорічна вартість активів в 2022 році становила 122895,6 тис. грн. Це на 43724,45 тис. грн. більше показника попереднього року (темп приросту становить 55,23%), а в 2023 р. порівнянні з показником за 2022 рік вартість активів знизилась на 13961,7 тис. грн. (на

11,36%), що свідчить деяке скорочення обсягів діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ».

Середньорічна вартість основних засобів (за первісною оцінкою) становила в 2022 році 584,2 тис. грн, що більше, ніж у 2021 на 31,44%. За 2023 рік вартість основних засобів знизилась на -77,7 тис. грн. (темپ зниження основних засобів склав – 13,3%). Такі зміни відбулися за рахунок закупівлі нового сучасного обладнання та модернізації діючого в 2022 р та ліквідації і продажу застарілого у 2023 р..

Середньорічна вартість власного капіталу склала в 2021 році 68715643 тис. грн, за цей рік власний капітал зріс на 7960430 тис. грн. (темп приросту склав 13,10%). Такі зміни відбулись за рахунок зростання нерозподіленого прибутку підприємства.

Обсяг збуту за 2022 рік знизився на 10162,7 тис. грн. (темп зниження склав -0,76%). У порівнянні з показником за 2022 рік, у 2023 році обсяг реалізації скоротився на 225622,3 тис. грн. (темп скорочення –17,05%) і склав 1097446,4 тис. грн. Такі зміни відбулись за рахунок скорочення кількості укладених контрактів і зниження обсягів імпортованої продукції. 2023 рік характеризується суттєвим скороченням обсягів реалізації та отриманням збитків через бойові дії в Україні, нестабільну військово-політичну та соціально-економічну ситуацію.

Порівнюючи темпи приросту активів, основних засобів, власного капіталу та виручки від реалізації, ми бачимо, що відбувається скорочення всіх показників. Виручка від реалізації знижується більшими темпами, ніж активи підприємства, що говорить про зниження ефективності використання ресурсів. Однак для того, щоб підприємство не вичерпало свої технічні й матеріальні запаси, вважаємо необхідно нарощувати капітал пропорційно збільшенню оборотів.

До основних показників ефективності використання основних засобів належать капіталовіддача та капіталомісткість основних засобів. Аналіз показників ефективності використання основних засобів було виконано

методом порівняння фактичного їх рівня за звітний період з аналогічними показниками попереднього періоду. Результати аналізу свідчать про зниження ефективності використання основних засобів.

З метою аналізу ефективності діяльності підприємства було розраховано показники рентабельності. Дані табл. 2.3 свідчать, що на кінець досліджуваного періоду рентабельність реалізації продукції ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» знизилась і склала 2,37%. Безумовно, даний факт є негативним та є значно нижчим середньогалузевого значення. Для підприємств галузі постачання паливно-мастильних матеріалів середньогалузеве значення показника коливається на рівні 20%. Діяльність підприємства характеризується суттєвим скороченням обсягів реалізації та отриманням збитків через початок бойових дій в Україні.

Таблиця 2.3 – Аналіз рентабельності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

№	Показники	За рік			Абсолютне відхилення, ±	
		2021	2022	2023	2021 від 2020 рр.	2022 від 2021 рр.
1	Обсяг реалізації продукції, тис. грн.	1333231,4	1323068,7	1097446,4	-10162,7	-225622,3
2	Чистий прибуток, тис. грн.	5265,3	-6975,1	-12365,2	-12240,4	-5390,1
3	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	1296879,7	1273369,7	1071392,4	-23510	-201977,3
4	Прибуток від реалізації, тис. грн.	36351,7	49699	26054	13347,3	-23645
5	Рентабельність реалізації, %	2,73%	3,76%	2,37%	1,03	-1,38
6	Рентабельність продукції за чистим прибутком, %	0,39%	-0,53%	-1,13%	-0,92	-0,60

*Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» (Додатки А-В)*

Графічно результати аналізу рентабельності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.1.

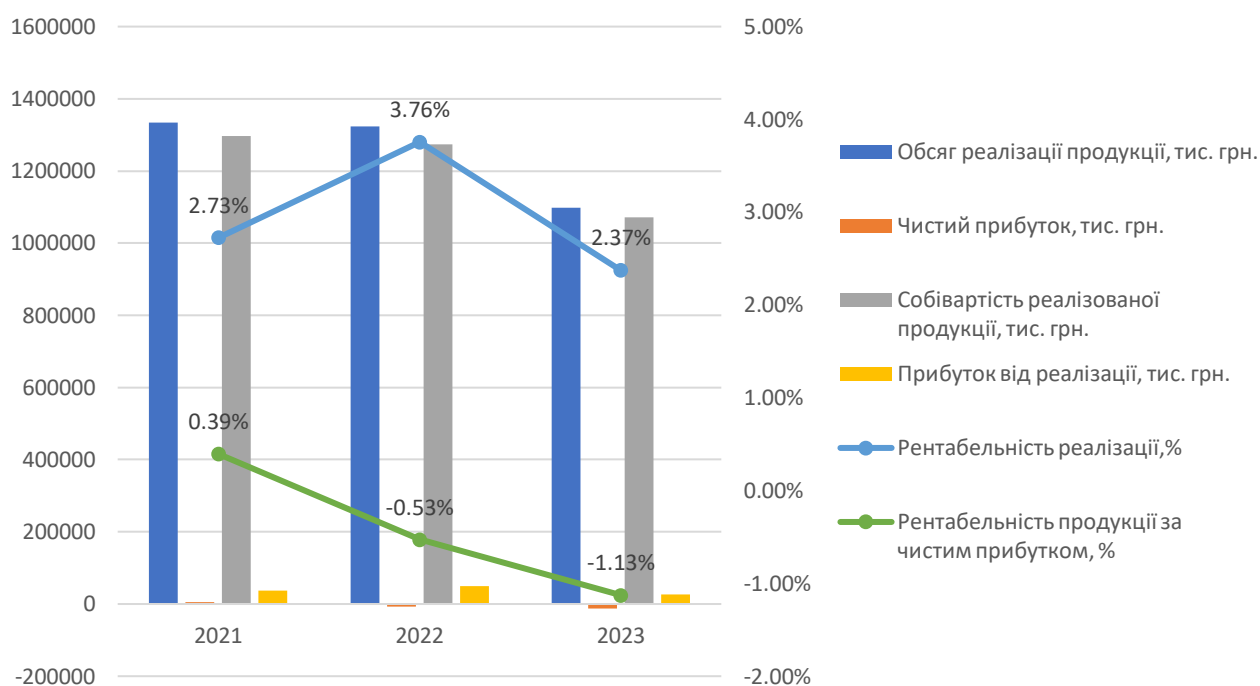


Рис. 2.1. Аналіз рентабельності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» за 2021-2023 роки

*Джерело: побудовано автором на основі табл.1.3.*

Таким чином, аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності показав, що за останні роки ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» скоротило обсяги реалізації, діяльність підприємства характеризується збитковістю, при цьому проводиться модернізація виробничих потужностей, розроблюються та впроваджуються нові технологічні процеси.

## 2.2 Практика управління проєктами в ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

Управління проєктами – діяльність, спрямована на реалізацію всіх поставлених перед проєктом завдань та цілей, для здійснення яких прикладається максимум знань, навичок, досвіду, методик та інструментів. Завдяки грамотному управлінню проєктами вдається підвищити відсоток успіху, досягти максимальної прозорості та наочності, разом з оптимізацією

комунікації та оптимальним розподілом людських, тимчасових та матеріальних ресурсів.

Система управління завданнями є комплексне рішення, спрямоване ефективно рішення великого кола різних завдань управління бізнесом, легко адаптує під потреби компаній будь-якого масштабу та напрямів діяльності. Завдяки її застосуванню вдається якісно контролювати відповідальних осіб та тимчасові терміни виконання робіт, а також своєчасно запобігати можливим збоєм або помилкам на кожному етапі виконання проєкту.

Діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» є проєктноорієнтованою (рис. 2.2). В процесі розвитку компанією були реалізовані проєкти по створенню баз зберігання палива в багатьох регіонах України. Одними з останніх є проєкти відкриття баз в Вінниці, Звягелі та Києві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Характеристика проєктів ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

№	Назва проєкту	Період реалізації	Особливості управління проєктом
1	Проєкт створення бази в Ізмаїлі	Серпень - жовтень 2017 р.	Управління проєктом здійснювалось під керівництвом директора підприємства. В основі проєкту був розроблений бізнес-план. Управління здійснювалось на основі використання Project Expert
2	Впровадження автоматизованої системи управління логістикою	Березень-травень 2018 р.	Для виконання проєкту створено підрозділ програмного забезпечення та найняті відповідні спеціалісти. Управління проєктом розробки корпоративної системи управління логістикою здійснювалось на основі класичної системи Waterfall
3	Проєкт створення бази в Одесі та Миколаєві	Квітень - липень 2020 р.	Управління проєктом здійснювалось під керівництвом директора підприємства. В основі проєкту був розроблений бізнес-план. Управління здійснювалось на основі використання Project Expert
4	Проєкт створення бази в Вінниці	Жовтень-грудень 2021 р.	Для управління проєктом створена проєктна група з числа пацівників підприємства. Управління проєктом здійснювалось комерційним директором з залученням працівників програмного відділу та транспортно-логістичного відділу

Для управління проєктами створюється тимчасова проєктна група зі складу працівників ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ». За необхідності залучаються сторонні організації та спеціалісти.

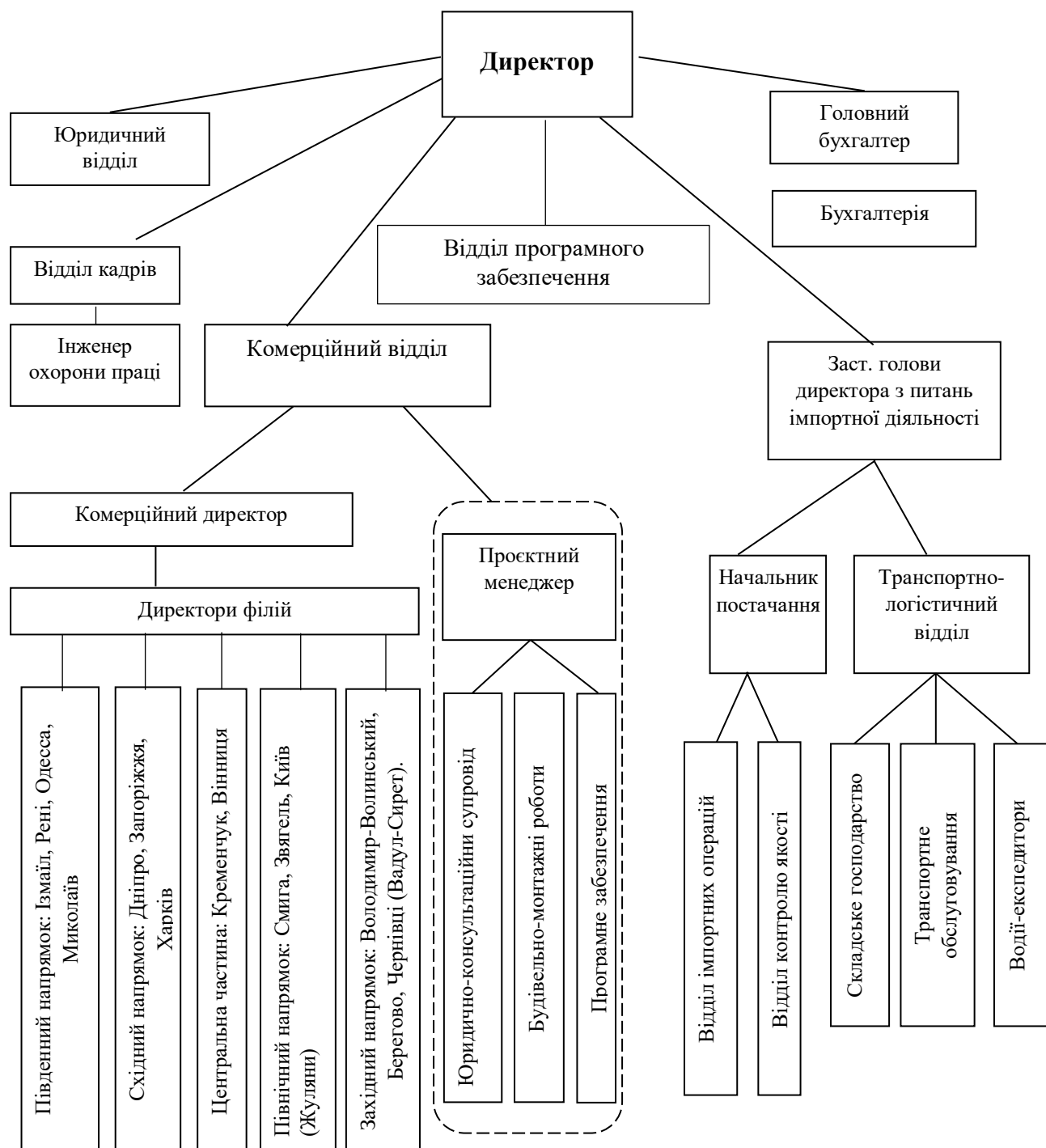


Рис.2.2. Організаційна структура підприємства  
ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

Управління проектом починається з побудови дерева цілей з застосуванням принципу планування SMART. SMART-метод впливає з розшифрування термінів, які формують його назву: специфічність (Specific), вимірюваність (Measurable), узгодженість (Agreed Upon), реалістичність (Realistic), обмеженість в часі (Time-related) [7, 10].

Згідно з концепцією проекту виділено наступні цілі та передбачувані результати проекту:

1. Підвищення ефективності роботи команди шляхом оптимізації процесів.
2. Збільшення адаптивності до змін та покращення внутрішньої комунікації
3. Зростання продуктивності команди та забезпечення вищої якості кінцевих результатів.

Зокрема, перспективний проект впровадження методології Lean в систему управління проектами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» може мати наступне дерево цілей (рис. 2.3)

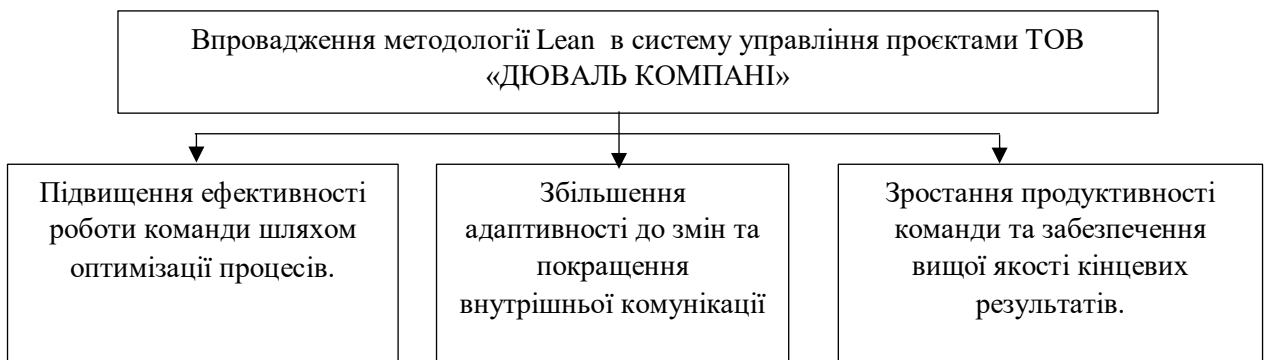


Рис.2.3. Дерево цілей Lean  
Джерело: побудовано автором

По проекту основними обмеженнями виступають: обмеження бюджету, обмеження ресурсів, кількість персоналу згідно структури, обмеження по границям проекту, обмеження по строкам робіт, обмеження по наявності фіксованого бюджету інвестицій, обмеження по матеріальним ресурсам, які необхідні для здійснення проекту.

Проведемо дослідження основних процесів проєктного управління ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» (рис. 2.4).



Рис.2.4. Основні процеси управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

Процес реалізації проєкту супроводжується необхідністю внесення певних коригувань, виникненням додаткових завдань що, в свою чергу, вимагають додаткових витрат, а це в результаті спричиняє значні відхилення у початковому бюджеті. Керування процесами здійснює менеджер проєкту. Він об'єднує членів команди розробників та виконавців та узгоджує всі процеси в рамках проєкту. Від компетентності менеджера проєкту в значній мірі залежить успішне завершення проєкту загалом.

Таким чином, проєктна діяльність в ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» здійснюється за традиційною, «водоспадною» моделлю. Це означає, що всі етапи управління проєктом здійснюються один за одним. Початок кожного наступного етапу можливий лише після завершення попереднього. Структура кожного етапу фіксується набором конкретних вимог, що систематизовані у технічному завданні. Завершення кожного етапу супроводжується вихідними документами, що підтверджує завершення робіт на певному етапі.

Вивчивши схему процесу реалізації проєктів ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» можна зробити висновок, що компанія використовує «водоспадну модель», а це означає, що всі етапи здійснюються один за одним. Етап не може розпочатися, якщо не завершено попередній. Кожен із етапів фіксований певним набором вимог, оформлених у технічному завданні. Усі етапи мають вихідний документ, а саме акт здачі-прийняття виконаних робіт, що є гарантом затвердження замовником робіт на певному етапі. Коригування у процесі реалізації проєкту розглядаються як додаткові завдання і, відповідно, вимагають додаткової оплати, що в підсумку призводить до значних відхилень від початкового бюджету. Усім процесом керує менеджер проєкту. Він є єдиною сполучною ланкою між командою розробників та замовником. Від того, наскільки компетентний менеджер проєкту, багато в чому залежить успішність проєкту загалом.

## 2.3 Основні проблеми, з якими стикається компанія при управлінні проєктами

За результатами аналізу особливостей управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» можна виокремити ряд проблем в організації, які узагальнені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Основні проблеми у проєктній діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

№	Сфера управління проєктами	Основні проблеми
1	Управління комунікаціями	Недостатня частота комунікацій Роота членів команди в різних часових зонах Слабкість взаємодії Відсутність затвердженого механізму передавання інформації та результатів виконаних робіт з одного проєктного етапу на інший Зосередженість співробітників на власній ділянці роботи та відсутність націленості на командний результат
2	Управління командою проєкту	Виконавці проєкту не мають цілісної картини цілей та очікуваних результатів проєкту Низький рівень довіри членів команди один до одного та до керівника проєкту Відсутність можливостей для обговорення та обміну досвідом Відсутність командного духу
3	Управління термінами та змістом	Повний цикл організації імпорту палива спричиняє проблему, пов'язану з тривалим періодом від домовленості з постачальником до першого результату для замовника, через що зростають строки виконання робіт та відповідно їх вартість
4	Управління якістю проєкту	Відсутність затвердженого для компанії стандартів якості Складність контролю якості сервісу та продукту
5	Управління зацікавленими сторонами	Процес реалізації не прозорий для замовника Низька взаємодія з користувачами проєкту Відсутність практики зворотнього зв'язку

*Джерело: побудовано автором*

Отже, можна виділити ряд проблем в управлінні проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» :

1. Члени команда працюють над проєктом значно триваліший строк, ніж затверджений при плануванні.

2. В ході виконання проєкту відбувається неодноразова зміна умов проєкту: бюджету, кількості часу, кількості виконавців та підрядників тощо.

3. Відсутність звітності щодо ефективності робочих процесів в рамках проєкту в цілому, немає виявлення «вузьких» місць та обговорення проблемних питань.

4. Комунікації між членами проєктної команди відбуваються хаотично, відсутні алгоритми передачі інформації та її систематизації, а також доступності для всіх членів команди.

5. Відсутність фіксації завдань в єдиній системі, через що учасниками команди не усвідомлюється ступінь реалізації того чи іншого завдання.

На основі виявлених проблем проєктної діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» побудуємо схему причинно-наслідкових зв'язків щодо проблем відсутності бажаного рівня ефективності системи управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» (рис. 2.5).

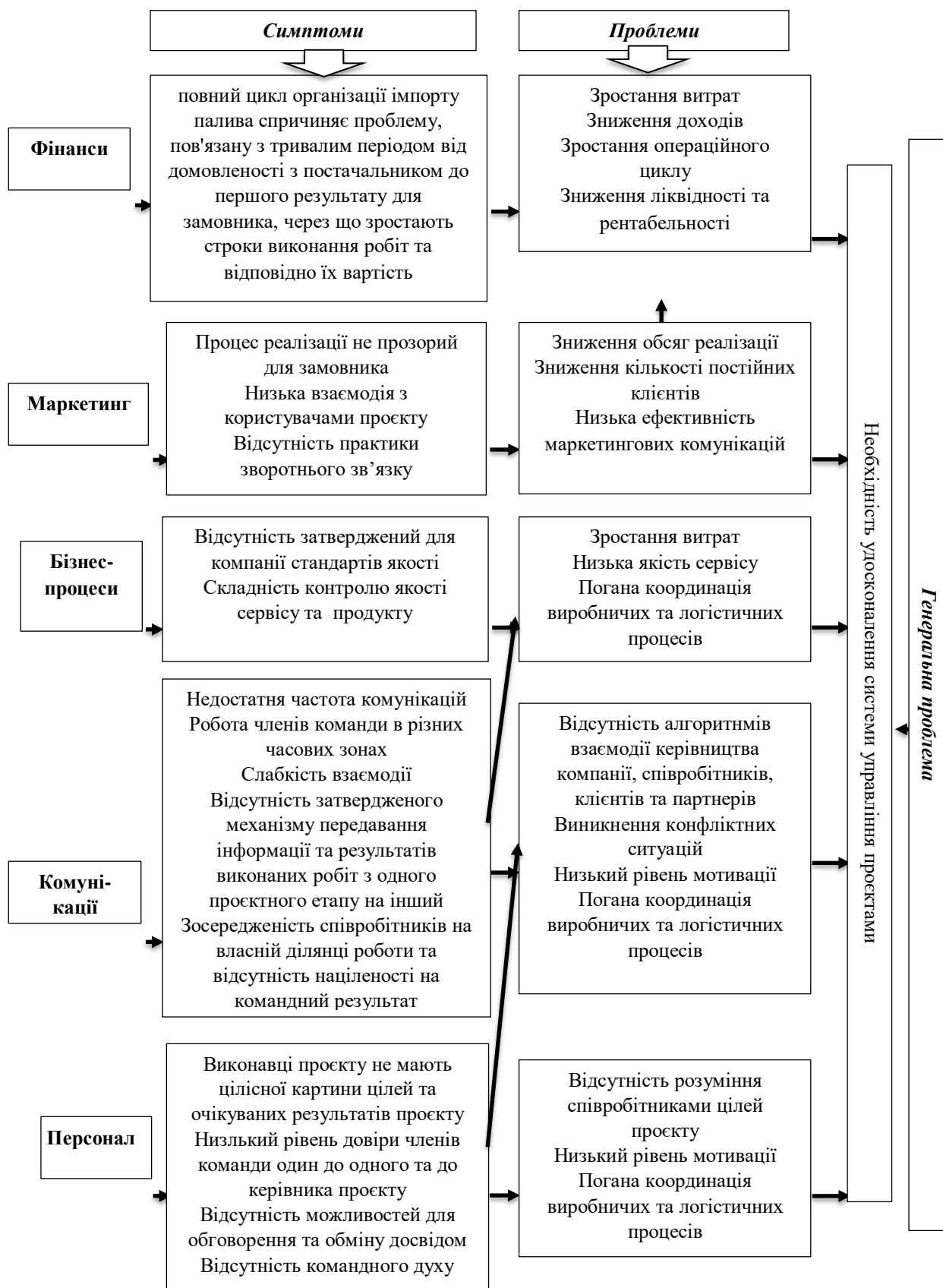


Рис. 2.5. Схема причинно-наслідкових зв'язків щодо проблем відсутності бажаного рівня ефективності системи управління проектами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

Джерело: побудовано автором

Провівши аналіз проєктної діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ», нами було виявлено, що в компанії практикується «водоспадна» модель управління життєвим циклом проєкту, в рамках якої початок нового етапу можливий лише після закінчення попереднього. Фіксація усіх вимог замовника здійснюється у технічному завданні та є чітко регламентованим процесом. Внесення будь-яких коригувань до проєкту в переважній більшості випадків спричиняють зростання бюджету проєкту та збільшення строків його виконання. Виявлені в процесі дослідження системи управління проєктами проблеми мають істотний вплив як на результати та ефективність окремого проєкту, так і на функціонування компанії ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» загалом.

## **РОЗДІЛ 3**

### **ОБГРУНТУВАННЯ ЗАХОДІВ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»**

#### **3.1 Альтернативні шляхи впровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані» та обґрунтування вибору оптимальної альтернативи**

Попередній аналіз діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» показав, що бізнес компанії зростає, тому управління змінами – не разова потреба, а звична справа, можна сказати, що це має стати частиною розвитку компанії. Тривалий час масштаб бізнесу дозволяв адаптуватися за рахунок компетенцій конкретних людей, їх знань, попереднього досвіду, володіння ситуацією – всього цього вистачало, щоб підлаштовувати проєктне управління до нових реалій, зберігаючи при цьому стабільність бізнесу і досягаючи поставлених результатів.

За останні кілька років компанія зросла суттєво (у продажах – у 5 разів за 7 років, з 219,4 млн.грн. у 2017 році до 1,097 млрд.грн. без ПДВ у 2023 році). Побічний ефект зростання – результативність та швидкість змін може знижуватися, як і якість їх впровадження.

Основна форма управління змінами у компанії – проєктна діяльність, тому для покращення ситуації необхідно покращувати насамперед модель управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ».

Інструменти управління – набір допоміжних засобів, найчастіше представлених програмним забезпеченням, застосування яких сприяє полегшенню роботи менеджерів проєкту, її стандартизації, а також підвищенню ефективності у питаннях організації робочого процесу та управління завданнями проєкту. До допомоги інструментів управління вдаються як окремі співробітники, так і команда управління.

Ефективним інструментом для грамотного керування одночасно кількома проєктами виступає спеціальне програмне забезпечення для керування завданнями, що передбачає безліч різних функцій. Це можливість призначення відповідальної особи окремо для кожного з завдань, і відстеження поточного стану виконання кожному з етапів тощо.

Мета використання управлінських інструментів – ефективний розподіл наявних ресурсів ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ», грамотна оцінка поставлених завдань, дотримання тимчасових термінів, стимуляція команди, отримання прибутку. До інструментів управління, за допомогою яких вдасться керувати будь-яким проєктом, можна віднести: хмарні сервіси для спільної роботи над завданням, таск-менеджери, календарі, рішення для сховища графіків, текстів, коду.

Таким чином, для успішної реалізації проєкту повинні враховуватися два суттєві фактора:

1. Технічна сторона проєктного управління, тобто планування та оцінка витрат, управління та контроль за виконанням проєкту, управління ризиками, управління якістю, проєктна документація та оцінка результатів.

2. Управлінська компетентність керівника проєкту, що визначається єднанням проєктної команди, рівнем комунікацій, системою мотивації та націленістю на результат [8].

Саме вміння сформувати команду, націлену на отримання необхідного «продукту» як результату діяльності проєкту в умовах обмежених матеріальних та тимчасових ресурсів, прищепити їй психологію успіху, найчастіше, є ключовим фактором, що дозволяє нівелювати окремі, технічні шорсткості, що неминуче виникають, зумовлені унікальністю проєкту.

Для вибору найбільш придатного для ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» методу проєктного управління пропонується провести їх порівняння за такими критеріями: область застосування, кількість учасників проєкту, оцінка складності впровадження (пропонується оцінювати за 10-бальною шкалою від 1

до 10, де 1 - дуже просто, 10 - дуже складно), також проведено аналіз вимог до робочої групи, головних інструментів та термінів виконання.

Порівняння гнучких методів управління проектами за вищевказаними критеріями надано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Порівняння гнучких методів управління проектами

Критерії	Scrum	Kanban	Lean
Область застосування	ІТ-технології, консалтинг, маркетинг, HR, фінанси	Наукоємне виробництво, логістика	Бізнес-процеси
Кількість учасників проєкту	3-8 осіб	необмежений	необмежений
Складність впровадження	2	7	8
Вимоги до робочої групи	Високі вимоги. Необхідна універсальна команда висококваліфікованих спеціалістів, орієнтованих на одну ціль. Scrum-команди є крос-функціональними, тобто члени команди мають усі навички які необхідні для створення цінності кожного спринту. Вони також є самокерованими, а це означає що вони внутрішньо вирішують хто що, коли і як робить.	Середні вимоги. Група може володіти різними рівнями навичок. Заохочується взаємозамінність членів команди	Середні вимоги. Група може володіти різними рівнями навичок.
Використовуваний інструмент	Scrum-дошка	Картки	Будь-який інструмент для чіткої комунікації
Строки виконання	Жорстко встановлені	Варіюються	Варіюються

Таким чином, методологія Lean є максимально прийнятною для управління проектами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ», оскільки незважаючи на найвищий рівень складності впровадження, підходить на необмеженій

кількості членів проєктних команд, члени проєктної команди володіють усіма навичками, які необхідні для створення цінності на кожному етапі проєкту, а також є самокерованими, а це означає що вони внутрішньо вирішують хто що, коли і як робить. Також важливим є можливість варіювання в виборі інструментів комунікації та строках виконання проєкту.

Lean Management (ще називають «методика ощадливого виробництва»), як і філософію Кайдзен та інші інструменти управління, можна застосовувати у кожному бізнесі та процесі, оскільки оптимізувати можна все.

Принципи ощадливого виробництва дозволять команді ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» стати економною та ефективною бізнес-одиницею. Це досягається шляхом підвищення ефективності та покращення командної роботи. Методологія Lean дозволяє знизити ризики та уникнути вузьких місць, що, у свою чергу, захистить фінансовий результат компанії.

Принципи ощадливого виробництва допоможуть команді безперервно вдосконалюватися, швидше адаптуватися до нових умов та зберігати залучення. А головною перевагою при впровадженні принципів Lean є більш лояльна та задоволена клієнтська база.

Для успішної реалізації Agile ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» необхідно суворо дотримуватися її принципів та постійно аналізувати результати для внесення коригувань. Не менш значущим фактором є навчання та підтримка команди проєкту для успішного застосування гнучких підходів.

Бережливе виробництво, Lean production (LEAN) – концепція організації бізнесу, орієнтована створення привабливої цінності для споживача шляхом формування безперервного потоку створення цінності з охопленням всіх процесів організації та їх постійного вдосконалення через залучення персоналу та усунення всіх видів втрат

Впровадження інструментів LEAN PRODUCTION дозволить вирішити ряд проблем в системі управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

Таблиця 3.2 – Вирішення проблем в діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» шляхом впровадження LEAN PRODUCTION

№	Сфера виникнення проблем	Напрямки вирішення
1	Транспортування	Транспортування продукції необхідно оптимізувати за часом та відстанню. Кожне переміщення збільшує ризик пошкодження, втрати, затримки та тощо.
2	Запаси	Оптимізація обсягів складських запасів, адже чим більше запасів перебуває на складах й у виробництві, то більше вписувалося коштів виявляється «замороженими»
3	Рухи	Зайві рухи операторів та обладнання збільшують втрати часу без збільшення цінності. Оптимізація даних процесів сприяє зростанню продуктивності праці
4	Очікування	Продукція, що чекає своєї черги на обробку та подальше транспортування, збільшують вартість без збільшення цінності. Lean дозволяє створити наочне представлення потоку створення цінності продукту та покращити умови прийняття обґрунтованих оперативних рішень.
5	Надвиробництво	Скорочення втрат, які найбільш істотними з усіх, шляхом оптимізації обсягів
6	Технологія	Цей вид втрат пов'язаний з тим, що технологія виробництва не дозволяє реалізувати всі вимоги кінцевого споживача
7	Дефекти	Кожен дефект призводить до додаткових витрат часу та грошей. Lean дозволяє підвищити захист від ненавмисних помилок (Рока-Үоке), організувати постачання "точно вчасно" (Канбан) та впровадити безперервне покращення процесів технічного обслуговування (ТРМ)
8	Нереалізований потенціал співробітників	Найчастіше співробітники можуть видавати цікаві та корисні ідеї щодо оптимізації виробництва. Варто звертати на них увагу. Сюди відносять і раціоналізаторську діяльність

*Джерело: побудовано автором*

Вигодами від впровадження дбайливого виробництва LEAN є наступні:

1. Для власника компанії:

- налагоджена система безперервного вдосконалення бізнесу
- збільшення інвестиційної привабливості компанії
- підвищення стійкості бізнесу та зниження ризиків банкрутства

2. Для директора:

- використання в першу чергу найвитратніших можливостей для зниження втрат
- усунення функцій і процесів, що не приносять цінність
- налагоджений ланцюжок процесів, що створює цінність для клієнтів найефективнішим способом

### 3. Для компанії загалом:

- система, що безперервно усуває всі види втрат
- використання кращих практик та досвіду в управлінні потоками створення цінності для споживача
- налагоджені бізнес-процеси та управлінська інфраструктура на основі найкращих світових практик

### 4. Для підрозділів / процесів:

- усунення «сміттєвих» функцій та процесів
- прискорення виходу ринку нових продуктів, зростання продуктивності, уникнення надвиробництва

Можна виділити ряд проблем, які провокуватимуть стримування ходу проєкту та виникнення бар'єрів, які важливо передбачити та врахувати в процесі впровадження.

Таблиця 3.3 – Основні проблеми, що виникають під час впровадження Lean

№	Область управління	Характеристика проблем
1	Процес	У команді недостатньо сміливості для якісної зміни процесу Довжина спринту збільшується в ході або часто змінюється Непостійний ритм розробки з паузами між спринтами Немає списку проблем та систематичної роботи над їх усуненням
2	Продукт	Бачення продукту, мети релізів та спринтів не донесено до всіх членів команди Цілі ітерацій не коригуються на підставі зворотного зв'язку від ринку Бачення продукту, мети та етапів не донесено до всіх членів команди
3	Технології	Відсутність чи слабке використання інструментів Lean Роботи з аудиту не включені до проекту Тестування не автоматизоване
4	Ролі	Product Owner недоступний під час виконання проекту. Product Owner не дає зворотний зв'язок команді Члени команди мають глибоку спеціалізацію та слабке уявлення про роботу своїх колег. Склад команди змінюється по ходу спринту
5	Планування	Обговорення результатів проходять несистематично та/або із запізненням Технічні та бізнес-рішення затягуються Немає формальної оцінки «успішних» і «не успішних» етапів Демонстрації проходять без підготовки, немає структури зустрічі

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, організаційними проблемами Lean-проектів є відсутність чіткого розуміння цілей та завдань проекту, погана координація дії учасників, неефективна організація комунікацій у проекті, відсутність швидкого доступу до актуальних версій документів проекту та оперативної інформації про хід проекту.

Необхідні кроки для вирішення виділених проблем впровадження методології Lean систематизовані в табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Забезпечення ефективності роботи Lean-команд

№ кроку	Назва	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
КРОК 1:	Організація комунікації	Командний чат Lean-проєкту Командний чат проєкту Кайдзен-сесії онлайн Відеодзвінки, онлайн наради та зустрічі, кайдзен-сесії Онлайн-збори при впровадженні ощадливого виробництва Планування та підготовка зборів	Результат: Інформація не втрачається, домовленості фіксуються
КРОК 2:	Забезпечення спільної роботи з документами	Зберігання документів Lean-команди Спільне редагування документів Контроль версійності Контекстний пошук за документами лін-команди Редагування на мобільних пристроях	Результат: Швидкий доступ до актуальних версій документів
КРОК 3	Додаємо діаграми та довідники Lean-проєкту (ощадливого виробництва)	Публікації діаграм Visio та підключення до даних Створення довідника СОП в інтерактивному форматі	Результат: Швидкий доступ до довідників, діаграм та схем
КРОК 4:	Забезпечуємо координацію роботи працівників	Управління завданнями реалізації проєкту на дошці Kanban Lean Планування особистих та робочих справ за допомогою MS ToDo	Результат: Співробітники чітко знають свої завдання та планують їх виконання
КРОК 5:	Додаємо цифрові інструменти дбайливого виробництва	Інформаційна панель Lean-команди Діаграми 6Sigma Проведення інспекції 5S Банк ідей проєкту Трекер проблем Lean-проєкту Онлайн-навчання співробітників	Результат: Усі сервіси Lean-проєкту зібрані в одному додатку

*Джерело: побудовано автором*

Для ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» використання Lean є виправданим, оскільки постійне оновлення й демонстрація версій продукту дозволяють швидко виправляти помилки, що з'являються на початкових етапах, на відміну від традиційних методологій, де недоліки часто виявляються лише на етапі тестування. Завдяки цьому, кінцевий продукт значно краще відповідає

вимогам замовника. Загалом, результат впровадження Lean очевидний: проєкт реалізується швидше, з меншими витратами та вищою якістю, ніж при використанні традиційних методів управління.

Аналізуючи впровадження Lean у ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» можна сформулювати основні рішення, які пропонує методологія щодо виявлених проблем у галузі управління проєктами в організації.

Таблиця 3.5 – Пропоновані напрямки вирішення проблем управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

№	Сфера виникнення	Проблема	Пропоноване рішення
1	Управління комунікаціями	Недостатня частота комунікацій	Встановлення стандартного регламенту передачі інформації (щотижневі звіти, використання Kanban дошки для прозорості виконання задач).
		Зосередженість співробітників на власній ділянці роботи та відсутність націленості на командний результат	Використання візуалізацій, таких як картування потоку створення цінності (VSM), для надання загальної картини проєкту.
2.	Управління командою проєкту	Відсутність згуртованості та командного духу	Проведення Kaizen-сесій для спільного вирішення проблем та постійного вдосконалення.
		Низький рівень довіри членів команди один до одного та до керівника проєкту	Розробка системи взаємного контролю якості виконання завдань, що сприяє підвищенню відповідальності.
		Відсутність можливостей для обговорення та обміну досвідом	Створення умов для регулярних Kaizen-сесій, обговорення проблем і пошуку рішень у рамках ретроспектив.
3	Управління терміном та змістом	Повний цикл організації імпорту палива спричиняє проблему, пов'язану з тривалим періодом від домовленості з постачальником до першого результату для замовника, через що зростають строки виконання робіт та відповідно їх вартість	Впровадження Just-in-Time для скорочення часу виконання етапів, усунення вузьких місць у процесах.

Продовження табл 3.5

4	Управління якістю проєкту	Складна процедура контролю якості сервісу та продукту	Використання інструменту 5S для стандартизації процесів і підвищення прозорості контролю якості.
5	Управління зацікавленими сторонами	Процес реалізації не прозорий для замовника	Запровадження регулярних демонстрацій прогресу проєкту, використання Kanban дошки для відображення стадій виконання.
		Низька взаємодія з користувачами проєкту Відсутність практики зворотнього зв'язку	Регулярне проведення зворотного зв'язку із залученням зацікавлених сторін у Kaizen-сесії для аналізу результатів.

*Джерело: побудовано автором*

Використання гнучких підходів у проєктному управлінні є важливим інструментом досягнення успіху в проєктах ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ». Методика Agile дозволяє покращити процес управління проєктами та підвищити якість їх результатів. Застосування гнучких підходів дасть змогу компанії швидко зреагувати на зміни зовнішніх умов та потреб клієнтів, покращити комунікацію та співпрацю всередині команди проєкту.

### **3.2 Розробка проєкту упровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані»**

Впровадження методології Lean в компанії ТОВ «Дюваль Компані» передбачає оптимізацію процесів, усунення втрат і підвищення продуктивності.

Цілі проєкту – підвищити ефективність процесів, скоротити витрати та поліпшити якість продукту.

Ключові завдання:

- оптимізувати бізнес-процеси.
- зменшити час виконання операцій.
- збільшити цінність клієнта.

Для забезпечення взаємодії всіх учасників проєкту створюється організаційна структура гібридного типу, що включає елементи проєктної та матричної організаційної структур. Керівництво проєктом відповідає за стратегічне планування, визначення пріоритетів та забезпечення підтримки з боку зацікавлених сторін. При методології Lean проєктна команда відповідає за виконання робіт, прийняття рішень та управління ресурсами в межах кожного спринту, що не потребує корекції загального обсягу робіт.

Організаційна структура Lean включає всі рівні управління керівника проєкту до команди розробників, які відповідають за виконання конкретних завдань. Це забезпечує прозорість процесу та підвищує ефективність управління.

Стейкхолдерами проєкту впровадження Lean є:

1. Основний учасник проєкту – ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ», що є майбутнім власником і користувачем результатів проєкту.
2. Ініціатор та замовник проєкту – ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ».
3. Керівник проєкту – директор компанії, який забезпечує стратегічне керівництво і відповідає за досягнення цілей впровадження Lean.
4. Користувачі – власники, керівники та інші співробітники компанії, які будуть працювати з результатами впровадження Lean.
5. Виконавча організація – ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ».
6. Проєктна команда – співробітники компанії, які беруть участь у впровадженні методології Lean та реалізації спринтів.

Результати процесів на етапі ініціації систематизовані у таблиці 3.5, яка відображає основні дані щодо проєкту впровадження Lean, зокрема цілі, ресурси та основних стейкхолдерів.

Таблиця 3.6 – Вихідні дані проєкту впровадження Lean

№	Назва	Зміст
1.	Найменування проєкту	Впровадження Lean у проєктну діяльність «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»
2.	Сфера діяльності	Управління проєктами
3.	Виконавець	ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»
4.	Місія проєкту	Впровадження Lean для підвищення ефективності управління проєктами, покращення командної взаємодії та гнучкості адаптації до змін
5.	Цілі проєкту	1. Підвищення ефективності роботи команди 2. Збільшення адаптивності до змін 3. Забезпечення вищої якості кінцевих результатів 4. Скорочення непродуктивних витрат
6.	Стейкхолдери	Керівництво підприємства, інвестори, -команда, співробітники компанії

*Джерело: побудовано автором*

Організаційна структура проєкту наведена на рис. 3.2.

Планування впровадження Lean – це процес, що забезпечує оптимальний розподіл ресурсів для досягнення поставлених цілей, включає сукупність дій, пов'язаних з визначенням завдань, плануванням і контролем їх виконання. Цей процес містить такі етапи:

- визначення планових показників впровадження Lean;
- оцінка ефективності реалізації кожного спринту;
- складання переліку задач для кожного спринту;
- управління ризиками, що виникають під час реалізації проєкту.



Рис. 3.2. Організаційна структура проєкту впровадження Lean  
Джерело: побудовано автором

Таблиця 3.7 – Ключові показники для оцінки впровадження Lean

№	Група показників	Показники оцінки ефективності впровадження Lean
1	Фінансові	Зниження собівартості продукції/послуг на 15-20%. Збільшення рентабельності на 10–15%.
2	Операційні	Скорочення часу виконання процесів на 20-30%. Зменшення запасів на 25–40%. Підвищення пропускну здатність на 10-20%.
3	Клієнтські	Скорочення термінів постачання на 20%. Збільшення задоволеності клієнтів.
4	Соціальні	Підвищення залучення співробітників. Зменшення кількості дефектів/помилки на 15-30%.

Джерело: побудовано автором на основі [48]

Для ефективного впровадження Lean розробляється робоча структура впровадження (Work Breakdown Structure — WBS). WBS у контексті Lean являє собою ієрархічну структуру, що розділяє роботу на менші, більш керовані елементи, які можна виконувати під час спринт. На графіку наведена структура WBS для впровадження Lean у діяльність компанії.

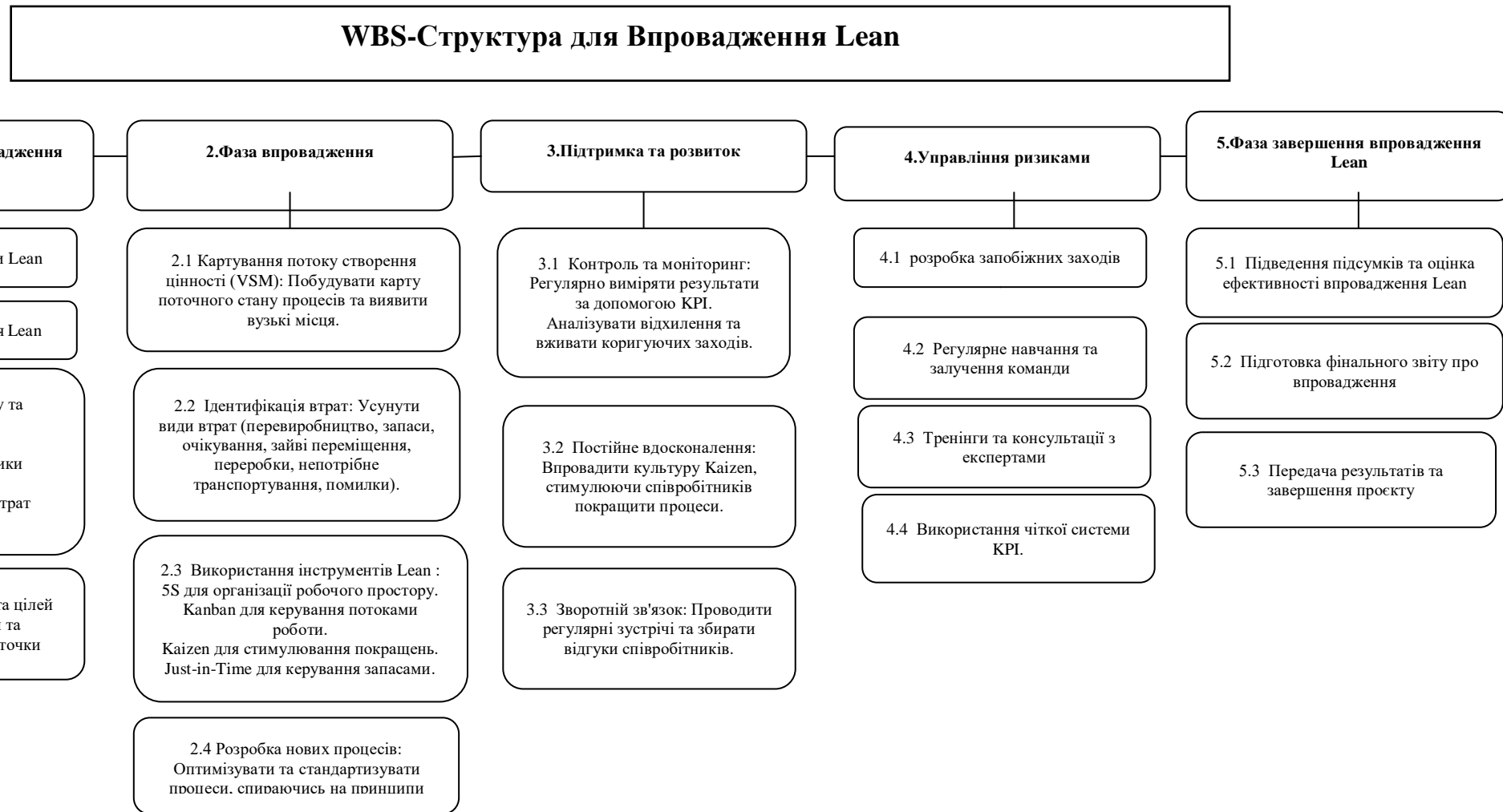


Рис.3.2. WBS- структура проекту  
Джерело: побудовано автором

Для організації впровадження Lean у діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» потрібно буде здійснити наступні витрати (табл. 3.8).

Таблиця 3.8 – Бюджет виконання проєкту впровадження Lean у діяльність компанії

Зміст роботи	Обсяг витрат, грн.
Проведення тренінгів для команди Lean (курс навчання 3 місяці для 15 ключових співробітників. Вартість курсу – 4000,00 грн. на місяць)	180 000,00
Консультація експертів (вартість консультаційного супроводу процесу впровадження Lean – 15000,00 грн. на місяць)	45 000,00
Впровадження інструментів Lean (ПЗ, обладнання):	410 000,00
Витрати на забезпечення комунікації та інфраструктури	200 000,00
Разом:	835 000,00

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень*

Впровадження методології Lean у діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» дозволить покращити ефективність управління проєктами та підвищити продуктивність команди. Зменшення операційних і управлінських витрат завдяки підвищенню гнучкості роботи дозволить компанії більш ефективно реагувати на потреби клієнтів і швидко адаптуватися до змін.

Застосування Lean також сприятиме покращенню співпраці з клієнтами завдяки регулярним демонстраціям результатів та встановленню міцних довірливих відносин, оскільки клієнти будуть активними учасниками проєктного процесу.

На основі WBS-структури для впровадження Lean було розроблено календарний план. Укрупнений календарний план проєкту впровадження Lean наведено в таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Календарний план впровадження Lean

Код роботи	Назва робіт	січень	лютий	березень	квітень	травень	Червень
<b>1. Фаза планування впровадження Lean</b>							
1.1.	Створення команди Lean: Сформувати робочу групу із співробітників різних відділів (включаючи менеджерів та виконавців).						
1.2.	Навчання Lean: Провести тренінги за основними принципами Lean (включаючи концепцію ошадливого виробництва, Kaizen, карту потоку цінності та 5S).						
1.3.	Аналіз поточного стану: Провести аудит процесів. Визначити ключові показники ефективності (KPI).						
1.4.	Виявити основні джерела втрат (муда).						
<b>2. Фаза підготовки до впровадження Lean</b>							
2.1.	Картування потоку створення цінності (VSM): Побудувати карту поточного стану процесів та виявити вузькі місця.						
2.2.	Ідентифікація втрат: Усунути види втрат (перевиробництво, запаси, очікування, зайві переміщення, переробки, непотрібне транспортування, помилки).						
2.3.	Використання інструментів Lean: 5S для організації робочого простору. Kanban для керування потоками роботи. Kaizen для стимулювання покращень. Just-in-Time для керування запасами.						
2.4.	Розробка нових процесів: Оптимізувати та стандартизувати процеси, спираючись на принципи Lean						
<b>3. Фаза підтримки та розвитку</b>							
3.1.	Контроль та моніторинг: Регулярно виміряти результати за допомогою KPI. Аналізувати відхилення та вживати коригуючих заходів.						
3.2.	Постійне вдосконалення: Впровадити культуру Kaizen, стимулюючи співробітників покращити процеси.						

## Продовження табл.3.9

3.3.	Зворотній зв'язок: Проводити регулярні зустрічі та збирати відгуки співробітників.						
<b>4. Фаза управління ризиками</b>							
4.1.	Запобіжні заходи						
4.2.	Регулярне навчання та залучення команди.						
4.3.	Поступове використання вдосконалень						
4.4.	Використання чіткої системи KPI						
<b>5. Фаза завершення впровадження Lean</b>							
5.1	Підведення підсумків та оцінка ефективності впровадження Lean						
5.2	Підготовка фінального звіту про впровадження						
5.3	Передача результатів замовнику та завершення проекту						

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень*

Таким чином, впровадження методології Lean у діяльність підприємства передбачає безпосередню розробку та адаптацію підходів управління для оптимізації проектної діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ». Основною метою є підвищення гнучкості управління проектами та ефективності роботи команди. Впровадження Lean – це стратегічне рішення, спрямоване на підвищення конкурентоспроможності компанії. Застосовуючи принципи ощадливого виробництва, компанія зможе скоротити витрати, підвищити якість та адаптуватися до змін ринку.

Аналіз стану проектної діяльності в ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» буде проведено шляхом розгляду основних етапів життєвого циклу Lean, який включає ініціацію, планування, реалізацію та завершення. Це дозволяє підтримувати високу гнучкість проектного процесу та адаптуватися до змін вимог.

Одним із видів проєктів, актуальних для досліджуваної компанії, є впровадження Lean для оптимізації роботи в різних проєктних командах, що дозволить більш ефективно управляти ресурсами та реагувати на зміни ринкових умов.

Цей підхід підкреслює важливість гнучкості та регулярного зворотного зв'язку в процесі впровадження нових методологій і досягнення успішних результатів.

Таблиця 3.10 – Аналіз життєвого циклу впровадження Lean

Етап життєвого циклу проєкту	Основні особливості	Результат етапу
<i>Ініціація проєкту</i>	На етапі ініціації визначається загальна концепція впровадження Lean. Визначаються ролі у команді, цілі впровадження та очікувані результати. Проводиться попередній аналіз, що включає дослідження потреб та очікувань стейкхолдерів, а також визначення основних пріоритетів.	Вихідні документи містять узагальнену концепцію впровадження Lean, цілі проєкту, визначені ролі в команді та список основних стейкхолдерів.
<i>Планування проєкту.</i>	На етапі планування формується робоча група із співробітників різних відділів, проводиться навчання Lean, аналізується поточний стан бізнес-процесів та виявляються основні джерела втрат (муда). Затверджується план та цілі проєкту і встановлюються часові рамки для етапів проєкту	Вихідні документи включають розроблений проєкт продукту, план першого виконання етапів та визначені критерії завершення завдань.
<i>Впровадження інструментів Lean</i>	На етапі виконання Lean -команда працює над впровадженням інструментів Lean: 5S для організації робочого простору., Kanban для керування потоками роботи, Kaizen для стимулювання покращень, Just-in-Time для керування запасами,	Інкремент продукту — це завершені та протестовані функціональні компоненти, які можуть бути представлені замовникам. Результатом є також зворотний зв'язок від стейкхолдерів для подальшого вдосконалення продукту.

## Продовження табл.3.10

<i>Розвиток</i>	Після кожного впровадженого інструменту проводиться ретроспектива, під час якої аналізуються сильні та слабкі сторони, вимірюються отримані результати за допомогою КРІ. Проводиться аналіз відхилень та вживаються коригуючі заходи. Впроваджується культура Kaizen, стимулюючи співробітників покращити процеси. Проводяться регулярні зустрічі та збирати відгуки співробітників.	Вихідні документи містять план покращень для та аналіз ефективності минулого спринту.
<i>Завершення проекту</i>	Завершення впровадження Lean включає оцінку результатів проекту, підготовку фінального звіту та передачу готового інкременту замовнику.	Акт передачі готового продукту, фінальний звіт, навчальні матеріали для співробітників.

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень*

Таким чином, проєктна діяльність в ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» перейшла від традиційної, «водоспадної» моделі до впровадження гнучкої методології Lean. Основними перевагами впровадження Lean є те, що однією з ключових переваг впровадження ошадливого виробництва є значне підвищення ефективності, яку вона привносить у виробничий процес. Також впровадження Lean фокусується на ліквідації видів діяльності, не пов'язаних з доданою вартістю, таких як надвиробництво, надлишковий запаси і непотрібний транспорт. Таким чином, ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» може мінімізувати витрати на запаси та значно знизити ризик надвиробництва. Методологія Lean приділяє головну увагу контролю якості протягом усього виробничого процесу. Безперервно контролюючи та покращуючи процеси, ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» може ідентифікувати та усувати дефекти на ранньому етапі, що призводить до більш якісних продуктів. Lean заохочує участь і розширення прав та можливостей співробітників, оскільки воно спирається на їх досвід та ідеї для виявлення областей для покращення. вирішення проблем. Lean дозволяє швидко

реагувати на зміни у вимогах клієнтів та ринкових умовах. Впроваджуючи систему тяги, де виробництво засноване на фактичних замовленнях клієнтів, компанії можуть легко скоригувати свої рівні виробництва, щоб задовольнити коливання попиту. Ця гнучкість дозволить компанії уникати надлишкових запасів і знизити ризик застарілих продуктів. Також Lean відповідає принципам стійкості за рахунок скорочення відходів, збереження ресурсів та мінімізації впливу на навколишнє середовище.

Цей адаптований підхід до управління проектами дозволить ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» досягати кращих результатів завдяки гнучкості, швидкій адаптації та тісній взаємодії з замовниками.

### **3.3 Оцінка потенційних результатів від упровадження інструментів проєктного менеджменту в ТОВ «Дюваль Компані»**

Розрахуємо економію та вигоди від впровадження Lean.

Процес прийому, зберігання та розподілу нафтопродуктів на оптовому логістичному складі ТОВ «Дюваль Компані» включає кілька етапів, які виконуються з урахуванням суворих вимог до техніки безпеки та якості продукції:

#### **1. Прийом нафтопродуктів**

##### **а) Попередня підготовка**

- оформлення документації: постачальник надає накладні, паспорти якості та сертифікати відповідності продукції.
- підготовка резервуарів: перевірка їхньої готовності, очищення та герметичність.

##### **б) Прийом продукції**

- транспортування: нафтопродукти доставляються автоцистернами, залізничними цистернами або трубопроводами.

- відбір проб: із кожної партії продукції беруться проби для аналізу якості в лабораторії.
- контрольні процедури: перевірка кількості (за об'ємними або ваговими показниками) з використанням спеціалізованого обладнання, наприклад, витратомірів або ваг.

#### в) Розвантаження

- підключення цистерн до систем перекачування.
- перекачування нафтопродуктів у резервуари складу через фільтри та системи вимірювання.

### 2. Зберігання нафтопродуктів

#### а) Організація зберігання

- нафтопродукти зберігаються у спеціалізованих резервуарах (наземних та підземних), які забезпечують герметичність та захист від випаровувань.
- для різних типів продуктів (бензин, дизельне паливо, мазут) використовують окремі ємності.

#### б) Контроль якості та стану

- регулярний аналіз проб із резервуарів для перевірки стабільності характеристик.
- контроль температури, рівня і тиску за допомогою автоматизованих систем моніторингу.

#### в) Дотримання техніки безпеки

- підтримка протипожежних систем (пінні установки, спринклери).
- використання азотних подушок або інертних газів для запобігання випаровування.
- облік можливого забруднення чи змішування продуктів.

### 3. Розподіл клієнтам

#### а) Планування поставок

- узгодження з клієнтами обсягів та термінів поставок.

- формування маршрутів доставки.

б) Відпуск продукції

- відбір проб із резервуарів перед відвантаженням для повторного аналізу якості.
- відпуск через автоматизовані роздавальні системи: налив у автоцистерни, залізничні вагони чи каністри.
- контроль кількості з використанням вимірювальних систем.

в) Доставка клієнтам

- транспортування до замовників із дотриманням правил перевезення небезпечних вантажів.
- передача клієнтам супровідних документів: накладних, сертифікатів якості та актів приймання.

З метою автоматизації та обліку в ТОВ «Дюваль Компані» використовуються автоматизовані системи керування складом (WMS), системи моніторингу рівня нафтопродуктів у резервуарах та програмне забезпечення для обліку залишків, контролю якості та формування звітності. Цей процес суворо регламентований нормативними актами та внутрішніми інструкціями складу. Основні акценти робляться на забезпечення безпеки, збереження якості нафтопродуктів та задоволення вимог клієнтів.

При впровадженні методології Lean в діяльність ТОВ «Дюваль Компані» оптимізація процесу прийому, зберігання та розподілу нафтопродуктів може зосередитися на усуненні «вузьких місць», які призводять до втрат часу, ресурсів або якості продукції. Ключові області для покращення та розрахунок економічного ефекту наведено в табл. 3.11:

Таблиця 3.11 – Визначення «вузьких місць» в діяльності ТОВ «Дюваль Компані» та їх усунення шляхом впровадження Lean

№	Напрямок оптимізації операційних процесів	«вузьке місце»	Рішення	Очікуваний ефект
1	Оптимізація прийому продукції	Тривалий час розвантаження цистерн через застаріле обладнання або недостатню пропускну здатність насосів.	Заміна насосного обладнання на високопродуктивне (наприклад, з продуктивністю 500 л/хв замість 300 л/хв). Автоматизація обліку прийому продукції (використання витратомірів, виключають ручний облік).	За місяць приймається 20 автоцистерн по 20 000 літрів. Якщо час розвантаження однієї цистерни скорочується з 2 години до 1 години, економія становить 20 годин/місяць. Середня зарплата оператора – 100 грн/год. Економія: 20 годин × 100 грн. = 2 000 грн./місяць. Зменшення простоїв транспорту: за вартості простої плати 300 грн/година це додатково: 20 годин × 300 грн. = 6 000 грн./місяць.
2	Оптимізація зберігання продукції	Втрати продукції через випаровування та змішування залишків різних партій у резервуарах	Установка систем контролю температури та тиску. Введення інертного газового середовища у резервуарах для запобігання випаровуванням	У місяць через випаровування втрачається 0,1% від обсягу продукції. Якщо обсяг зберігання – 1 000 000 літрів, а середня ціна палива – 40 грн/літр, то втрати становлять: 1000000 × 0,1% × 40 грн = 40 000 грн/місяць. Після впровадження систем контролю випаровування можуть скоротитися вдвічі, економія: 40 000 грн. × 50% = 20 000 грн./місяць.
3	Оптимізація розподілу продукції	Неефективна маршрутизація доставки та низьке завантаження транспортних засобів	Впровадження систем управління маршрутами (TMS – транспортна система управління). Підвищення середнього завантаження автоцистерн із 80% до 90%.	У місяць виконується 100 рейсів, середня вартість одного рейсу – 5 000 грн. У разі збільшення завантаження на 10% можна скоротити кількість рейсів на 10%. Економія: 10 рейсів × 5000 грн = 50 000 грн/місяць.

## Продовження табл. 3.11

4	Автоматизація обліку та контролю	Ручний облік залишків та переміщень, що збільшує ризик помилок та недостач	Впровадження автоматизованої системи керування складом (WMS) та систем моніторингу рівня в резервуарах.	Якщо за місяць обробляється 1 000 000 літрів, недостачі скорочуються на: $1000000 \times 0,05\% \times 40$ грн = 20 000 грн/місяць.
			Скорочення адміністративних помилок призводить до зменшення нестачі на 0,05% від обсягу продукції	

*Джерело: побудовано автором*

Сумарний розрахунок економічного ефекту від впровадження Lean в діяльності ТОВ «Дюваль Компані» узагальнено в табл. 3.12

Таблиця 3.12 – Сумарний розрахунок економічного ефекту

Напрямок оптимізації	Економія (грн/місяць)
Оптимізація розвантаження	18 000
Зниження втрат при зберіганні	10 500
Оптимізація маршрутизації та завантаження	30 000
Автоматизація обліку та контролю	10 000
Разом	68 500 грн/місяць
Річна економія	822 000 грн.

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, потенційна економія від оптимізації процесів може становити близько 68 500 грн. на місяць, або 822 тис.грн. на рік. Для реалізації потрібно вкладення в обладнання, програмне забезпечення та навчання персоналу, яке може окупитись протягом 6–12 місяців. Необхідні інвестиції для даного проєкту становитимуть 835,0 тис.грн. В результаті впровадження даної методології очікується зниження операційних витрат: 822,0 тис.грн. щорічно. Збільшення доходів за рахунок прискорення операцій та покращення якості очікується в розмірі 410,0 тис.грн. щорічно. Загальний річний ефект: 1230,0 тис.грн. Термін проєкту: 5 років. Розрахунок NPV проєкту у 2025 році здійснено

при ставці дисконту = 22,7%, враховуючи прогнозний рівень інфляції 9,7% та облікову ставку банківського кредитування 13% в умовах нестабільності економіки

Таблиця 3.13 – Результати розрахунку ефективності впровадження Lean:

Показник ефективності проєкту	Значення показника	Висновки
Чиста вартість (NPV)	2078,143.29	Проєкт забезпечує значну вигоду, що перевищує початкові інвестиції.
Індекс прибутковості (PI)	3.60	Кожен вкладений долар приносить \$3.60 доходу, що свідчить про високу рентабельність.
Термін окупності (PP)	2 роки	Проєкт окупається за 2 роки завдяки суттєвим щорічним грошовим потокам.
Внутрішня норма доходності (IRR)	96.6%	Проєкт вкрай прибутковий, перевищуючи дисконтну ставку (22,7%) у кілька разів.

*Джерело: побудовано автором*

Таким чином, інвестиції в Lean методологію для української компанії з імпорту нафтопродуктів є дуже ефективними. Проєкт швидко окупається, значно збільшує рентабельність та забезпечує стійке зростання за рахунок економії ресурсів та оптимізації бізнес-процесів.

Для аналізу ефективності порівняємо ключові фінансово-економічні показники філії ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» до і після впровадження Lean-методології.

Таблиця 3.14 – Основні показники впровадження методології Lean

Показник	До Lean	Після Lean
Обсяг імпорту, тонн	10,000	10,000
Середня собівартість, \$/тонна	800	750
Втрати на етапі доставки	5%	2%
Адміністративні витрати, тис.грн.	150,000	120,000
Середній термін обороту запасів за рахунок оптимізації обсягів складських запасів, дні	30	15
Операційний прибуток, тис.грн.	200,000	320,000

*Джерело: побудовано автором на основі власних досліджень*

Таким чином, ключовими змінами при впровадженні методології Lean в діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» будуть:

1. Зниження собівартості: Оптимізація логістичних процесів і зменшення втрат знизять собівартість із \$800 до \$750 за тону.
2. Скорочення втрат на етапі доставки: Втрати зменшаться з 5% до 2% завдяки покращенню контролю якості постачань та процесів моніторингу.
3. Зменшення адміністративних витрат: Запровадження Lean-процесів скоротить витрати на адміністративне управління завдяки усуненню зайвих процесів і автоматизації.
4. Прискорення оборотності запасів: Lean-методи скоротять термін зберігання запасів із 30 до 15 днів, що покращить грошовий потік і зменшить витрати на зберігання.
5. Зростання операційного прибутку: Сукупний ефект призведе до зростання операційного прибутку на 60%.

Таблиця 3.15 – Порівняльний аналіз показників до та після впровадження методології Lean в діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

Показник	До Lean	Після Lean	Відхилення
<b>Чистий прибуток</b>			
Загальний прибуток, тис.грн.	800,000	1,000,000	+200,000
Чистий прибуток, тис.грн.	200,000	320,000	+120,000
<b>Економія ресурсів</b>			
Втрати під час імпорту, тонн	500	200	-300 тонн
Адміністративні витрати, тис.грн	150,000	120,000	-30,000
<b>Коефіцієнти оборотності</b>			
Термін обороту запасів, дні	30	15	50%
Оборот капіталу (раз/рік)	12.2	24.3	У 2 рази
<b>Рентабельність</b>			
Рентабельність продажів, %	25%	32%	+7 п.п.
Рентабельність активів (ROA), %	12%	20%	+8 п.п.

*Джерело: побудовано автором*

Графічно очікувані результати впровадження методології Lean в діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» наведені на рис.3.3

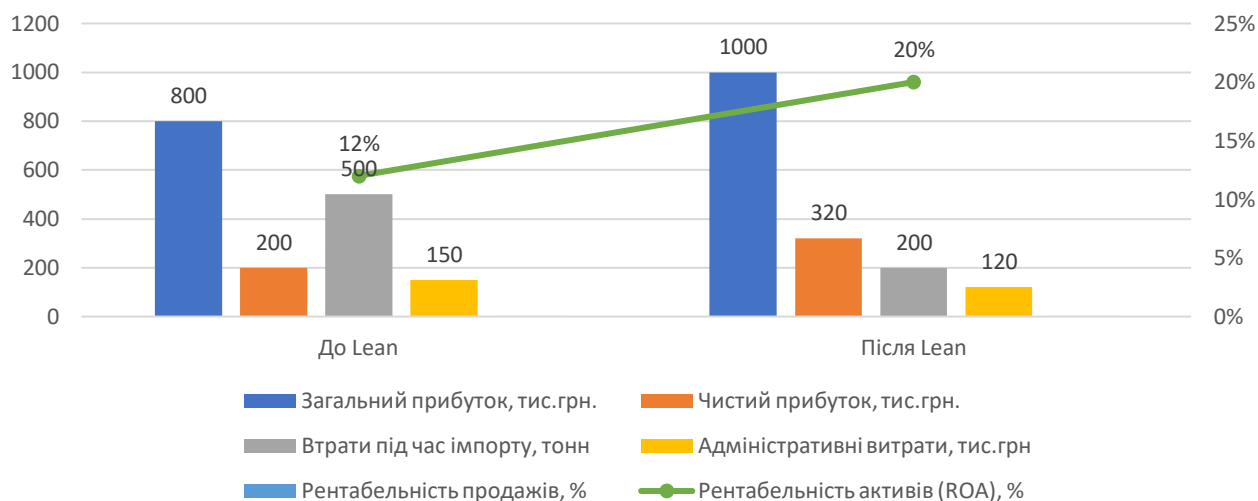


Рис. 3.3. Очікувані результати впровадження методології Lean в діяльність ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»

*Джерело: побудовано автором*

Отже, фінансові показники компанії ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» суттєво покращаться після впровадження методології Lean. Чистий прибуток зросте на 60%, адміністративні витрати скоротяться на 20%. Ефективність логістики підвищиться завдяки зменшенню втрат і прискоренню оборотності. При цьому рентабельність продажів зросте, що позитивним чином позначиться на збільшенні вартості компанії. Отже, Lean-методологія дозволить компанії ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» стати більш конкурентоспроможною, підвищити фінансову стійкість та оптимізувати операційні процеси.

Таким чином, ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» рекомендованим є використання Lean-методології для ефективного управління проєктами, адже при такому підході організовується ефективна взаємодія членів команди, що дозволяє виправляти виявлені помилки негайно. До того ж, отриманий в результаті проєкту продукт максимально відповідатиме поставленим вимогам. Ґрунтуючись на отриманих розрахунках, можна зробити висновок, що відхилення бюджету, термінів та якості результату ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ»,

отриманого при застосуванні Lean є набагато меншими, ніж при застосуванні водоспадної моделі.

## ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки.

Проектне управління є основним елементом системи менеджменту компанії. В умовах інтенсифікації діяльності суб'єктів господарювання та високої конкуренції ефективна система проектного управління постає як ключовий фактор успіху, що надає конкурентну перевагу. Ефективний менеджмент організації забезпечується вивченням та грамотним застосуванням моделей проектного управління, проте в умовах ринку, що стрімко змінюються, необхідним є перехід до нових моделей проектного управління, що дає можливість вибудовувати високоефективну систему управління проектами. Найбільш перспективними є гнучкі методи проектного менеджменту, засновані на добре збудованих механізмах та схемах комунікацій та інформаційного обміну стейкхолдерів.

Під проектним менеджментом розуміється методологія організації, керівництва, планування та координації трудових, матеріально-технічних та фінансових ресурсів протягом усього проектного циклу, орієнтована на ефективне досягнення його кінцевих цілей у вигляді застосування сучасних технік, методів та технологій управління.

В управлінні проектами об'єктами управління виступають програми, проекти та портфелі проектів, тоді як у проектному менеджменті – організація як група осіб, яка сформована на довгостроковій основі для здійснення певної діяльності та досягнення єдиної мети. Метою управління проектами є успішна реалізація проекту, що полягає в досягненні результату в рамках встановленого технічного завдання, а проектного менеджменту – отримання організацією прибутку, досягнення сталого економічного становища та інше.

Проектний менеджмент дає можливість керувати організацією в режимі розвитку, за якого нарощується її виробничий потенціал та освоюються інновації, що призводить до збільшення показників діяльності. Результатом

проектної діяльності виступають будь-які процеси, продукти, послуги, програмне забезпечення, стандарти та компетенції (особистісні, комунікативні та інформаційно-комунікаційні). За допомогою проектного менеджменту забезпечується можливість адекватної реакції керівництва компанії на зовнішні зміни у вигляді продуманих внутрішніх трансформацій.

Основною перевагою проектного менеджменту є надання учасникам проекту можливості поглянути на проблему як зі свого професійного погляду, так і з позиції експертів суміжних областей рахунок отримання зворотний зв'язок. Тільки у випадку, коли всі члени команди неупереджено та систематично оцінюють проблему та спільно застосовують різні методи для прийняття остаточного управлінського рішення, стає можливим досягнення належного рівня якості реалізації та об'єктивності завдання.

Використання гнучких підходів у проектному управлінні є важливим інструментом досягнення успіху в проєктах ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ». Методика Agile дозволяє покращити процес управління проєктами та підвищити якість їх результатів. Застосування гнучких підходів дасть змогу компанії швидко зреагувати на зміни зовнішніх умов та потреб клієнтів, покращити комунікацію та співпрацю всередині команди проєкту.

Для успішної реалізації Agile ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» необхідно суворо дотримуватися її принципів та постійно аналізувати результати для внесення коригувань. Не менш значущим фактором є навчання та підтримка команди проєкту для успішного застосування гнучких підходів.

Використання гнучких підходів у проектному управлінні ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» дозволить досягти поставлених цілей без втрати часу та якості виконання поставленого завдання. Гнучкі методології управління проєктами Agile можуть запропонувати значні переваги в сучасному швидко мінливому бізнес-оточенні. Вони дозволяють командам швидко адаптуватись до змін, при цьому приділяючи особливу увагу потребам клієнта та якості кінцевого продукту. Ключ до успіху у використанні гнучких підходів полягає в розумінні та визнанні того, що зміни – це неминуча частина будь-якого проєкту, і що

команди мають бути підготовлені та готові до цих змін. Варто відзначити, що гнучкі підходи не завжди будуть підходити для кожного проєкту чи команди. Вони вимагають певного рівня зрілості та здатності до самоорганізації з боку команди, а також готовності замовника активно брати участь у процесі розробки. У деяких випадках традиційні методи управління можуть бути більш підходящими.

Загалом вибір методології управління проєктами ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» має бути заснований на конкретних цілях, вимогах та обставинах кожного окремого проєкту. Будь то Scrum, Kanban, Lean або будь-який інший підхід, важливо вибирати інструменти та методи, які найкраще підтримують досягнення цілей та максимізацію цінності для клієнта.

У даному дослідженні було запропоновано шляхи вирішення проблем управління проєктами та вдосконалення діяльності ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ». Основою цього проєкту стало впровадження гнучкої методології управління проєктами – Lean. Для визначення напрямів удосконалення процесу управління проєктами компанії було реалізовано два проєкти з однаковим ресурсним забезпеченням та некритичними змінами у функціоналі з використанням класичної водоспадної моделі та моделі Lean. На підставі порівняння було виявлено, що проблеми та виклики, що поставали перед командою проєкту при використанні методології Waterfall, було вирішено шляхом використання методології, що доводить доцільність використання гнучкого підходу та ефективність виконаної роботи.

Передбачається, що в найближчому майбутньому при дотриманні всіх вимог методології Lean ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» реалізовуватиме проєкти на високому професійному рівні і матиме можливість у разі виникнення простоїв максимально швидко і без втрат у продуктивності реагувати та вживати заходів щодо ліквідації цих ситуацій, що стане свідченням життєздатності підприємства та гарантом надійного співробітництва для замовників. ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ» зможе в індивідуальному порядку підходити до опрацювання вимог

кожного замовника, враховуючи та задовольняючи його бажання, тим самим залучаючи більшу кількість клієнтів.

Таким чином, проєктний менеджмент виступає одним із ключових інструментів ефективного управління організацією. В умовах динамічних змін екзо- та ендогенного середовища економічних систем різного рівня потрібен перехід від управління на базі жорстких структур до гнучкого управління, зокрема – адаптивного проєктного управління. Інструментарій проєктного менеджменту в управлінні компаніями дозволяє не лише узгоджувати інтереси стейкхолдерів у питаннях розвитку, а й оцінювати ефективність застосування наявних та позикових ресурсів та перспективність варіантів можливих рішень існуючих проблем.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). / Project Management Institute—Sixth Edition, Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017.
2. Agile Development at Scale: The Next Frontier. URL.: [https://www.researchgate.net/Agile\\_Development\\_at\\_Scale](https://www.researchgate.net/Agile_Development_at_Scale)
3. Biafore B. Microsoft Project. 2013 / B. Biafore. The Missing Manual PDF O'Reilly Media. 2013. 812 p.
4. Campbell C. A. Campbell M. The One-Page Project Manager for Execution : Drive Strategy and Solve. Problems with a Single Sheet of Paper PDF Wiley. 2nd ed. 2012. 210 p.
5. Coexisting Plan-driven and Agile Methods: How Tensions Emerge and Are Resolved Completed Research Paper. URL.: [https://www.researchgate.net/Plan-driven\\_and\\_Agile\\_Methods](https://www.researchgate.net/Plan-driven_and_Agile_Methods)
6. Connecting business strategy and project management. Benefits Realization Management, PMI, 2016.5. Andrew Longman, Jim Mullins. Project management: key tool for implementing strategy. Journal of Business Strategy Vol. 25 No5, 2004, pp. 54-60.
7. Esther Cohen. The Definitive Guide to Project Management Methodologies. April 25, 2022. URL: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies>
8. Haughey D. Introduction to Project Management. *Project Smart*. 2014. URL.: <http://www.projectsart.co.uk/introduction-to-project-management.php>.
9. ISO 21500:2012 Guidance on project management. URL: [http://www.iso.org/iso/catalogue\\_detail?csnumber=50003/](http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=50003/)
10. Jennifer DyReyes Strategic Project Management: Aligning Strategic Business Objectives with Project Management Strategy. Project Manager ADP, Inc., 2008.

11. Kerzner, Harold. Strategic planning for project management using a project management maturity model. John Wiley & Sons, Inc., 2001. 271 p.
12. Key Lessons From Tailoring Agile Methods for Large-Scale Software Development. URL.: [https://www.researchgate.net/publication/Key\\_Lessons\\_Agile\\_Methods\\_for\\_Large\\_Scale\\_Software\\_Development](https://www.researchgate.net/publication/Key_Lessons_Agile_Methods_for_Large_Scale_Software_Development)
13. Kononenko I. V., Lutsenko S. Yu. Method for selection of project management approach based on fuzzy concepts. *Bulletin of NTU "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management.* 2017. №2 (1224). С. 8–17.
14. Kononenko I., Kharazii A. The methods of selection of the project management methodology. *International Journal of Computing.* 2014. Vol. 13, No 4. P. 240–247.
15. Large-Scale Agile Transformation: A Case Study of Transforming Business, Development and Operations. URL.: <https://link.springer.com/Large-AgileTransformation>
16. Manifesto for Agile Software Development. . URL.: <http://agilemanifesto.org>
17. Project management. A Guide to the Project Management Body of Knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. 2004. P. 388. URL.: <http://rutracker.org/forum/viewtopic.php?t=2831128>
18. Pryimak V. Teambuilding: synergy of team work. Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: моногр. Полтава: вид-во «Сімокс», 2017. 728 с.
19. Robert S. Kaplan, David P. Norton. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 1996.
20. Timothy J. Kloppenborg. Contemporary Project Management: Organize/ Plan/ Perform. Third Edition. Xavier University, 2015. p. 484.
21. Verzuh, Eric. The fast forward MBA in project management. 2nd ed. p. cm. (The fast forward MBA series), 2011, p. 417.
22. Voniatis A. Data-Driven SEO with Python: Solve SEO Challenges with Data Science Using Python. Andreas Voniatis., 2023. 606 с.

23. Батенко Л.П., Кубарева І.В. Знаннєва компонента проєктного управління у забезпеченні інвестиційної привабливості підприємства. У кн.: Стратегічне управління знаннями підприємства: монографія. [Наливайко А.П., Решетняк Т.І., Євдокимова Н.М. та ін.]. К.: КНЕУ, 2014. 445 с.
24. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проєктами: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2005. 231 с.
25. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
26. Борисов О. В., Данченко О.Б., Харута В.С. Технологія вибору ефективної методології управління ІТ-проєктом. *Вісник Національного технічного університету «ХПИ»*. 2022. № 2(6). С.7-13.
27. Верба В.А., Батенко Л.П., Гребешкова О.М. Проєктний менеджмент: просто про складне: навч. посібн. за заг.ред. В.А. Верби. К.: КНЕУ, 2009. 299 с.
28. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430-434.
29. Губені Ю. Е., Костецька І.І. Сучасні методи у бізнес-плануванні. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 90-93.
30. Гусейнов Д. Г., Федорков Е. Ю. Стан та перспективи розвитку проєктного менеджменту в Україні. *Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернетконференції*. м. Харків. Харків: ТОВ «Константа», 2019. С. 108–112.
31. Деренська Я. М. Аналіз методологій управління проєктами. 2017. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/11783/1/57-64.pdf>.
32. Джигайло О.А. Алгоритм вибору гнучких методів управління проєктами в ІТ-компанії. *АСІТ'2017*. Тернопіль, 19-20 травня 2017. С.142-143.
33. Довгань Л.Є. Управління проєктами: навч. посібник. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
34. Дудник О.О. Інноваційні технології в управлінні портфелем проєктів ІТкомпаній. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за

- спеціальністю 051 – Економіка. Національний університет «Одеська політехніка» МОН України, Одеса, 2023.
35. Єгорченкова Н. Ю. Методологія управління проєктами в динамічному цифровому середовищі : дис. докт. техн. наук : 05.13.22. Київ, 2018. 400 с.
36. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. 2019. №6(17). С.126-130.
37. Зіскінд, Є. Особливості впровадження проєктного менеджменту в процес управління релігійних організацій. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2023. №1(69), С.120–126. URL.: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-120-126>
38. Капінос Г. І., Бабій І.В. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2013. 352 с.
39. Костюк Н. С. Аналіз методологій управління проєктами в ІТ сфері. *Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти : збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В., Пічик К.*; Національний університет "Києво-Могилянська академія" Київ : НаУКМА, 2023. 65-76.
40. Кубарева І. В., Сікорська К. Є. Впровадження підходів проєктного управління як інструменту впливу на стратегічний розвиток підприємства розвитку. *Стратегія економічного розвитку України*. 2021. №47. С. 56–77. URL.: <https://doi.org/10.33111/sedu.2020.47.056.077>
41. Максимова М. В. Імплементация принципів agile-методології в публічне управління. Електронне фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток». 2021. №5. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.36
42. Мальська М.П. Корпоративне управління: теорія та практика. К.: Центр учбової літератури, 2018. 360 с.
43. Методології управління проєктами: виважена класика Waterfall та гнучкий Agile. *IT Artel*. 2021. URL.: <https://it-artel.ua/blog/metodologiyi-upravlinnya-proektamyvyvazhena-klassyka-waterfall-ta-gnuchkyj-agile/#&gid=1&pid=1>.

44. Микитюк П. П. Управління проєктами: уавч. пос. Тернопіль, 2014. 270 с.
45. Молоканова В. М. Управління програмами та портфелями проєктів : опорн. конспект лекцій. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2011. 44 с.
46. Мохонько Г. А. Методологія Scrum в управлінні проєктами на фармацевтичних підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2019. №20. С. 324331.
47. Новохацька Д.В. Особливості та проблеми реалізації ІТ-проєктів в Україні. *Черкаси, Вісник ЧДТУ*. 2016. №2. С. 234-242.
48. Офіційний сайт LEAN INSTITUTE UKRAINE. URL.: <https://lean.org.ua/konsalting>
49. Офіційний сайт ТОВ «ДЮВАЛЬ КОМПАНІ». URL.: <https://duvalcompany.com.ua/>
50. Приймак В. М. Управління знаннями : підруч. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 201 – 240 с. 3
51. Приймак В. М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2017. 465 с.
52. Рябоконт Н., Рябоконт А., Рябоконт Б. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2018. №49. С. 34–42.
53. Савіна Ю. В. Ціннісно-орієнтоване протиризикове управління портфелями наукомістких проєктів підприємств : дис. канд. техн. наук : 05.13.22. Миколаїв, 2019. 209 с.
54. Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. *ECONOMICS: time realities*. 2021. №2(54). С.87-91. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.11
55. Смерека С. Сутність та значення проєктного менеджменту на підприємстві. 2021. URL.: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36331/2/FMZKPNES\\_2021\\_Smereka\\_S-The\\_essence\\_and\\_significance\\_113-114.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36331/2/FMZKPNES_2021_Smereka_S-The_essence_and_significance_113-114.pdf)

56. Смолич Д. В., Інноваційні методи управління проєктами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–53.
57. Сульжик Н. *Методологія управління проєктами: корисний посібник. Навчальний центр «Мережні Технології»*. 2022. URL.: <https://nt.ua/blog/methodology-of-project-management>
58. Сучасні методи управління проєктами. URL: <http://diplomba.ru/work/33052>
59. Тарасюк Г. М. *Управління проєктами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл.* К. : Каравела, 2004. 344 с.
60. *Управління проєктами : навчальний посібник / Т. В. Маматова, В. М. Молоканова, І. А. Чикаренко, О. О. Чикаренко.* Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2018. 120 с.
61. *Управління проєктним циклом : керівництво з методів надання допомоги.* Європейська Комісія. 2004. 171 с.
62. Федішин І. Б. *Управління проєктами в підприємницькій діяльності (опорний конспект лекцій для студентів спеціальності 7.03060101 «Менеджмент підприємницької діяльності» усіх форм навчання).* Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 161 с.
63. Федорков Е. Ю., Гусейнов Д. Г. Особливості використання проєктного підходу в управлінні підприємствами. *Публічне управління: проблеми та перспективи: матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції.* Харків: ТОВ «Константа», 2019. С. 454–458.
64. Филипенко О. М., Колеснік Т. С. *Управління проєктами : конспект лекцій.* Харків : ХДУХТ, 2016. 99 с.
65. Харченко Т.О., Самолейко Т.Г. Впровадження інструментів проєктного підходу в систему публічного управління. *Вісник Сумського національного аграрного університету Серія «Економіка і менеджмент»*. 2019. Випуск 1 (79).С. 21-25.
66. Худенко Д. Основні принципи управління проєктами для початківців. 18.12.2022. URL.: <https://worksection.com/ua/blog/basic-project-management-principles-for-absolute-beginners.html>

67. Якубенко І.М. Agile-менеджмент, як дієве управління проєктами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4(22). С. 167 – 172.

# ДОДАТКИ

## Додаток А

### Звітність підприємства за 2021 р.

#### Звіт про фінансовий стан

##### Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	42.90	266.50
первісна вартість	1001	71.90	316.30
накопичена амортизація	1002	29.00	49.80
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5.00	5.00
Основні засоби:	1010	84.00	59.40
первісна вартість	1011	332.90	556.90
знос	1012	248.90	497.50
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	131.90	330.90
II. Оборотні активи Запаси:	1100	10 021.30	35 336.20
у тому числі готова продукція	1103	10 013.40	35 328.60
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	37 941.40	66 955.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	104.20	121.30
у тому числі з податку на прибуток	1136	104.20	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	901.20	4 119.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	55.10	41.90
Витрати майбутніх періодів	1170	6.70	76.00
Інші оборотні активи	1190	604.40	1 594.80
Усього за розділом II	1195	49 634.30	108 245.20
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	49 766.20	108 576.10

##### Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	165.10	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	7 874.00	13 139.30
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 049.10	13 149.30
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	182.20	235.80
Короткострокові кредити банків	1600	17 949.40	34 150.00

III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська зборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	1 985.50	2 150.60
товари, роботи, послуги	1615	19 025.20	49 535.30
розрахунками з бюджетом	1620	68.30	1 340.40
у тому числі з податку на прибуток	1621	0.00	1 199.80
розрахунками зі страхування	1625	19.70	27.10
розрахунками з оплати праці	1630	77.20	102.80
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	2 409.60	7 884.80
Усього за розділом III	1695	41 534.90	95 191.00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	49 766.20	108 576.10

### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 333 231.40	717 102.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 296 879.70	698 647.30
Інші операційні доходи	2120	1 455.50	4.80
Інші операційні витрати	2180	25 851.10	13 769.10
Інші витрати	2270	4 548.10	1 513.90
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 334 686.90	717 107.50
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 327 278.90	713 930.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	7 408.00	3 177.20
Податок на прибуток	2300	2 142.70	695.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	5 265.30	2 481.60

## Звітність підприємства за 2022 р.

## Звіт про фінансовий стан

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	266.50	205.30
первісна вартість	1001	316.30	312.50
накопичена амортизація	1002	49.80	107.20
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5.00	5.00
Основні засоби:	1010	59.40	74.20
первісна вартість	1011	556.90	611.50
знос	1012	497.50	537.30
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	330.90	284.50
II. Оборотні активи Запаси:	1100	35 336.20	32 263.20
у тому числі готова продукція	1103	35 328.60	32 259.00
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	66 955.80	40 318.50
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	121.30	8.70
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	4 119.20	53 736.20
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Г роші та їх еквіваленти	1165	41.90	967.30
Витрати майбутніх періодів	1170	76.00	15.60
Інші оборотні активи	1190	1 594.80	9 621.10
Усього за розділом II	1195	108 245.20	136 930.60
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	108 576.10	137 215.10

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	13 139.30	6 164.10
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	13 149.30	6 174.10
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	235.80	5 443.40
Короткострокові кредити банків	1600	34 150.00	24 497.60
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 150.60	2 150.60
товари, роботи, послуги	1615	49 535.30	48 748.50
розрахунками з бюджетом	1620	1 340.40	5 609.10

у тому числі з податку на прибуток	1621	1 199.80	1 064.50
розрахунками зі страхування	1625	27.10	23.00
розрахунками з оплати праці	1630	102.80	89.50
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	7 884.80	44 479.30
Усього за розділом III	1695	95 191.00	125 597.60
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	108 576.10	137 215.10

### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 323 068.70	1 333 231.40
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 273 369.70	1 296 879.70
Інші операційні доходи	2120	153.20	1 455.50
Інші операційні витрати	2180	47 910.90	25 851.10
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	6 074.80	4 548.10
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 323 221.90	1 334 686.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 327 355.40	1 327 278.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-4 133.50	7 408.00
Податок на прибуток	2300	2 841.60	2 142.70
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-6 975.10	5 265.30

## Звітність підприємства за 2023 р.

## Звіт про фінансовий стан

## Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	205.30	144.50
первісна вартість	1001	312.50	312.50
накопичена амортизація	1002	107.20	168.00
Незавершені капітальні інвестиції	1005	5.00	5.00
Основні засоби:	1010	74.20	46.30
первісна вартість	1011	611.50	401.50
знос	1012	537.30	355.20
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	284.50	195.80
II. Оборотні активи Запаси:	1100	32 263.20	25 356.50
у тому числі готова продукція	1103	32 259.00	25 351.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	40 318.50	44 192.40
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	8.70	308.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	299.90
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	53 736.20	4 151.30
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	967.30	503.60
Витрати майбутніх періодів	1170	15.60	15.30
Інші оборотні активи	1190	9 621.10	5 929.20
Усього за розділом II	1195	136 930.60	80 456.90
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	137 215.10	80 652.70

## Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн	На кінець звітного періоду, тис. грн
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	10.00	10.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	6 164.10	-6 318.20
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	6 174.10	-6 308.20
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	5 443.40	5 425.60
Короткострокові кредити банків	1600	24 497.60	217.30
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	2 150.60	2 150.60
товари, роботи, послуги	1615	48 748.50	49 712.60

розрахунками з бюджетом	1620	5 609.10	233.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 064.50	
розрахунками зі страхування	1625	23.00	27.60
розрахунками з оплати праці	1630	89.50	189.90
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	44 479.30	29 003.70
Усього за розділом III	1695	125 597.60	81 535.30
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	137 215.10	80 652.70

### Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За аналогічний період попереднього року, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	1 097 446.40	1 323 068.70
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	1 071 392.40	1 273 369.70
Інші операційні доходи	2120	1 739.50	153.20
Інші операційні витрати	2180	36 571.60	47 910.90
Інші доходи	2240	117.10	0.00
Інші витрати	2270	3 290.60	6 074.80
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	1 099 303.00	1 323 221.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	1 111 254.60	1 327 355.40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	-11 951.60	-4 133.50
Податок на прибуток	2300	413.60	2 841.60
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	-12 365.20	-6 975.10

Джерело: [https://clarity-project.info/edr/41180498/finances?current\\_year=2023](https://clarity-project.info/edr/41180498/finances?current_year=2023)



## Звіт подібності

### метадані

Заголовок

КМР Єлизаров

Автор

Єлизаров Владислав

Науковий керівник / Експерт

Прохорова Єлена

підрозділ

кафедра менеджменту

### Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про **МОЖЛИВІ** маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		3
Інтервали		0
Мікропробіли		17
Білі знаки		0
Парафрази (SmartMarks)		186

### Обсяг знайдених подібностей

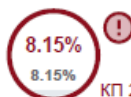
Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

16040

Кількість слів



КЦ

126179

Кількість символів

### Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

Копіювати текст

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені Вадима Гетьмана**  
**Факультет економіки та управління**  
**Кафедра менеджменту**

**Витяг з протоколу № 1 від 30.11.2024**

**Засідання комісії з етики та академічної доброчесності**  
**зі спеціальності 073 «Менеджмент»**  
**(у форматі відеоконференції)**

**ГОЛОВА КОМІСІЇ:** к.е.н., доц. Барабась Д.О.

**ПРИСУТНІ ЧЛЕНИ КОМІСІЇ:** к.е.н., проф. Банщиків П.Г., к.е.н., доц. Ліщинська В.В.

**СЛУХАЛИ:** Про виявлення ознак недоброчесної поведінки здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», денної форми навчання, *Єлизарова Владислава Ігоровича* та надання рекомендацій кафедрі менеджменту про допущення кваліфікаційної магістерської роботи до захисту.

**УХВАЛИЛИ:** Рекомендувати кафедрі менеджменту допустити до захисту кваліфікаційну магістерську роботу здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти, ОПП «Менеджмент проєктів і консалтинг», денної форми навчання, *Єлизарова Владислава Ігоровича*. Виявлені в роботі запозичення є сумнівними і не мають ознак плагіату.

**Голова комісії,**  
**к.е.н., доцент**  
**кафедри менеджменту**



**Барабась Д.О.**

**Секретар комісії,**  
**к.е.н., доцент**  
**кафедри менеджменту**



**Ліщинська В.В.**

**Міністерство освіти і науки України /  
Ministry of Education and Science of Ukraine**

**Київський національний економічний університети імені Вадима Гетьмана  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman**

**МЕНЕДЖМЕНТ:  
ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ**

**MANAGEMENT:  
CHALLENGES AND PROSPECTS**

**Збірник матеріалів / Proceedings  
V Міжнародної наукової студентської конференції /  
5th International Scientific Student Conference**

**м. Київ / Kyiv  
15 листопада 2024 р. / November 15, 2024**

<b>GAZDELIANI Irakli, GAZDELIANI Luka</b> IMPLEMENTATION SIGNIFICANCE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN GEORGIA'S AGRICULTURAL SECTOR .....	59
<b>КАЗНОДІЙ Єлизавета</b> СОЦІАЛЬНЕ ПІДПРИЄМНИЦТВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ / <b>KAZNODII Yelyzaveta</b> SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS A TOOL FOR SOLVING SOCIAL PROBLEMS .....	64
<b>ПОНОМАРЕНКО Нікіта</b> ПРОАКТИВНЕ СПРИЙНЯТТЯ МАЙБУТНІХ ТЕНДЕНЦІЙ В УПРАВЛІННІ / <b>PONOMARENKO Nikita</b> PROACTIVE PERCEPTION OF FUTURE TRENDS IN MANAGEMENT .....	67
<b>ТКАЧУК Марта</b> ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО РОЗУМІННЯ СУТНОСТІ ЛІДЕРСТВА / <b>ТКАЧУК Marta</b> THEORETICAL AND METHODOLOGICAL APPROACHES TO UNDERSTANDING THE ESSENCE OF LEADERSHIP .....	70
<b>ШАЛЬКО Іван, АГЛОТКОВА Анна</b> МЕНЕДЖМЕНТ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ ТА СУСПІЛЬСТВА / <b>SHALKO Ivan, AHLOTKOVA Anna</b> MANAGEMENT IN ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF BUSINESS AND PUBLIC .....	73
<b>ЯЦЮК Сергій</b> МЕТОДОЛОГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ / <b>YATSUK Serhii</b> METHODOLOGY FOR THE IMPLEMENTATION OF THE INTERNATIONAL STRATEGY FOR THE DEVELOPMENT OF BUSINESS .....	77
<b>СЕКЦІЯ 3. ЦИФРОВІ ТРЕНДИ ТА ІННОВАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ / TRACK 3. DIGITAL TRENDS AND INNOVATIONS IN MANAGEMENT .....</b>	<b>80</b>
<b>BARANOVA Oleksandra</b> IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN IMPROVING TRANSFER PRICING PROCESSES .....	80
<b>KISILOVA Kateryna</b> INTEGRATING AI INTO MANAGEMENT DECISION-MAKING PROCESSES .....	83
<b>ТСАКАДZE Natia</b> PERCEIVED RISK AS A DETERMINANT OF CONSUMER BEHAVIOR	85
<b>ВУ Аліна</b> СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ ІТ-РЕКРУТИНГУ / <b>VU Alina</b> MODERN IT RECRUITING TECHNOLOGIES .....	88
<b>ГАВРИЛЮК Владислав</b> ТРАНСФОРМАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ / <b>HAVRYLIUK Vladyslav</b> TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONAL CORPORATE CULTURE IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION .....	93
<b>ЄЛИЗАРОВ Владислав</b> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ: РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ / <b>YELYZAROV Vladyslav</b> DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS: THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT AND ADAPTATION OF BUSINESS MODELS TO MODERN CHALLENGES .....	96
<b>НЕЧИПОРЕНКО Дар'я</b> РОЛЬ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ / <b>NECHYPORENKO Daria</b> THE ROLE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PROJECT MANAGEMENT: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES .....	99
<b>СІВКО Марія</b> РОЛЬ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КОМПАНІЙ ТА КЛЮЧОВІ ІННОВАЦІЇ / <b>SIVKO Maria</b> THE ROLE OF DIGITAL TRANSFORMATION IN ENHANCING BUSINESS PROCESS EFFICIENCY: THE EXPERIENCE OF LEADING COMPANIES AND KEY INNOVATIONS .....	103
<b>ШТІЛЬГОЙЗ Олександр</b> ІННОВАЦІЇ В ЛОГІСТИЧНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / <b>SHTILHOIZ Oleksandr</b> INNOVATIONS IN LOGISTICS MANAGEMENT .....	107
<b>СЕКЦІЯ 4. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ / TRACK4. HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .....</b>	<b>111</b>
<b>БАНАШКО Ольга</b> КАДРОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ: ЗМІСТ ТА ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ / <b>BANASHKO Olga</b> HUMAN RESOURCES OF THE ORGANIZATION: CONTENT AND WAYS OF IMPROVEMENT .....	111

**Владислав ЄЛИЗАРОВ,**  
другий (магістерський) рівень освіти, 2 рік навчання  
освітня програма «Менеджмент проєктів і консалтинг»  
Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана, Україна  
ORCID 0009-0003-4357-7694  
[vladyslav.yelyzarov@kneu.ua](mailto:vladyslav.yelyzarov@kneu.ua)  
науковий керівник: **Прохорова Є.В.,**  
доцентка кафедри менеджменту, к.е.н., доцент

**ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ОРГАНІЗАЦІЯХ:  
РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ ТА АДАПТАЦІЇ БІЗНЕС-  
МОДЕЛЕЙ ДО СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ.**

**Vladyslav YELYZAROV,**  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine

**DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS:  
THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT AND  
ADAPTATION OF BUSINESS MODELS TO MODERN CHALLENGES.**

**DIGITAL TRANSFORMATION IN ORGANIZATIONS:  
THE ROLE OF DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT AND  
ADAPTATION OF BUSINESS MODELS TO MODERN CHALLENGES.**

*Abstract. Digital transformation is reshaping organizational structures, processes, and business models, driven by emerging technologies like AI, blockchain, and big data. This process enables companies to adapt to contemporary challenges, enhance customer engagement, and streamline operations. The evolution from traditional models to digital-first strategies demands not only technological adoption but also organizational culture changes. Understanding how digital technologies influence business models is crucial for long-term sustainability and competitive advantage.*

*Keywords: : Digital Transformation, Business Models, Emerging Technologies, Organizational Change, Competitive Advantage.*

**Актуальність.** Цифрова трансформація є необхідною умовою для збереження конкурентоспроможності компаній у сучасному економічному середовищі. Впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані, блокчейн та хмарні обчислення, дозволяє підприємствам адаптуватися до змінюваних умов ринку, оптимізувати бізнес-процеси та знижувати витрати. Однак для успішної цифрової трансформації важливим є не тільки технічне впровадження інновацій, а й організаційна зміна, яка включає перехід на нові бізнес-моделі та культури управління.

**Постановка завдання.** Дослідження впливу цифрової трансформації на адаптацію бізнес-моделей та організаційних процесів через впровадження новітніх

цифрових технологій. Метою є визначення основних переваг і ризиків, пов'язаних з цифровізацією бізнесу, а також аналіз практичних кейсів компаній, що успішно реалізували стратегії цифрової трансформації.

**Результати дослідження.** Цифрова трансформація суттєво змінює бізнес-моделі сучасних підприємств, надаючи їм нові можливості для адаптації та зростання в умовах динамічних викликів. Інтеграція новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані та Інтернет речей (IoT), дозволяє автоматизувати процеси, оптимізувати управління ресурсами та підвищувати загальну ефективність роботи. Наприклад, AI застосовується для аналізу великих обсягів інформації, що сприяє швидкому прийняттю рішень, прогнозуванню ринкових тенденцій та покращенню персоналізованого обслуговування клієнтів [1, с. 3]. Ці технології стають критично важливими для конкурентоспроможності, оскільки допомагають підприємствам залишатися гнучкими та інноваційними [3, с. 42-43].

Адаптація бізнес-моделей у цифрову епоху є важливою умовою для забезпечення успішності підприємств. Перехід від продуктово-орієнтованих підходів до клієнто-орієнтованих стратегій дозволяє компаніям краще взаємодіяти зі споживачами, використовуючи аналіз поведінкових даних для персоналізації пропозицій. Такий підхід не лише підвищує лояльність клієнтів, а й забезпечує більш точне реагування на їхні потреби, що зміцнює позиції підприємства на ринку [2, с. 220; 4, с. 456].

Хмарні технології відіграють важливу роль у цифровій трансформації, забезпечуючи підприємствам гнучкість у зберіганні та обробці даних. Ці рішення дозволяють компаніям ефективно координувати діяльність між різними підрозділами та швидко масштабувати операції відповідно до змін ринкових умов [3, с. 43]. Крім того, хмарні обчислення дають змогу знизити витрати на підтримку власної IT-інфраструктури, що є значною перевагою в сучасних умовах глобалізації [4, с. 457].

Для досягнення успіху у цифровій трансформації необхідно не лише впроваджувати новітні технології, але й змінювати організаційну культуру. Підприємства мають сприяти розвитку цифрових компетенцій серед своїх працівників, забезпечувати постійне навчання та створювати середовище, в якому інновації стають частиною корпоративної культури. Це дозволяє мінімізувати опір змінам і ефективно використовувати нові технології для досягнення стратегічних цілей [2, с. 221; 3, с. 42].

Стратегічні партнерства стали ще одним важливим інструментом для підприємств у контексті цифрової трансформації. Співпраця з іншими компаніями та залучення експертів дозволяють організаціям використовувати додаткові ресурси та знання для прискорення впровадження інновацій [1, с. 7; 4, с. 456]. Особливо це важливо для малого та середнього бізнесу, де обмежені фінансові та технологічні можливості можуть стати серйозною перешкодою для впровадження нових рішень.

Зрештою, вплив цифрових інновацій не обмежується внутрішніми процесами компаній. Вони сприяють створенню нових бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам виходити на глобальні ринки та пропонувати свої послуги та продукти без необхідності фізичної присутності. Це відкриває нові можливості для

зростання та дозволяє компаніям більш ефективно реагувати на сучасні виклики, адаптуючи свої стратегії до швидко змінюваного середовища [3, с. 42- 43; 4, с. 456-457].

**Висновки.** Цифрова трансформація є важливою умовою підвищення конкурентоспроможності та ефективності сучасних підприємств. Інтеграція передових технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та Інтернет речей, сприяє оптимізації процесів, зниженню витрат та забезпечує швидке прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки використанню цих технологій компанії можуть покращити персоналізацію обслуговування та підвищити рівень залученості клієнтів, що зміцнює їхню позицію на ринку.

Однак успішна цифрова трансформація вимагає не лише впровадження інновацій, але й адаптації організаційної культури, розвитку цифрових компетенцій працівників і формування гнучких бізнес-моделей. Це дозволяє компаніям швидко адаптуватися до змін та забезпечує готовність до нових викликів у глобальному середовищі.

Стратегічні партнерства є важливими для подолання обмежень, особливо для малого та середнього бізнесу, що дозволяє їм залучати додаткові ресурси та експертизу. У результаті цифрова трансформація сприяє довготривалому розвитку, підвищенню ефективності та створенню нових можливостей для зростання на сучасному ринку.

## REFERENCES

1. Velychko, K. Yu., Tsybul'ska, E. I. (2023). Transformatsiia biznes-modelei kompanii: suchasni vyklyky ta perspektyvy u tsyfrovii ekonomitsi [Transformation of business models of companies: current challenges and prospects in the digital economy]. *Visnyk Derzhavnoho biotekhnolohichnoho universytetu – Herald of the State Biotechnological University*, vol. 52, no. 39, pp. 2-7. №52
2. Lytvyn, A. (2023). Key trends in the digital era: Business model transformation. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation*, vol. 15, no. 2, pp. 220-225.
3. Dombrovska N. Farion V., S. (2024). Sotsialni ta stratehichni aspekty tsyfrovoi transformatsii biznesu [Social and strategic aspects of digital business transformation]. *Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet – Western Ukrainian National University*, vol.34,no 3 pp. 42-49.
- Zdrenyk, V., Hrod, A., Ocheretko, B., Bokhonskyi, V. (2024). Vplyv tsyfrovyykh tekhnolohii na rozvytok biznesu: transformatsiia biznes-modelei ta upravlinnia innovatsiynymy proektamy [Impact of digital technologies on business development: business model transformation and innovation project management]. *Ekonomichniy analiz – Economic Analysis*, vol. 34, no. 2, pp. 453-464



KYIV NATIONAL ECONOMIC UNIVERSITY  
NAMED AFTER VADYM HETMAN



## Certificate of participation

*This is to certify that*

# Vladyslav YELYZAROV

has participated in the  
5<sup>th</sup> International Scientific Student Conference  
«MANAGEMENT: CHALLENGES AND PROSPECTS»

Certificate #2024/3-06

November 15 , 2024  
Kyiv, Ukraine