

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

Факультет економіки та управління

Кафедра менеджменту

**ОСВІТНЬО-ПРОФЕСІЙНА ПРОГРАМА
ГАЛУЗЬ ЗНАНЬ
СПЕЦІАЛЬНІСТЬ**

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

Форма здобуття освіти: очна (денна)

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

**ГНУЧКІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-
ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**

ЦЕХМІСТРЕНКА ВАДИМА СЕРГІЙОВИЧА

Науковий керівник: д.е.н., проф. Михайло САГАЙДАК

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною
комісією з атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

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

Київ 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ	6
1.1. Цифрова трансформація бізнес-організації та її вплив на проєктну діяльність	6
1.2 Трансформація підходів до управління проєктами в умовах цифровізації	14
1.3 Особливості застосування гнучких підходів до управління проєктами бізнес- організації в умовах цифровізації.....	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «ЗДРАВО».....	32
2.1. Оцінювання цифрової зрілості та діагностика системи управління проєктами ТОВ «ЗДРАВО» в умовах цифрової трансформації.....	32
2.2. Обґрунтування та проєктування гнучкої (гібридної) моделі управління проєктами в ТОВ «ЗДРАВО».....	44
2.3 Організаційно-економічне забезпечення впровадження гнучких підходів до управління проєктами в ТОВ «ЗДРАВО»	52
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасна концепція світу, який найчастіше характеризують в літературі як VANI, є досить нестабільним, тривожним, нелінійним і часто незрозумілим, що в свою чергу породжує для багатьох бізнес-організацій низку викликів у вигляді високої непередбачуваності подій, швидкої зміни клімату галузей та бізнес-середовищ, формуванні нових трендів, потреб споживачів і шляхів їх забезпечення. Враховуючи глобальну цифровізацію, та сформовані умови, цифрова трансформація та застосування гнучких підходів управління проєктами стало не просто питанням конкурентоспроможності, а базовим мінімумом для виживання окремих компаній.

Питання актуальності застосування гнучких підходів в умовах цифровізації можна розглянути одразу з декількох сторін. Насамперед цифровізація компанії є таким самим проєктом, як і розроблення програмного забезпечення, що потребує планування, організації роботи, постійного контролю прогресу, комунікації та коригування. Практики гнучких методів допоможуть якісно налаштувати та оптимізувати цей процес, що значно скоротить витрати часу та ресурсів на реалізацію. Наступним цікавим аспектом є те, що цифровізація значно спрощує перебіг подальших гнучких проєктів, з чого можна зробити висновок, що цифровізація і гнучкі методології управління проєктами формують якісно взаємопов'язаний симбіоз, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-організацій. І останнім, але не менш важливим є питання правильності впровадження гнучких методологій. Поняття гнучкості набуває все більшої популярності, проте більшість компаній все ще досить поверхнево дивиться на його інтеграцію в свою діяльність, обмежуючись лише застосуванням гнучких фреймворків, що в свою чергу породило явище “Fake Agile”. Із вище перелічених причин можна зробити припущення, що поняття гнучкості досі залишається доволі гострим для подальшого дослідження, а умови цифровізації роблять його особливо актуальним в наш час.

Для виконання обраної теми ми заклали наступну логіку проведення дослідження: цифровізація підвищує швидкість змін, складність і невизначеність середовища - традиційні каскадні моделі управління проєктами втрачають ефективність - бізнес-організації переходять до гнучких, адаптивних та гібридних моделей управління проєктами - формується нова архітектура управління, заснована на швидкому прийнятті рішень, цифрових даних, міжфункціональній взаємодії та безперервному навчанні.

Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи - формування теоретичних положень та розроблення практичних рекомендацій щодо застосування гнучких підходів до управління проєктами бізнес-організації в умовах цифровізації.

Для досягнення поставленої мети в роботі було виконано наступні завдання:

- наведено змістовно-сутнісне розуміння поняття цифрова трансформація бізнес-організації та визначено чинники її впливу на проєктну діяльність;
- досліджено трансформацію підходів до управління проєктами в умовах цифровізації;
- визначено та надано характеристику особливостям застосування гнучких підходів до управління проєктами бізнес-організації в умовах цифровізації;
- здійснено оцінювання цифрової зрілості та проведена діагностика системи управління проєктами ТОВ «ЗДРАВО» в умовах цифрової трансформації;
- обґрунтовано та здійснено проєктування гнучкої (гібридної) моделі управління проєктами в ТОВ «ЗДРАВО»;
- запропоновано організаційно-економічне забезпечення впровадження гнучких підходів до управління проєктами в ТОВ «ЗДРАВО».

Об'єктом дослідження є проєктна діяльність бізнес-організації в умовах цифровізації.

Предметом дослідження є сукупність теоретико-методичних засад та прикладних інструментів застосування гнучких підходів до управління проєктами бізнес-організацій в умовах цифровізації.

В ході дослідження були застосована наступні методи: аналіз наукової літератури, індукція дедукція, синтез, аргументація, моделювання, системний

метод, спостереження, напівструктуровані інтерв'ю зі стейкхолдерами ТОВ «ЗДРАВО», аналіз звітності та планових показників ТОВ «ЗДРАВО», узагальнення результатів спостережень.

Практичне значення результатів дослідження полягає в моделюванні ситуативно-адаптивного фреймворку управління проєктами, що складатиметься з структурного анкетування, набору рекомендованих методологічних практик та візуальних інструментів співставлення результатів оцінки характеру проєкту з рекомендованим інструментарієм для застосування.

Інформаційна база дослідження: підручники, статті, наукові періодичні видання українських і зарубіжних авторів присвячені питанням проєктного менеджменту та цифровізації, монографії, публікації професійних тематичних блогів та галузевих експертів, законодавча база з питань регулювання ринку фармацевтичної продукції, постанови регуляторних органів, аналітичні огляди ринку фармацевтичної продукції, річна звітність ТОВ «ЗДРАВО», результати проведення власних опитувань та інтерв'ю, інші інтернет-джерела.

Структура роботи: робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 90 сторінок загального обсягу, 8 таблиць, 15 рисунків, список літератури з 203 найменувань, 32 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ГНУЧКИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

1.1. Цифрова трансформація бізнес-організації та її вплив на проєктну діяльність

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується масштабним поширенням цифрових технологій, які суттєво трансформують механізми функціонування бізнес-організацій, підходи до управління, принципи створення цінності та моделі взаємодії із зовнішнім середовищем. В умовах посилення глобальної конкуренції, динамічності ринків та прискорення інформаційних потоків цифрові технології поступово перетворюються з допоміжного інструменту на один із ключових чинників стратегічного розвитку підприємств. Саме тому питання цифровізації та цифрової трансформації сьогодні займають центральне місце у дослідженнях сучасного менеджменту, проєктного управління та організаційного розвитку.

У науковій літературі поняття «інформатизація», «цифровізація» та «цифрова трансформація» часто використовуються як взаємопов'язані категорії, однак вони відрізняються за рівнем комплексності, глибиною впливу на діяльність організації та характером змін, які виникають у процесі впровадження цифрових технологій. Для формування цілісного розуміння цифрових процесів доцільним є чітке розмежування цих понять.

Базовим серед них є поняття інформатизації. Перші підходи до трактування цього явища розглядали його переважно в контексті суспільно-економічної еволюції. Одним із перших дослідників, який сформулював концептуальне бачення інформатизації, був японський науковець Тадао Умесао, який ще у 1963 році визначав інформатизацію як процес переходу суспільства від індустріальної моделі

розвитку до інформаційної, у межах якої ключовим ресурсом стає інформація [1]. У сучасному розумінні інформатизація трактується як процес широкого впровадження інформаційних технологій у різні сфери суспільної та економічної діяльності з метою підвищення ефективності обробки, передачі та використання інформації [1; 2; 3].

На відміну від інформатизації, цифровізація має більш прикладний і процесний характер. Вона передбачає інтеграцію цифрових технологій у вже існуючі бізнес-процеси для підвищення їх ефективності, автоматизації операційної діяльності, оптимізації використання ресурсів та прискорення прийняття рішень [4; 5; 6]. При цьому цифровізація не змінює фундаментальної логіки функціонування організації, а спрямована насамперед на вдосконалення існуючих процесів шляхом використання цифрових інструментів.

Цифрова трансформація є найбільш комплексним і глибоким етапом розвитку цифрових процесів. Її сутність полягає у системній перебудові бізнес-організації на основі цифрових технологій, що охоплює не лише окремі процеси, а й організаційну структуру, корпоративну культуру, систему управління, механізми взаємодії із клієнтами та принципи створення конкурентних переваг [7; 8; 2]. У процесі цифрової трансформації змінюється сама управлінська логіка функціонування підприємства, а цифрові технології стають ключовим елементом формування стратегічних рішень.

Таким чином, інформатизація, цифровізація та цифрова трансформація формують послідовну ієрархію розвитку цифрових змін. Інформатизація забезпечує базове впровадження інформаційних технологій, цифровізація орієнтована на оптимізацію окремих процесів, тоді як цифрова трансформація охоплює комплексні зміни всієї бізнес-моделі організації.

Доцільно зазначити, що цифрова трансформація не обмежується лише впровадженням нових технологічних рішень. Її реалізація передбачає зміну управлінського мислення, розвиток цифрової культури, адаптацію персоналу до нових форматів взаємодії та формування здатності організації швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Саме тому цифрову трансформацію доцільно

розглядати не лише як технологічний, а й як організаційно-управлінський процес. В умовах цифрової економіки бізнес-організації дедалі частіше функціонують у середовищі високої невизначеності, динамічних змін та посилення конкурентного тиску. Це обумовлює необхідність переходу від традиційних механістичних моделей управління до більш гнучких та адаптивних підходів, здатних забезпечити швидке реагування на зміни ринку, технологічні виклики та трансформацію потреб споживачів.

Цифровізація також суттєво впливає на характер створення економічної цінності. Якщо традиційні моделі управління орієнтувалися переважно на оптимізацію внутрішніх процесів, то сучасні цифрові бізнес-моделі базуються на використанні даних, цифрових платформ, автоматизації, інтегрованих інформаційних систем та мережевої взаємодії. У таких умовах цифрові технології стають не лише інструментом підтримки діяльності, а й стратегічним ресурсом формування конкурентоспроможності організації.

Водночас цифрова трансформація супроводжується низкою викликів, серед яких особливого значення набувають питання кібербезпеки, цифрової компетентності персоналу, управління змінами, інтеграції нових технологій та подолання організаційного опору. Саме тому ефективність цифрової трансформації значною мірою залежить від здатності організації забезпечити системний підхід до управління цифровими змінами.

Слід також враховувати, що цифрова трансформація має міжфункціональний характер і впливає практично на всі сфери діяльності організації: виробництво, маркетинг, логістику, управління персоналом, фінанси та проектну діяльність. Це обумовлює необхідність інтеграції цифрових підходів у систему стратегічного та операційного управління підприємством.

Узагальнюючи наведені підходи, можна стверджувати, що цифрова трансформація є закономірним етапом розвитку сучасних бізнес-організацій в умовах цифрової економіки. Її ключовою особливістю є комплексний характер змін, який охоплює технологічні, управлінські, організаційні та культурні аспекти діяльності підприємства.

Етапи цифрової трансформації. Цифрова трансформація є складним багаторівневим процесом, реалізація якого потребує системного та поетапного підходу. У науковій літературі існують різні підходи до визначення етапів цифрової трансформації, однак більшість із них базуються на логіці поступового переходу організації від локального використання цифрових технологій до комплексної цифрової перебудови бізнес-моделі.

Одним із найбільш поширених є загальний трирівневий підхід до цифрової трансформації. У межах цього підходу виділяють три основні етапи: оцифрування (інформатизація); цифровізація; цифрова трансформація.

Перший етап передбачає переведення інформації, документів та окремих процесів у цифровий формат [9]. На цьому рівні цифрові технології використовуються переважно для збереження та передачі інформації.

Другий етап – цифровізація, яка характеризується інтеграцією цифрових технологій у бізнес-процеси з метою їх оптимізації, автоматизації та підвищення ефективності діяльності. На цьому рівні організація вже починає змінювати окремі механізми виконання операційних процесів, однак загальна модель управління залишається переважно незмінною.

Третій етап - цифрова трансформація, що передбачає комплексну перебудову системи управління та бізнес-процесів на основі цифрових технологій [10]. У цьому випадку змінюється не лише технологічна інфраструктура, а й підходи до прийняття рішень, управління персоналом, взаємодії з клієнтами та реалізації стратегічних цілей організації.

Поряд із загальним підходом у сучасних дослідженнях поширеним є також лінійний підхід до цифрової трансформації, який розглядає її як послідовний процес реалізації управлінських рішень. У межах цього підходу цифрова трансформація включає декілька взаємопов'язаних етапів.

Першим етапом є формування стратегічного бачення цифрових змін та визначення цілей цифрової трансформації. На цьому етапі організація визначає напрями майбутніх змін, очікувані результати та стратегічні пріоритети.

Другий етап передбачає проведення цифрового аудиту, у процесі якого оцінюється поточний рівень цифрового розвитку організації, ступінь готовності персоналу до цифрових змін, ефективність існуючих процесів та рівень технологічного забезпечення [11].

Третій етап пов'язаний із вибором цифрових технологій, моделей трансформації та інструментів реалізації цифрових змін. На цьому рівні визначаються технологічні рішення, які найбільшою мірою відповідають специфіці діяльності організації.

Наступним етапом є планування впровадження цифрових рішень, формування дорожньої карти трансформації та визначення ресурсного забезпечення цифрових змін.

Особливе значення у процесі цифрової трансформації має етап підготовки та навчання персоналу, оскільки ефективність цифрових змін значною мірою залежить від рівня цифрових компетентностей працівників та їх готовності до адаптації в нових умовах діяльності.

Подальшим етапом є безпосередня інтеграція цифрових рішень у діяльність організації. Цей процес супроводжується постійним моніторингом результатів, аналізом ефективності змін та збором зворотного зв'язку.

Завершальним етапом є коригування та масштабування цифрових змін відповідно до отриманих результатів і потреб організації [11; 2; 12; 7].

Узагальнення різних підходів до цифрової трансформації дозволяє зробити висновок, що її ефективність значною мірою залежить від рівня цифрової зрілості організації.

Цифрова зрілість характеризує рівень готовності бізнес-організації до впровадження цифрових технологій та здатність ефективно управляти цифровими змінами [12; 10]. Вона охоплює технологічні, організаційні, управлінські та культурні аспекти діяльності підприємства.

Ігнорування оцінки цифрової зрілості може призвести до низки негативних наслідків, серед яких: неефективне використання ресурсів; помилкові інвестиційні

рішення; технологічна несумісність; надмірна швидкість змін; підвищення опору персоналу; зниження конкурентоспроможності організації [11; 13].

Саме тому оцінка цифрової зрілості є важливою складовою цифрового аудиту та стратегічного планування трансформаційних процесів.

У сучасній практиці для оцінювання цифрової зрілості використовуються різні моделі, серед яких найбільш поширеними є:

- матриця цифрової зрілості MIT & Capgemini;
- цифрова модель зрілості Deloitte;
- модель цифрової зрілості Google та Boston Consulting Group [11].

Порівняльну характеристику моделей оцінювання цифрової зрілості наведено на рис. 1.1.

Модель	Коротка характеристика	Переваги	Недоліки
Матриця цифрової зрілості MIT & Capgemini	Оцінює цифрову зрілість за двома вимірами: цифрова інтенсивність та трансформаційне управління. Виділяє чотири типи організацій: недостатні (початківці), модники, консерватори та діджитал.	Проста та зрозуміла модель, яка допомагає визначити сильні та слабкі сторони організації та рекомендувати напрямки покращення.	Не враховує специфіку різних галузей та ринків, не надає конкретних інструментів та показників для вимірювання цифрової зрілості.
Цифрова модель зрілості Deloitte	Оцінює цифрову зрілість за п'ятьма бізнес-вимірами: стратегія, культура, організація, здібності та технології. Виділяє п'ять типів організацій: недостатні, розвиваючі, матурні, передові та елітні.	Комплексна та інтегрована модель, яка допомагає створити цілісне уявлення про цифрову зрілість організації та її взаємозв'язок з бізнес-цілями та цінністю.	Потребує багато часу та ресурсів для проведення оцінки, не враховує динаміку та нестабільність зовнішнього середовища, не надає конкретних рекомендацій для реалізації цифрової стратегії.
Модель цифрової зрілості Google і Boston Consulting Group	Оцінює цифрову зрілість за чотирма вимірами: дані, технології, люди та процеси. Виділяє чотири типи організацій: недостатні, розвиваючі, матурні та передові.	Сучасна та практична модель, яка допомагає використовувати дані та технології для створення конкурентних переваг та інновацій, а також для адаптації до змінних ринкових умов та потреб клієнтів.	Сконцентрована насамперед на технологічному аспекті цифрової зрілості, не враховує культурний та стратегічний аспект, не надає конкретних показників для вимірювання цифрової зрілості.

Рисунок 1.1 – Порівняльна характеристика моделей оцінювання цифрової зрілості

Джерело: [13]

Однією з найбільш поширених є модель Deloitte, яка оцінює цифрову зрілість організації за п'ятьма ключовими вимірами: стратегія; культура; організація; здібності; технології.

Стратегічний вимір характеризує рівень інтеграції цифрових цілей у загальну стратегію розвитку бізнес-організації. Культурний вимір оцінює

готовність персоналу та корпоративної культури до цифрових змін. Організаційний аспект пов'язаний із оцінюванням ефективності структури управління в умовах цифрової трансформації. Вимір здібностей характеризує рівень цифрових компетентностей персоналу, а технологічний - ступінь використання цифрових рішень у діяльності підприємства [13]. За результатами оцінювання організації можуть бути віднесені до одного з рівнів цифрової зрілості:

Emerging - початковий рівень цифрової зрілості / компанії, що формуються;

Developing - рівень розвитку / компанії, що розвиваються;

Maturing - рівень зрілості / компанії, що досягають зрілості;

Leading - провідний рівень / компанії-лідери;

Elite - елітний рівень / високорозвинені цифрові компанії.

Така класифікація дозволяє визначити поточний рівень цифрового розвитку підприємства та сформулювати реалістичну стратегію подальшої цифрової трансформації.

Вплив цифровізації на вимоги до проектного управління. Активне поширення цифрових технологій суттєво трансформує вимоги до системи управління проектами бізнес-організацій. Цифровізація змінює швидкість бізнес-процесів, підходи до управління ресурсами, механізми взаємодії між учасниками проєктів та принципи прийняття управлінських рішень.

Серед ключових переваг цифрової трансформації для бізнес-організацій доцільно виділити: підвищення ефективності діяльності; покращення клієнтського досвіду; підвищення адаптивності організації; оптимізацію процесу прийняття рішень; посилення конкурентоспроможності [7].

Поширення цифровізації підтверджується сучасними статистичними дослідженнями. Зокрема, за результатами дослідження компанії KPMG: середній індекс цифровізації українських компаній у 2024 році склав 56 із 100; у сфері торгівлі цей показник становив 61/100; у сфері фармацевтичного виробництва - 47,6/100; у 99% випадків цифровізація була включена до довгострокових стратегічних цілей бізнесу; 63% українських компаній прискорили цифрову трансформацію після початку повномасштабної війни в Україні [14].

За даними Eurostat: у 2024 році 74% підприємств ЄС досягли базового рівня цифрової інтенсивності; серед великих підприємств цей показник становив 98%; цільовий показник цифрової інтенсивності для малого та середнього бізнесу в ЄС до 2030 року складає близько 93% [15].

Наведені статистичні дані свідчать про формування стійкого глобального тренду на цифровізацію бізнес-процесів. У сучасних умовах цифрові технології перетворюються на один із базових факторів конкурентоспроможності організацій, а здатність до швидкої цифрової адаптації стає важливою умовою ефективного функціонування підприємств.

Водночас цифровізація суттєво підвищує динамічність бізнес-середовища та рівень невизначеності, що формує нові вимоги до системи проектного управління. Серед таких вимог доцільно виділити: швидкість адаптації до змін; гнучкість управлінських рішень; інтеграцію цифрових платформ та аналітики даних; оперативне реагування на ризики; міжфункціональну взаємодію команд; безперервне навчання персоналу; клієнтоцентричність; орієнтацію на інновації.

Традиційні каскадні підходи до управління проектами дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними в умовах цифрової економіки, оскільки характеризуються низькою швидкістю адаптації до змін та обмеженою гнучкістю процесів. У зв'язку з цим сучасні бізнес-організації дедалі активніше переходять до використання гнучких методологій управління проектами, які забезпечують: ітеративний характер реалізації проектів; швидке коригування цілей; постійний зворотний зв'язок; адаптивне планування; високий рівень командної взаємодії; можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Цифровізація також змінює характер управління проектними командами. У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові компетентності персоналу, здатність до дистанційної взаємодії, використання цифрових платформ управління проектами та швидке опрацювання інформації в режимі реального часу. Крім того, цифрові технології створюють передумови для переходу до управління на основі даних (data-driven management), у межах якого управлінські рішення

приймаються на основі аналізу даних, цифрової аналітики та автоматизованого моніторингу показників ефективності проєктів.

Таким чином, цифровізація не лише трансформує бізнес-процеси організацій, а й формує нову управлінську парадигму, у межах якої ключовими характеристиками ефективного проєктного управління стають гнучкість, адаптивність, швидкість реагування, цифрова інтегрованість та здатність організації функціонувати в умовах постійних змін.

1.2 Трансформація підходів до управління проєктами в умовах цифровізації

Традиційні підходи до управління проєктами та їх обмеження в сучасному середовищі. Формування традиційних підходів до управління проєктами відбувалося в умовах відносно стабільного економічного середовища, де ключовими вимогами до реалізації проєктів виступали передбачуваність, контрольованість, точність планування та мінімізація ризиків. У межах індустріальної моделі управління саме стабільність вважалася базовою умовою ефективності проєктної діяльності, що обумовило появу лінійних моделей управління проєктами.

Традиційні підходи часто визначаються як лінійні або послідовні, оскільки їхня логіка передбачає поетапне виконання робіт, за якого наступний етап може бути розпочатий лише після повного завершення попереднього. Подібна структура забезпечує високий рівень формалізації процесів, прозорий розподіл відповідальності та чіткість управлінських процедур. Серед найбільш відомих представників традиційних підходів до управління проєктами доцільно виділити методології Waterfall та Stage-Gate.

Методологія Waterfall є однією з фундаментальних моделей класичного проєктного менеджменту. Її становлення пов'язують із розвитком інженерного та

програмного проєктування у 1960–1970-х роках, а перше концептуальне обґрунтування моделі було здійснене Вінстоном Ройсом у праці «Managing the Development of Large Software Systems» [16; 17; 18; 19].

Сутність каскадної моделі полягає у послідовному проходженні проєктом визначених фаз, кожна з яких має чітко окреслені результати та критерії завершення. У сучасній практиці найбільш поширеним є поділ життєвого циклу Waterfall на п'ять базових етапів: формування та аналіз вимог; проєктування; виконання та тестування; валідація; передача продукту користувачу та супровід [18; 16; 20]. Схематично логіку функціонування каскадної моделі доцільно подати на рис. 1.2.



Рисунок 1.2 – Життєвий цикл проєкту за моделлю Waterfall

Джерело: [19]

Ключовими характеристиками моделі Waterfall є: жорстка структурованість; високий рівень формалізації; орієнтація на план; послідовність виконання; прогнозованість результатів; контрольованість процесів.

Саме зазначені характеристики формують основні переваги каскадної моделі. Насамперед Waterfall забезпечує високий рівень системності та передбачуваності проєкту, що дозволяє здійснювати детальне планування ресурсів, термінів та бюджету [19; 18]. Чітко визначена структура етапів значно спрощує процес моніторингу виконання робіт та контролю дотримання встановлених

дедлайнів. Важливою перевагою каскадного підходу є також можливість детального бюджетування проєкту ще на ранніх етапах його реалізації. Завдяки високому рівню формалізації організація може прогнозувати витрати практично на всіх етапах життєвого циклу проєкту, що особливо важливо для проєктів із високою капіталомісткістю.

Крім цього, традиційні підходи характеризуються чітким розподілом ролей та відповідальності, що спрощує координацію великих проєктних команд і знижує рівень організаційної невизначеності. Висока регламентованість процесів також полегшує адаптацію нових учасників проєкту до робочого середовища [21]. Саме тому Waterfall традиційно застосовується у галузях із високою критичністю помилок та значною вартістю ризиків: будівництво; оборонна промисловість; машинобудування; авіакосмічна галузь; медицина; інженерія [20; 19].

Попри значні переваги, розвиток цифрової економіки та трансформація бізнес-середовища поступово виявили суттєві обмеження традиційних підходів. Посилення ринкової динаміки, пришвидшення технологічних змін та формування BANI-середовища поставили під сумнів ефективність жорстких лінійних моделей управління. Основною проблемою Waterfall стала низька адаптивність до змін. Оскільки модель орієнтована на попередньо сформований план, будь-які зміни вимог на пізніх етапах реалізації проєкту потребують значних переробок, що супроводжується додатковими витратами часу та ресурсів [19; 18; 20].

Особливо критичною проблемою в умовах цифровізації стала невідповідність між початковими вимогами та реальними потребами клієнта. У багатьох випадках замовник отримував продукт, який формально відповідав затвердженим специфікаціям, але вже не відповідав актуальним потребам ринку через тривалий цикл реалізації проєкту.

До ключових недоліків Waterfall у сучасних умовах доцільно віднести: низьку гнучкість; повільну реакцію на зміни; високу вартість помилок; пізній зворотний зв'язок; інертність процесів; надмірну залежність від початкового планування; недостатню клієнтоорієнтованість. Проблематика обмеженої адаптивності традиційних моделей частково стала передумовою розвитку більш

контрольованих, але дещо гнучкіших підходів, серед яких особливе місце займає методологія Stage-Gate.

Stage-Gate Methodology була розроблена Робертом Купером у середині 1980-х років як модель управління інноваційними та продуктовими проєктами [22; 23; 24]. Її ключовою особливістю стало впровадження контрольних точок («gate»), у межах яких здійснюється оцінка поточного стану проєкту та прийняття подальших управлінських рішень.

Логіка функціонування Stage-Gate передбачає проходження проєктом шести основних фаз: генерація ідеї; scoring; формування бізнес-кейсу; розробка; тестування; запуск продукту [25; 24]. Фази проєкту за підходом Stage-Gate наведено на рис. 1.3.

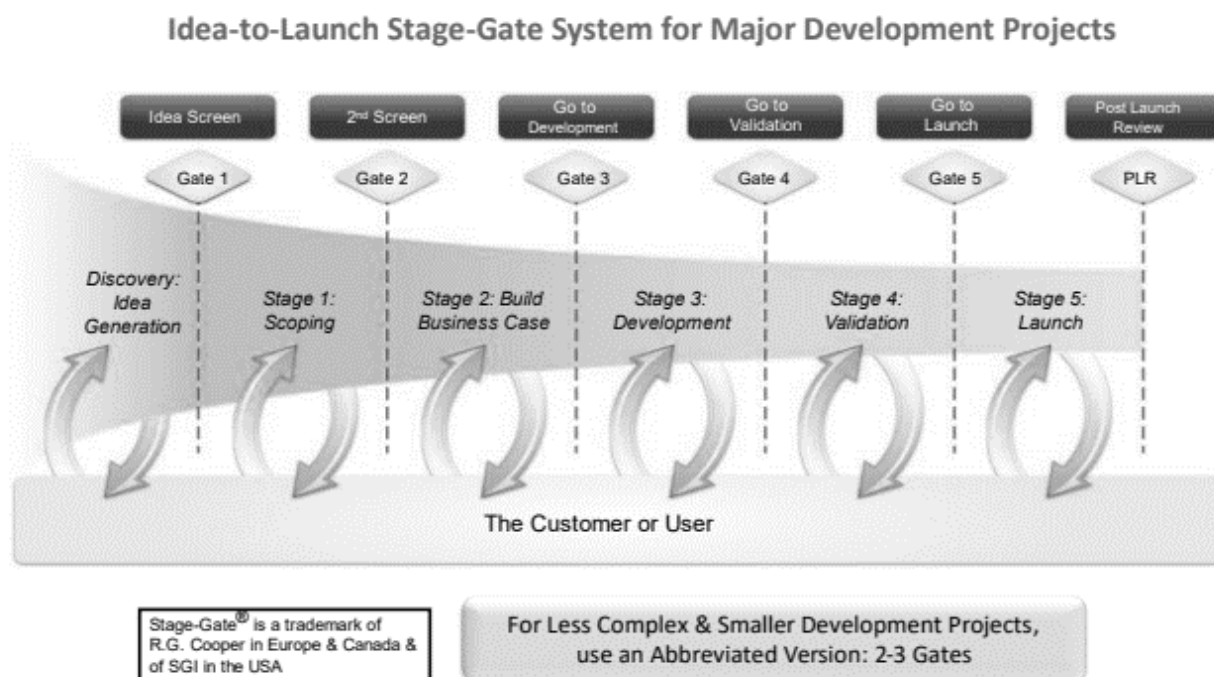


Рисунок 1.3 – Фази проєкту за підходом Stage-Gate

Джерело: [23]

Між фазами розташовані контрольні «ворота», у межах яких приймається одне з чотирьох управлінських рішень: go; recycle; hold; kill. Go - продовжити реалізацію проєкту; Recycle - доопрацювати / повернути на доопрацювання; Hold - призупинити проєкт; Kill - припинити / закрити проєкт. Схематичне відображення механізму «gate»-контролю наведено на рис. 1.4.



Рисунок 1.4 – Схематичне зображення воріт між етапами Stage-Gate

Джерело: [22]

Використання контрольних точок дозволяє: підвищити рівень управління ризиками; забезпечити регулярну оцінку прогресу; покращити обґрунтованість управлінських рішень; знизити ймовірність критичних помилок; здійснювати поетапну валідацію результатів.

Разом із тим Stage-Gate також зберігає низку обмежень традиційних моделей. Попри більший рівень контролю, методологія все ще характеризується: значною формалізацією; низькою швидкістю адаптації; повільним реагуванням на зміни; орієнтацією переважно на стабільність процесів.

Таким чином, цифровізація та зростання турбулентності зовнішнього середовища поступово сформували потребу у принципово нових підходах до управління проєктами, здатних функціонувати в умовах невизначеності, високої швидкості змін та постійної трансформації вимог.

Agile як нова парадигма управління проєктами. Поява Agile-підходів стала закономірною реакцією на кризу ефективності традиційних моделей управління проєктами, яка особливо гостро проявилася у сфері розробки програмного забезпечення в 1990-х роках. Стрімке зростання ІТ-ринку, пришвидшення технологічних змін та трансформація споживчих очікувань призвели до того, що тривалі цикли розробки перестали відповідати темпам розвитку ринку. У результаті значна частина програмних продуктів втрачала актуальність ще до завершення процесу розробки [26]. У відповідь на ці виклики у 2001 році групою з 17 розробників було сформовано Agile Manifesto, який заклав концептуальну основу нової парадигми управління проєктами [27].

Agile-маніфест визначив чотири ключові цінності: люди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за

вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за узгодження контрактів; готовність до змін важливіша за дотримання плану [28]. Крім цього, Agile базується на дванадцяти принципах, які формують основу сучасної гнучкої культури управління проєктами. Центральне місце серед них займають: ітеративність; швидка доставка цінності; адаптивність; самоорганізація; постійний зворотний зв'язок; клієнтоорієнтованість; безперервне вдосконалення [27]. У сучасному науковому дискурсі Agile дедалі частіше розглядається не лише як набір методологій, а як окрема управлінська філософія та спосіб мислення [29–37]. Agile доцільно визначати як комплексну концепцію управління проєктами, засновану на принципах адаптивності, гнучкості, ітеративності та постійного вдосконалення, яка реалізується через відповідні методології, інструменти, практики, управлінську культуру та командну взаємодію.

Ключовими характеристиками Agile є: прозорість; крос-функціональність; тісна комунікація; адаптивність; орієнтація на клієнта; швидкий зворотний зв'язок; командна самоорганізація; постійне вдосконалення. Особливо важливим є те, що Agile суттєво змінив саму логіку проєктного управління. Якщо традиційні підходи орієнтувалися на контроль виконання плану, то гнучкі моделі сфокусувалися на створенні цінності для клієнта та здатності швидко адаптуватися до змін середовища. Основні Agile-фреймворки та особливості їх застосування. Найбільш поширеним Agile-фреймворком є Scrum [38; 39]. Його концепція базується на ітеративному виконанні роботи, командній взаємодії та швидкому циклі зворотного зв'язку.

Основу Scrum становлять: спринти; беклог продукту; беклог спринту; інкременти; Scrum-церемонії. Ключовими ролями є: Product Owner; Scrum Master; команда розробників. [40–42]

До основних характеристик Scrum належать: короткі ітерації; висока інтенсивність комунікації; самоорганізація команди; регулярна оцінка результатів; постійне вдосконалення процесів. Scrum найбільш ефективний: у стартапах; при створенні нових цифрових продуктів; у середовищі високої невизначеності; для інноваційних проєктів [43; 44; 45].

Іншим важливим Agile-фреймворком є Kanban [45; 46; 47; 48; 49]. Kanban базується на: візуалізації процесів; управлінні потоком роботи; обмеженні незавершених завдань; постійному вдосконаленні. Основним інструментом є Kanban-дошка, яка дозволяє: відображати поточний стан завдань; виявляти вузькі місця; контролювати навантаження; забезпечувати прозорість процесів.

До базових практик Kanban належать: візуалізація роботи; обмеження WIP; управління потоком; чіткість політик; цикли зворотного зв'язку; експериментальне вдосконалення [50; 51; 48]. Kanban найбільш ефективний: для сервісних процесів; підтримки існуючих продуктів; операційної діяльності; команд із постійним потоком завдань.

Важливе місце серед Agile-підходів займає Extreme Programming (XP) [52; 53]. XP орієнтований на: технічну досконалість; часті релізи; test-driven development; парне програмування; безперервну інтеграцію; інтенсивний зворотний зв'язок. XP найбільш ефективний: для малих ІТ-команд; високотехнологічних проєктів; середовища з високою мінливістю вимог [54–59]. Градацію циклів зворотного зв'язку в XP наведено на рис. 1.5.

Серед інших Agile-підходів доцільно виділити: Feature Driven Development; Lean Software Development; Dynamic Systems Development Method; Crystal Agile. Попри відмінності, усі Agile-фреймворки об'єднує: орієнтація на адаптивність; ітеративність; клієнтоцентричність; швидка доставка цінності; командна взаємодія; постійне вдосконалення [60–97].

Гібридні підходи до управління проєктами в умовах цифровізації. Подальша еволюція проєктного менеджменту продемонструвала, що жоден із підходів не є універсальним. Практика реалізації складних цифрових проєктів показала, що традиційні моделі забезпечують високий рівень контролю, тоді як Agile забезпечує адаптивність і швидкість реагування. Саме це стало передумовою формування гібридних підходів до управління проєктами.

Гібридне управління проєктами являє собою інтеграцію традиційних та гнучких методологій з метою поєднання: структурованості; контролю; прогнозованості; адаптивності; швидкості змін. У межах гібридних моделей:

стратегічне планування може здійснюватися за Waterfall; виконання окремих етапів - за Scrum або Kanban; контроль ризиків - за Stage-Gate; операційна реалізація - за Agile-практиками [98–103].

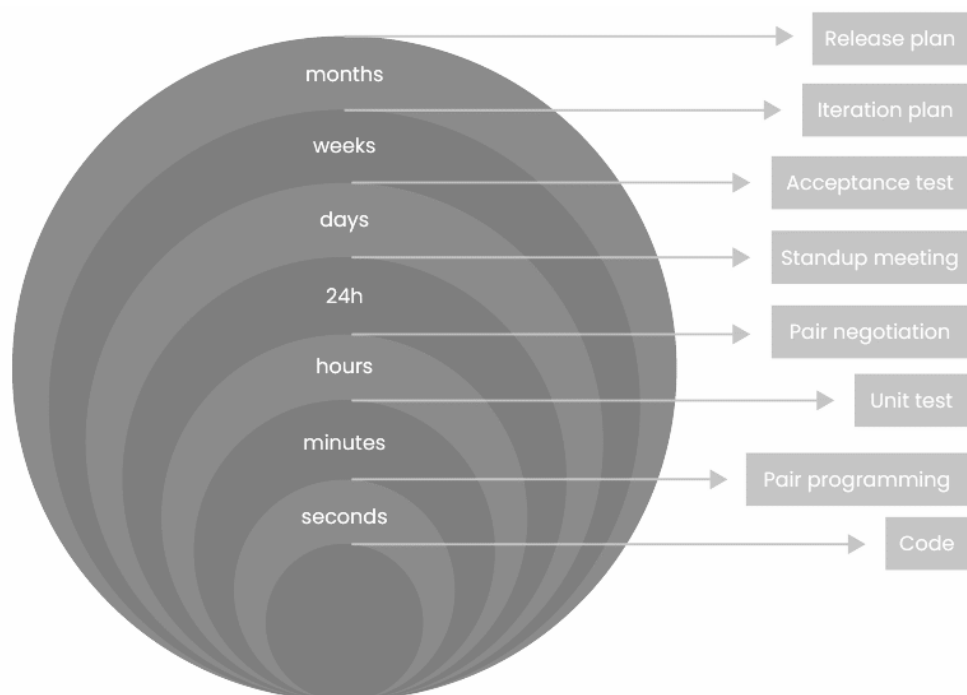


Рисунок 1.5 – Градація петель зворотного зв'язку в Extreme Programming
Джерело: [55]

Найбільш поширеними прикладами гібридних моделей є: Water-Scrum-Fall; Agile Stage-Gate; Hybrid PM; Scaled Agile Framework (SAFe).

Основними перевагами гібридних підходів є: адаптивність; збереження контрольованості; гнучкість управління; можливість масштабування; підвищення стійкості проєктів; інтеграція різних управлінських практик. Особливої актуальності гібридні моделі набули в умовах цифрової трансформації організацій, коли підприємства одночасно потребують: швидкого реагування на зміни; високої якості; стабільності процесів; управління ризиками; клієнтоцентричності; технологічної гнучкості [104–119].

Таким чином, трансформація підходів до управління проєктами відображає загальну еволюцію управлінської парадигми - від жорстких індустріальних моделей до адаптивних цифрових систем управління. У сучасних умовах конкурентоспроможність організацій дедалі більше визначається не лише

здатністю планувати, а й швидкістю адаптації, ефективністю командної взаємодії та здатністю створювати цінність в умовах постійної невизначеності.

1.3 Особливості застосування гнучких підходів до управління проєктами бізнес-організації в умовах цифровізації

Цифрові інструменти підтримки гнучких та гібридних підходів до управління проєктами. Сучасний етап цифрової трансформації бізнес-організацій характеризується стрімким зростанням ролі цифрових технологій у забезпеченні проєктної діяльності. В умовах високої динаміки ринку, зростання складності проєктів та посилення вимог до швидкості прийняття рішень цифрові інструменти поступово перетворюються на важливий елемент інфраструктури управління проєктами. Разом із тим цифрові інструменти не є самостійною основою ефективного управління проєктами. Їх роль має допоміжний характер та полягає у підтримці вже сформованої управлінської логіки, методології та організаційної культури. Відповідно, ефективність цифрового інструментарію безпосередньо залежить від рівня зрілості системи управління проєктами та якості впровадження гнучких або гібридних підходів.

У контексті Agile та Hybrid Project Management цифрові інструменти забезпечують реалізацію ключових принципів: прозорості; ітеративності; адаптивності; швидкого зворотного зв'язку; командної взаємодії; безперервного вдосконалення.

Динаміка глобального ринку підтверджує зростання значення цифрових засобів підтримки гнучкого управління. Зокрема, глобальний ринок Agile Development Tools зріс із 5,7 млрд дол. США у 2020 році до 9,2 млрд дол. у 2024 році, а ринок Agile Transformation Services у 2024 році оцінювався у 41,2 млрд дол. із прогнозованим зростанням до 48,75 млрд дол. у 2025 році [120]. Такі тенденції свідчать про зростання попиту на технологічну підтримку гнучких моделей

управління, хоча самі цифрові інструменти не можуть виступати гарантією успішної Agile-трансформації.

Узагальнюючи сучасну практику цифрового управління проєктами, цифрові інструменти доцільно поділяти на декілька функціональних категорій: системи управління проєктами; CRM-системи; ERP-системи; хмарні сервіси; аналітичні системи та BI-платформи. Класифікацію цифрових інструментів підтримки гнучких підходів наведено на рис. 1.6.

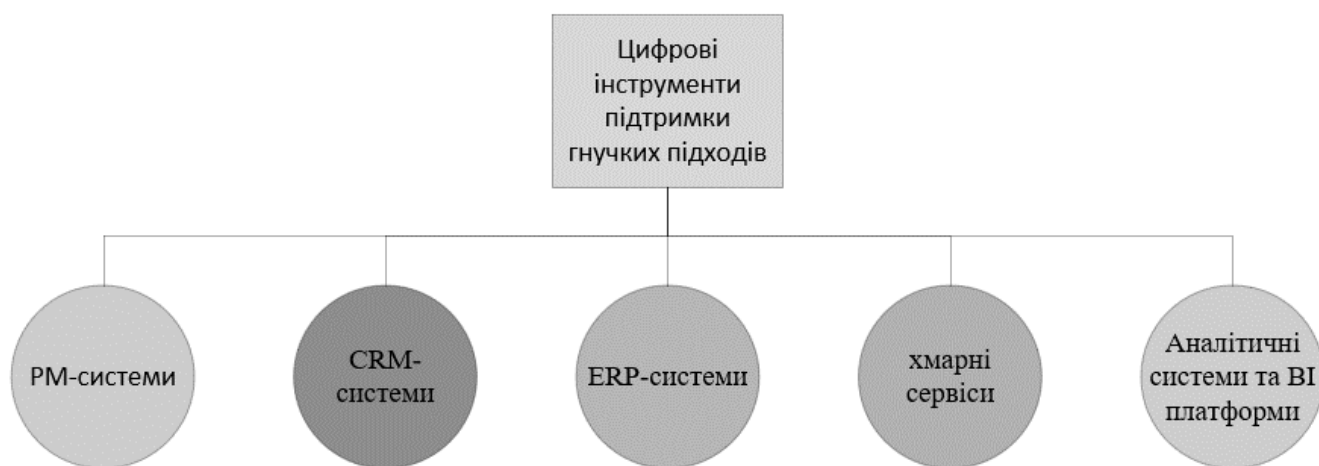


Рисунок 1.6 – Класифікація цифрових інструментів підтримки Agile та Hybrid Project Management

Джерело: розроблене автором на основі [121–150]

Системи управління проєктами (Project Management Software). Project Management Software формує базову цифрову інфраструктуру Agile-команд та забезпечує: управління беклогом; організацію спринтів; координацію завдань; моніторинг прогресу; візуалізацію процесів; підтримку командної взаємодії. Найбільш поширеними інструментами даної категорії є: Jira; Trello; Asana; ClickUp; Monday; Wrike [121–133].

Функціональна структура сучасних PM-систем наведена на рисунку 1.7.

Jira, розроблена компанією Atlassian, є одним із найбільш поширених цифрових інструментів підтримки Agile-підходів, особливо у сфері розробки програмного забезпечення [125–128]. Платформа забезпечує: управління backlog; організацію Scrum-спринтів; Kanban-візуалізацію; roadmap-планування;

відстеження дефектів; аналітику продуктивності; формування burn-down та burn-up charts.

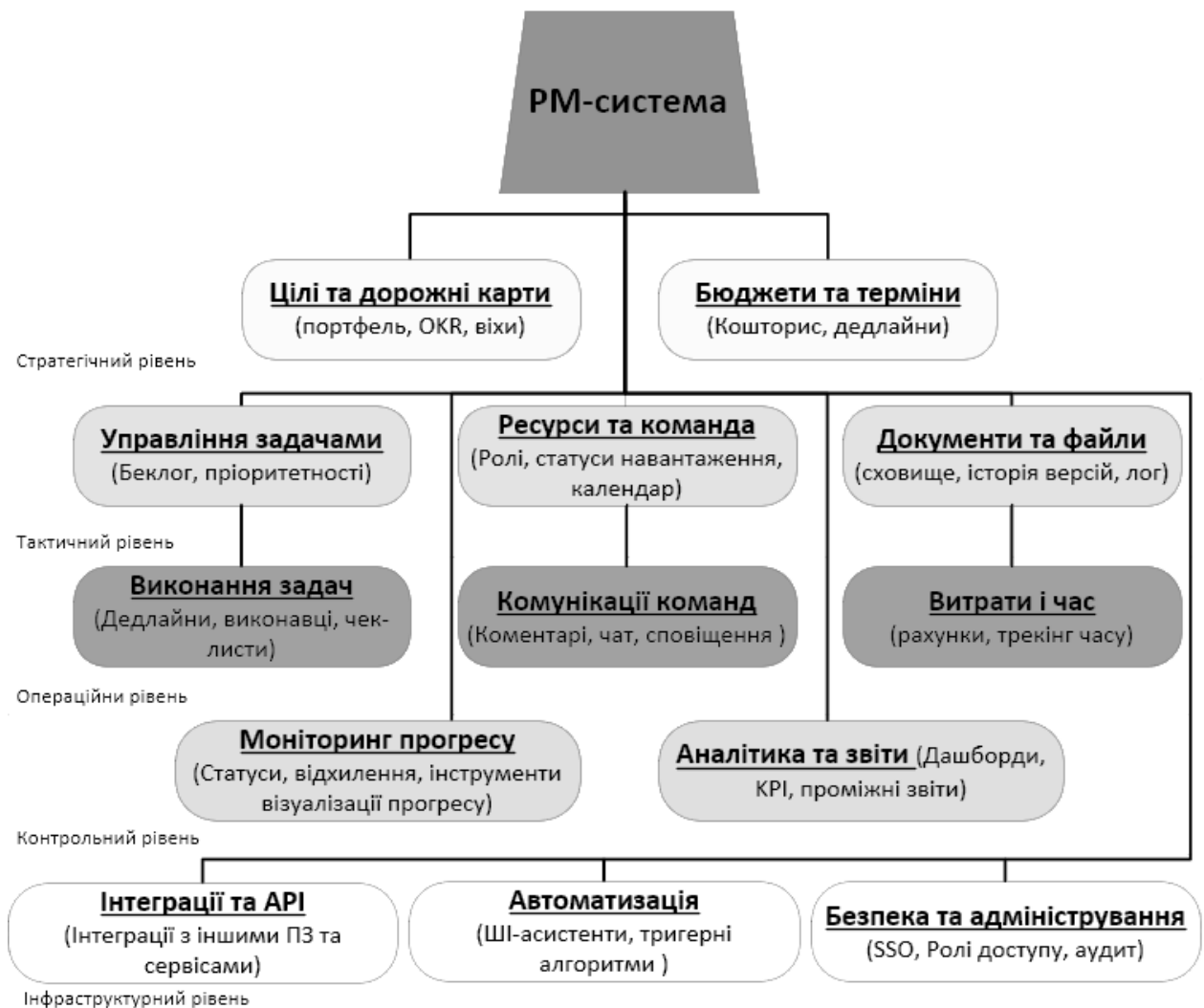


Рисунок 1.7 – Функціональна структура сучасних систем управління проектами

Джерело: розроблене автором на основі [121–133]

Згідно зі звітом State of Agile, Jira використовують близько 62% Agile-команд, що робить її фактичним галузевим стандартом цифрової підтримки Agile-процесів [129]. Основними перевагами Jira є: висока гнучкість; масштабованість; розвинена аналітика; значний рівень інтеграції; підтримка складних проектних структур. Разом із тим для Jira характерні: високий поріг входження; складність налаштування; надмірна технічна орієнтованість; складність адаптації для нетехнічних команд. Переваги та недоліки Jira наведено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Переваги та недоліки цифрового інструменту підтримки Agile-підходів - Jira

Переваги	Недоліки
гнучке налаштування та кастомізація під потреби різних команд	Складний інтерфейс
широка база інтеграція з понад 3000 інструментів	менш приваблива поза галуззю розробки ПЗ
глибока звітність та аналітика спринтів	вимагає навчання
вичерпна база різноманітних балонів для початківців	

Джерело: складено автором на основі [125–128]

Trello є спрощеним інструментом управління проєктами, побудованим на принципах Kanban-візуалізації [127; 132]. Основу функціонування Trello становлять: Kanban-дошки; картки завдань; переміщення задач між етапами; система сповіщень; базова автоматизація. Головними перевагами Trello є: простота використання; інтуїтивність; швидке впровадження; низький поріг входження. Водночас обмеженість функціоналу значно знижує ефективність використання Trello для: масштабних проєктів; багаторівневих структур; складного ресурсного планування; корпоративного управління портфелями проєктів. Переваги та недоліки Trello наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Переваги та недоліки інструментом управління проєктами Trello

Переваги	Недоліки
Простий інтерфейс	Занадто обмежений функціонал
Доступність більшості функціоналу в межах безкоштовної версії	Додаткові функції можливі лише за інтеграцій
Легка налаштовуваність елементів	Не підходить для потреб складних проєктів

Джерело: складено автором на основі [122-123; 126-127; 132]

Основні характеристики, переваги та недоліки програмного продукту управління проєктами Asana, ClickUp, Monday, Wrike наведені в дод. А.

CRM-системи (Customer Relationship Management) відіграють важливу роль у забезпеченні клієнтоцентричності Agile-підходів [134; 135]. Сучасні CRM-платформи: централізують клієнтські дані; автоматизують workflow; забезпечують аналітику взаємодії; підтримують короткі цикли зворотного зв'язку. У межах Agile-підходів CRM виступає механізмом: передачі клієнтських інсайтів; валідації гіпотез; оцінки цінності продукту; коригування backlog. Найбільш поширеними CRM-рішеннями є: Salesforce; HubSpot; Microsoft Dynamics 365.

ERP-системи (Enterprise Resource Planning) традиційно асоціюються з предиктивними моделями управління, однак у сучасних умовах вони дедалі активніше інтегруються у гібридні моделі управління проєктами [136–145]. ERP забезпечують: фінансове планування; ресурсний контроль; бюджетування; управлінський облік; інтеграцію корпоративних процесів. У межах Hybrid Project Management ERP-системи виконують функцію: стабілізуючого елементу; механізму корпоративного контролю; джерела фінансової аналітики; інструменту інтеграції Agile-команд у корпоративне середовище.

За даними PMI Pulse of the Profession, частка гібридних підходів зросла з 20% у 2020 році до понад 31% у 2023 році [143–145], що підтверджує актуальність інтеграції ERP та Agile-підходів.

Хмарні технології (Cloud Computing) є одним із ключових чинників розвитку гнучкого управління проєктами [146–148]. Хмарні сервіси забезпечують: віддалену взаємодію; централізоване зберігання даних; масштабованість; інтеграцію цифрових сервісів; швидке розгортання інфраструктури. У контексті Agile їх роль полягає у підтримці: прозорості; адаптивності; гнучкості; безперервної взаємодії; прискорення ітерацій. Приклади використання хмарних технологій у проєктній діяльності наведено на рис. 1.8.

Аналітичні системи та BI-платформи. В умовах цифровізації особливого значення набуває data-driven management - управління на основі даних [149; 150]. Business Intelligence Systems забезпечують: аналіз великих масивів даних; візуалізацію KPI; прогнозування ризиків; оперативне прийняття рішень; моніторинг продуктивності команд.

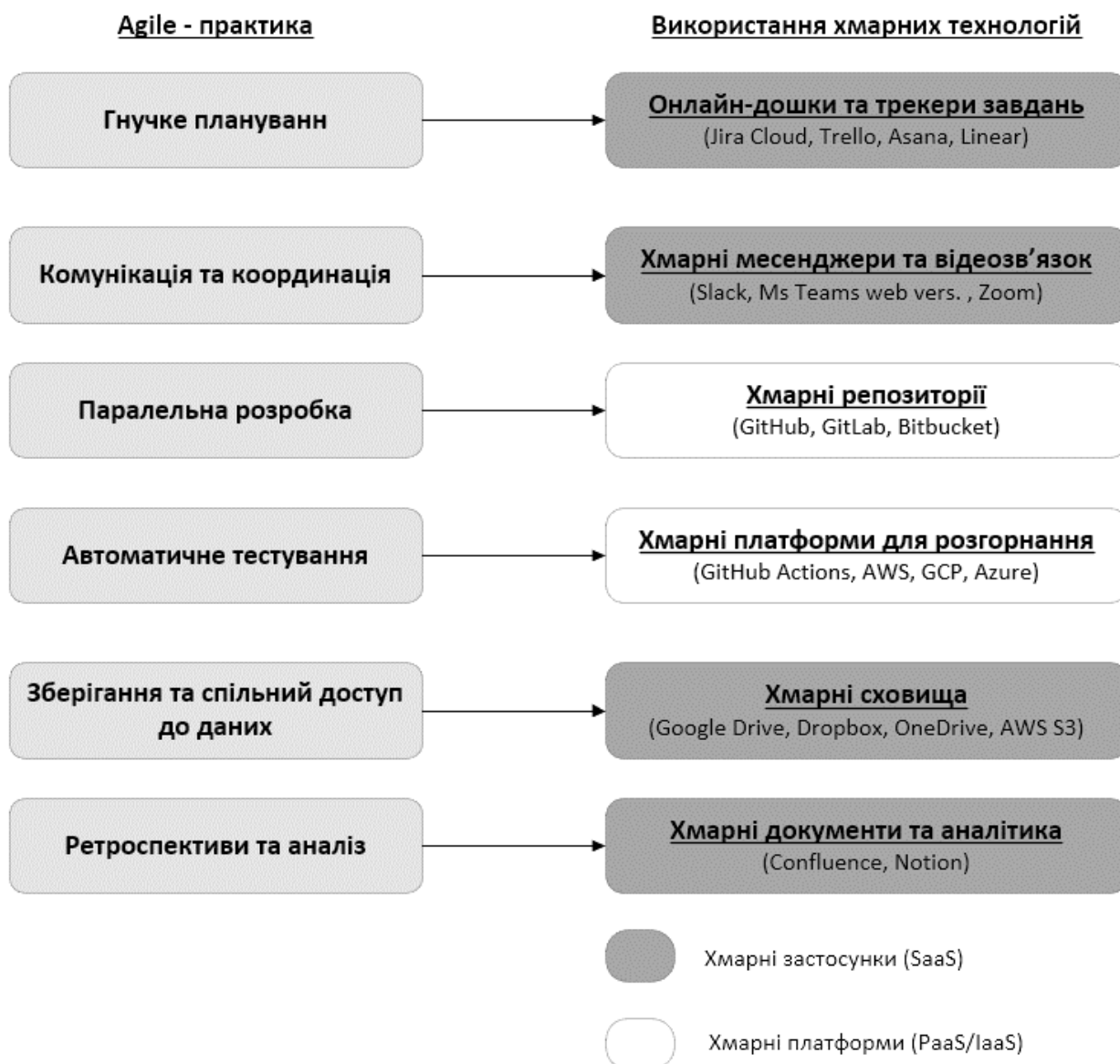


Рисунок 1.8 – Використання хмарних технологій у підтримці Agile-проектів
Джерело: розроблене автором на основі [146]

Серед найбільш поширених BI-систем: Power BI; Tableau; Qlik Sense. Саме аналітичні системи створюють основу для: адаптивного планування; прогнозної аналітики; оцінювання ефективності Agile-команд. Типові проблеми впровадження гнучких підходів та феномен “fake agile”. Попри значне поширення Agile-підходів, практика їх впровадження демонструє наявність численних організаційних, культурних та управлінських бар’єрів. Згідно зі звітом State of Agile, ключовими причинами невдалих Agile-трансформацій є: організаційний опір змінам; недостатнє розуміння Agile менеджментом; нечіткість стратегічних пріоритетів;

культурна несумісність [151–154]. Основні бар'єри впровадження Agile наведено на рис. 1.9.

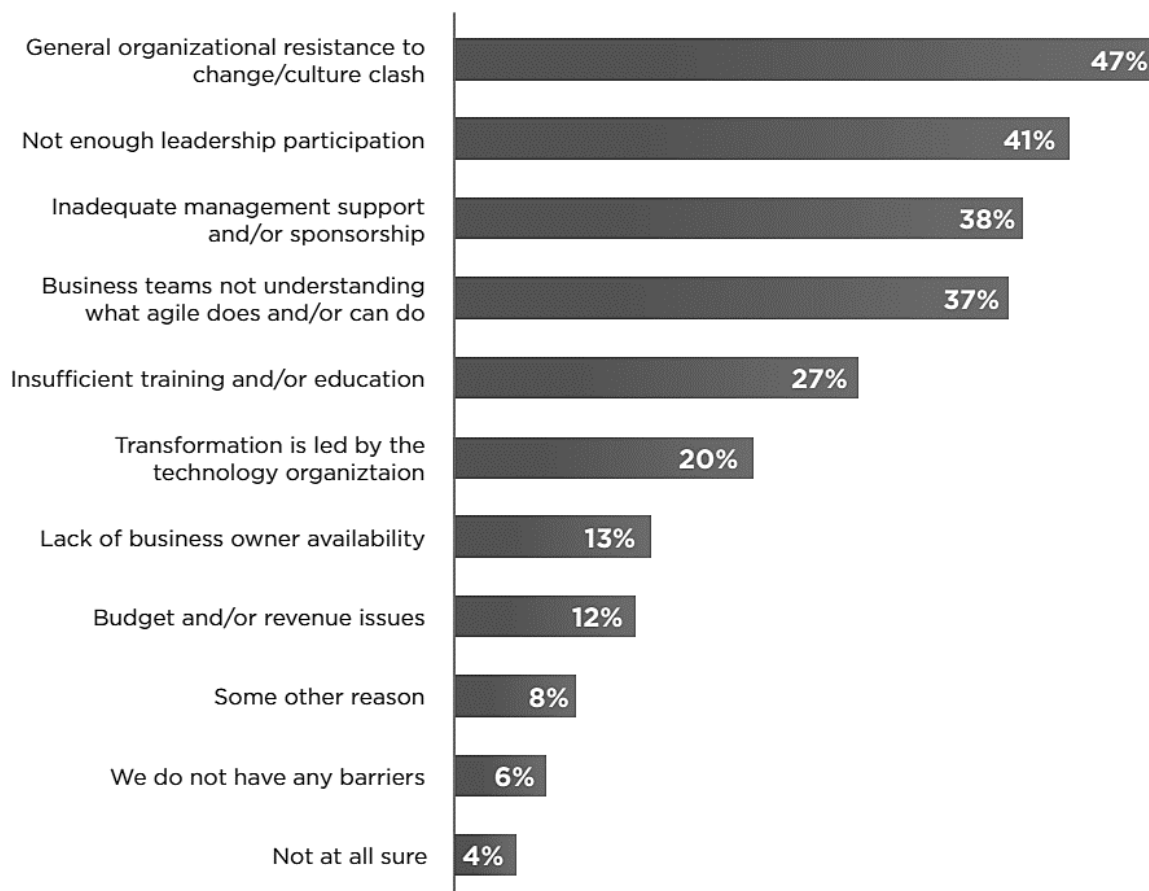


Рисунок 1.9 – Основні бар'єри впровадження Agile-підходів

Джерело: [151]

Організаційний опір змінам. Опір змінам є одним із найпоширеніших бар'єрів Agile-трансформації. На рівні персоналу він проявляється через: страх невизначеності; небажання змінювати ролі; неприйняття самоорганізації; недостатній рівень компетентностей. На рівні середнього менеджменту основною проблемою стає: втрата контролю; зниження ролі вертикального управління; опір децентралізації. На рівні топ-менеджменту опір часто проявляється у формі: декларативної підтримки; небажання змінювати систему KPI; збереження традиційного бюджетування; формального впровадження Agile.

Культурні бар'єри. Agile вимагає формування культури: довіри; відкритості; психологічної безпеки; навчання; співпраці. Дослідження Edmondson, Buvik & Tkalic, Alami та Santana підтверджують прямий зв'язок між психологічною безпекою та ефективністю Agile-команд [155–158].

Низький рівень психологічної безпеки призводить до: самоцензури; приховування помилок; формалізації ретроспектив; зниження інноваційності.

Регуляторні обмеження. У фінансовому секторі, медицині, оборонній промисловості та державному управлінні Agile стикається із суперечністю між гнучкістю; вимогами регуляторного контролю. Саме тому дедалі більшого поширення набувають Hybrid Models, які: поєднують Agile та Waterfall; забезпечують документацію; підтримують адаптивність.

Феномен “fake agile” / “agile theatre”. Однією з найнебезпечніших проблем сучасного Agile-руху є феномен “fake agile” або “agile theatre”. Його сутність полягає у формальному виконанні Agile-практик без реальної трансформації управлінської логіки. Ознаками fake agile є: формальні стендапи; відсутність реальної самоорганізації; імітація ретроспектив; централізоване прийняття рішень; використання метрик заради метрик; збереження старої ієрархії [159–160]. Типологію проявів антишаблонів Agile наведено на рис. 1.10.

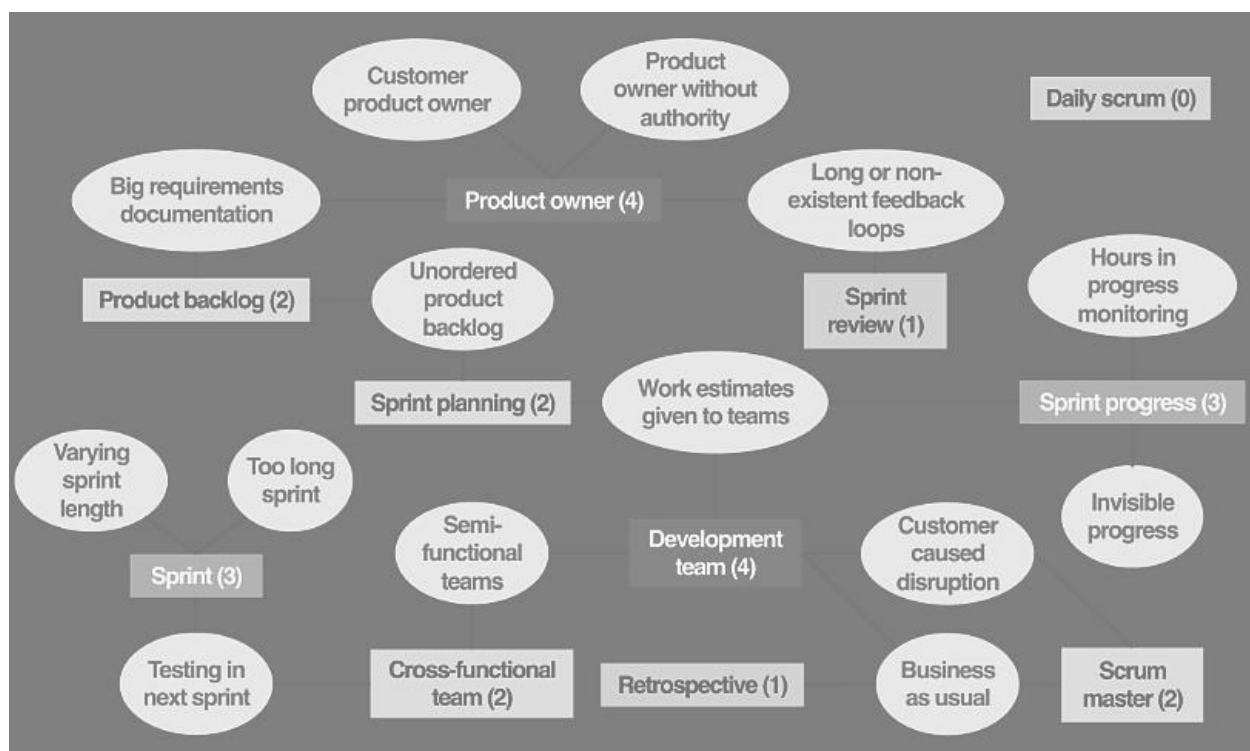


Рисунок 1.10 – Основні антишаблони Agile

Джерело: [159]

Основними формами fake agile є: cargo-cult agile; scrum without empowerment; metrics-driven pseudo agility; perpetual pilot. Таким чином, fake agile є

не проблемою інструментів, а наслідком незмінності організаційних стимулів та управлінської культури [159–160].

Методика оцінювання ефективності гнучких підходів до управління проєктами. В умовах цифровізації особливого значення набуває питання оцінювання ефективності Agile та Hybrid Project Management. Традиційні показники: дотримання бюджету; термінів; обсягу робіт, виявляються недостатніми для оцінки гнучких моделей управління.

Саме тому доцільним є використання комплексної багатокомпонентної системи оцінювання Agile Effectiveness Index (AEI). Структуру методики оцінювання ефективності наведено на рис. 1.11.

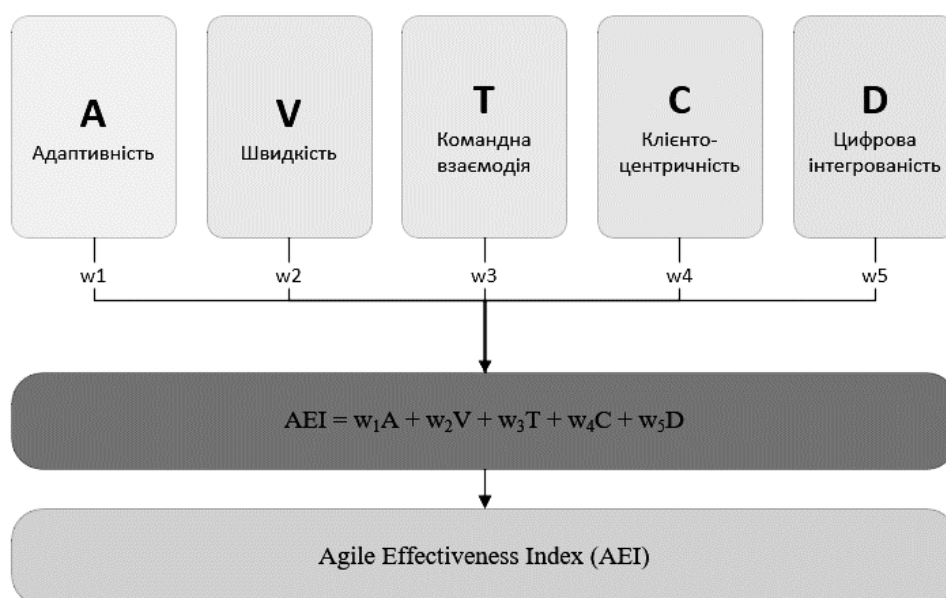


Рисунок 1.11 – Методика оцінювання ефективності Agile-підходів (Agile Effectiveness Index)

Джерело: розроблено автором

Пропонується оцінювати ефективність за п'ятьма блоками:

1. Адаптивність (A)
2. Швидкість доставки цінності (V)
3. Командна взаємодія (T)
4. Клієнтоцентричність (C)
5. Цифрова інтегрованість (D)

Інтегральний показник ефективності визначається за формулою:

$$AEI = w_1A + w_2V + w_3T + w_4C + w_5D \quad (1.1)$$

де, AEI - інтегральний показник ефективності Agile; A - адаптивність;
V - швидкість створення цінності; T - ефективність командної взаємодії;
C - клієнтоцентричність; D - рівень цифрової інтегрованості; w - вагові коефіцієнти.

Критерії оцінювання наведено в табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Критерії оцінювання ефективності Agile-підходів

Компонент	Основні показники
Адаптивність	швидкість реакції на зміни, гнучкість переліку завдань
Швидкість цінності	частота випуску оновлень, тривалість циклу
Командна взаємодія	рівень командної взаємодії, психологічної безпеки
Клієнтоцентричність	задоволеність клієнтів, інтеграція зворотного зв'язку
Цифрова інтегрованість	рівень автоматизації, ВІ-аналітика, хмарна інтеграція

Джерело: розроблено автором

Запропонована методика дозволяє: оцінювати рівень Agile-зрілості; порівнювати команди; визначати слабкі місця; оцінювати результативність цифрової трансформації; формувати управлінські рішення щодо розвитку Agile-системи.

Таким чином, ефективність гнучких підходів до управління проектами в умовах цифровізації визначається не лише використанням окремих Agile-інструментів або цифрових платформ, а насамперед здатністю організації забезпечити змістовну трансформацію управлінської культури, сформувати адаптивну систему прийняття рішень та інтегрувати цифрові технології у логіку створення цінності. Саме поєднання гнучкості, цифрової інтегрованості, психологічної безпеки та орієнтації на безперервне вдосконалення формує основу результативного Agile-управління в сучасному бізнес-середовищі [161–162].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ ТА РОЗРОБКА НАПРЯМІВ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОВ «ЗДРАВО»

2.1. Оцінювання цифрової зрілості та діагностика системи управління проєктами ТОВ «ЗДРАВО» в умовах цифрової трансформації

ТОВ “ЗДРАВО” - юридично зареєстрована та фізично розташована за адресою: місто Київ, вулиця Автозаводська, будинок 54/19, літера А, офіс. Форма власності - приватна. Організаційно-правова форма - товариство з обмеженою відповідальністю. Початково зареєстрована у 2006-му році, компанія входить до “Групи Валерія Лося”, що є одним із засновників і кінцевим бенефіціаром компанії. Серед засновників також зазначене акціонерне товариство “Закритий недиверсифікований венчурний корпоративний інвестиційний фонд “ЕЛАНДІНВЕСТ” [163].

Основним видом діяльності підприємства є оптова торгівля фармацевтичними товарами (КВЕД 46.46). З кінця 2020-го року компанія “ЗДРАВО” була виокремлена в самостійну юридичну особу: суміжний напрямок постачання медичного обладнання перейшов до новоствореного ТОВ “ХАРВІНД”, тоді як ТОВ “ЗДРАВО” зосередилося виключно на оптовій торгівлі фармацевтичними товарами [163].

Наразі компанія “ЗДРАВО” має досить диверсифікований продуктовий портфель, який налічує близько 24 брендів лікарських засобів, БАДів, медичної косметики, засобів медичного призначення. Окрім фармацевтичних рішень “ЗДРАВО” пропонує низку додаткових безкоштовних сервісів: інформування про препарати, супровід під час лікування (нагадування прийняти ліки, зв'язок з лікарями). Окремої уваги вартий нішевий центр “Mental Health by Zdravo”, що

пропонує щоденник ментального здоров'я, персональний план сну, чат-бот ментального здоров'я на принципах когнітивно-поведінкової терапії та різноманітні тестування ментального стану [164].

З точки зору стратегічного вектору, починаючи від 2024-го року, зважаючи на тренди ринку фармацевтики, компанія прийняла новий напрямок стратегічного розвитку, спрямований на перехід від класичної дистриб'юторської моделі до моделі пацієнтоцентричної компанії з нішевим товарним портфелем, розвитком нових сервісних компонентів та вектором руху, спрямованим на цифровізацію внутрішніх процесів, зокрема орієнтацію на пріоритетність цифрової трансформації бізнес-процесів (“Go digital or die”). Загальну стратегічну базу компанії формують: візія, місія, цінності.

Візія: «ЗДРАВО» - це система відкритого типу з сильною корпоративною культурою, зрілим аутентичним лідерством, правдиво-сервісною культурою, яка стала на фармринку прикладом пацієнтоцентричної компанії, керується продуктовою логікою та має нішеву модель”. Місія: “Створюємо та впроваджуємо продукти на основі фармацевтичних рішень та додаткових сервісів, щоб покращувати якість життя та здоров'я людей”. Цінності: відкритість, залученість, лідерство, соціальна екологічність (не нашкодь), партнерство.

Організаційна структура характеризується як лінійно-функціональна та має ієрархічний центр-орієнтований характер, поділена на малу кількість рівнів і тяжіє до пласкої. Станом на кінець 2025-го року штат компанії налічував 155 працівників, розподілених між 11 функціональними центрами. Такий формат організаційної структури дозволяє ефективно поєднувати функціональний розподіл зон відповідальності та елементи процесної логіки, що дає площу для подальшого розвитку. Кожен окремий центр є одночасно носієм власних бізнес-процесів і сервісним провайдером для інших центрів, утворюючи двосторонні зв'язки майже між усіма підрозділами компанії [163]. Структура персоналу ТОВ “ЗДРАВО” поєднує в собі офісний персонал (ІТ, фінанси, бухгалтерія, маркетинг, центр адміністративної підтримки); персонал центру логістичного сервісу (експедитори, комірники, працівники складу); а також великий штат польових працівників -

торгових і медичних представників, що безпосередньо контактують з лікарями-прескрайберами та аптечними мережами.

Щодо фінансово-економічних результатів: економічні показники компанії в останні роки відображають перехід у інвестиційну фазу, що означає, що частина ресурсів спрямована на запуск нових напрямів, а це тимчасово знижує рентабельність і не дає можливості оцінити ефект змін за допомогою лише агрегованої звітності [163]. Динаміка ключових показників наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних фінансових показників ТОВ “ЗДРАВО”, тис. грн

Показник	роки				Відхил. 2025 до 2022	
	2022	2023	2024	2025	Абс.	Відн.(%)
Валюта балансу (тис.грн)	498 072	484 781	385 069	448 488	-49 584	-9,96
Оборотні активи (тис.грн)	419 925	405 291	291 164	408 557	-11 368	-2,71
Чистий дохід від реалізації (тис.грн)	387 981	522 285	449 668	516 846	+128 865	+33,21
Валовий прибуток (тис.грн)	125 566	236 399	259 852	333 472	+207 906	+165,58
Чистий фінансовий результат (тис.грн)	-248 960	-23 019	-69 563	-39 487	+209 473	+84,14
Поточна ліквідність (%)	272,1	302,7	38,2	47,2	-224,90	-82,65
Абсолютна ліквідність (%)	61,1	52,6	10,4	10,1	-51,00	-83,47
Поточні зобов'язання і забезпечення (тис.грн)	154 325	133 909	763 124	866 030	+711 705	+461,17
Коефіцієнт покриття (%)	272,1	302,66	38,15	47,18	-224,92	-82,66
ROA - Рентабельність активів (%)	-50,0	-4,8	-18,1	-8,8	+41,20	+82,4
RCA - Рентабельність оборотних активів (%)	-59,3	-5,7	-23,9	-9,7	+49,60	+83,6

Джерело: складене автором на основі [163]

Як бачимо, в період з 2022-го по 2024-й роки спостерігається стабільне зниження валюти балансу та оборотних активів, що може свідчити про скорочення певних обсягів діяльності та перерозподіл ресурсів в умовах зовнішньої нестабільності й інвестиційних вкладень у нові напрямки. Натомість валовий прибуток стабільно зберігає тенденцію зростання, що може символізувати або підтримку необхідного рівня маржинальності продуктів, або ефективну роботу зовнішньоекономічної діяльності на етапі встановлення цін закупок. Окремо

можемо спостерігати різке погіршення показників ліквідності, разом із дзеркальним підвищенням поточних зобов'язань на 2024-й рік, що є індикатором ризику недостачі ліквідності для покриття поточних зобов'язань, що також підтверджує різка просадка коефіцієнта покриття з 302,66% до 38,15%. Цей ризик небезпечний потенційною необхідністю компанії у заліченні зовнішніх коштів для погашення зобов'язань. Рентабельність хоч і з деякими коливаннями, за останні роки є від'ємною, проте з позитивною корекцією у зменшення від'ємності показника з 2024-го на 2025-й рік, що в цілому корелює з від'ємними значеннями чистого фінансового результату і цілком може бути наслідком значних, ще не реалізованих інвестицій. Загалом економічна діяльність ТОВ “ЗДРАВО” цілком відповідає її стратегічним цілям і має потенціал для підвищення ефективності в довгостроковій перспективі [163]. З точки зору ринкових позицій, аналіз фармацевтичного ринку України виявив його основні тенденції: фрагментованість (частка «ЗДРАВО» у більшості терапевтичних категорій - 0,15-1,32% за натуральним виміром), залежність від двох дистриб'юторів (“БадМ” та “Оптіма-Фарм”), а також посилення регуляторного тиску (граничні надбавки, реферування цін, нові вимоги АМКУ від 2025 р.) [165][163].

Пропонуємо розглянути вплив зовнішніх факторів на діяльність ТОВ “ЗДРАВО” більш детально в форматі проведеного в рамках дослідження PESTLE-аналізу, оцінювання здійснювалося експертним методом на основі інтерв'ю з ключовими працівниками компанії (див. табл. 2.2).

Далі проаналізуємо поточний стан цифровізації та здійснимо діагностику наявних систем і платформ. Інформаційна система ТОВ “ЗДРАВО” представлена у вигляді низки спеціалізованих програмних продуктів, кожен з яких націлений на виконання конкретних функцій. Наразі більшість із них не інтегровані між собою, а самі підрозділи в разі схожих потреб використовують різні інструменти залежно від власних вподобань.

Таблиця 2.2 – Матриця PESTLE-аналізу ТОВ “ЗДРАВО”

Фактор	Зміст фактору	Вага	Оцінка (1–5)	Зважена
Політичні (Р)	Повномасштабна війна: нестабільність попиту, ризики логістики, деформація аптечної мапи, зміщення до центральних регіонів	0.30	1	0.30
	Постанова КМУ №1335 від 22.10.2025 про заборону ПЗ походження країни-агресора (1С)	0.20	2	0.40
	Регулювання цін: граничні надбавки, реферування та декларування оптово-відпускних цін	0.30	2	0.60
	Нові норми АМКУ (2025): граничний обсяг продажу одному дистриб'ютору - не більше 20% чистого доходу	0.20	3	0.60
	Разом:	1,00		1.90
Економічні (Е)	Скорочення ринку: у 2022 р. - падіння на ~23%; подальше відновлення без досягнення довоєнних показників у натуральному вимірі	0.25	2	0.50
	Інфляція ~13% (вплив на фармринок у 2024 р.) - розмиває об'єктивність грошових показників	0.25	2	0.50
	88% споживання ліків фінансується власними коштами пацієнтів - висока залежність від купівельної спроможності населення	0.30	2	0.60
	Позитивна динаміка валового прибутку (зростання у 2022–2024 рр.) при від'ємному чистому результаті - інвестиційна фаза	0.20	4	0.80
	Разом:	1,00		2.40
Соціо-культурні (S)	Масова зовнішня міграція (5,6–6,9 млн осіб) - скорочення бази споживачів, вища конкуренція за клієнта	0.30	1	0.30
	Зростання психоемоційного навантаження: ринок антидепресантів +30% у 2023 р., +46% у 2024 р.	0.35	5	1.75
	Тренд «patients become customers» - свідомий пацієнт самостійно вивчає проблему та шляхи лікування	0.20	4	0.80
	Внутрішня міграція та старіння нації - зміна географічного розподілу та структури потреб ринку	0.15	2	0.30
	Разом:	1,00		3.15

Продовження таблиці 2.2

Технологічні (Т)	Загальний тренд до цифровізації бізнесу: ЕДО, онлайн-замовлення, цифрові сервіси - базова вимога для успішних організацій	0.30	4	1.20
	Впровадження електронного документообігу ВЧАСНО - активний проєкт цифрової трансформації	0.25	3	0.75
	Зростання ринку дієтичних добавок (+63,5% у 2023 р.) і попиту на нішеві цифрові терапевтичні продукти	0.25	5	1.25
	Необхідність міграції з 1С на нову ERP-систему (SAP, Microsoft Dynamics, IT-Enterprise)	0.20	2	0.40
	Разом:	1,00		3.60
Правові (L)	Вимоги GDP, GMP, фармаконагляду, стандарти зберігання та транспортування лікарських засобів	0.35	2	0.70
	Ресстраційні вимоги: 2–3 роки бюрократичних процесів для заведення нового товару	0.35	2	0.70
	Державне регулювання цін: встановлення граничних постачальницько-збутових і роздрібних надбавок	0.30	2	0.60
	Разом:	1,00		2.00
Екологічні (Е)	Вимоги до транспортування та зберігання окремих типів фармацевтичної продукції в умовах нестабільності логістичної мережі	0.50	2	1.00
	Показник «Зелена та стала цифровізація» - 2,09/5 (низький рівень за результатами тесту цифрової зрілості)	0.50	2	1.00
	Разом:	1,00		2.00

Джерело: складене автором на основі [165-180]

Система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM). Для зручного відстеження ходу виконання роботи польовими та офісними працівниками в компанії використовується адаптована під різні потреби CRM-система Quadrasoft. До її функціоналу входять: розподіл промо-продукції, аналітика планових показників, ведення і контроль візитної діяльності, GPS-трекінг перебування медичних представників.

ERP-система. Автоматизація бухгалтерського, управлінського та операційно-складського обліку, автоматизоване формування і передача звітності

до контролюючих органів здійснюються на базі системи 1С. Проте у зв'язку з постановою КМУ від 22.10.2025 №1335 (про заборону використання програмного забезпечення походження країни-агресора) компанія вже активно шукає альтернативи.[176] [177] Наразі розглядаються: IT-Enterprise, SAP Business One, Microsoft Dynamics 365 Business Central.

Фінансова аналітика та бюджетування. Контроль фінансових показників, загальна внутрішня фінансова звітність, бюджетування та контроль виконання бюджету забезпечуються через Power BI. Поточні робочі звіти ведуться в Excel. Для аналізу фармацевтичного ринку використовується спеціалізована платформа Morion.

Інструменти управління проектами. Більшість підрозділів віддає перевагу Asana для розподілу та трекінгу задач. Водночас частина проектів вже ведеться в Microsoft Teams, і планується подальша інтеграція цього інструменту в інші процеси - з огляду на те, що Teams поєднує широкий спектр функцій окрім task-менеджменту і дозволяє інтеграцію з іншими продуктами Microsoft. Проектна документація наразі переважно ведеться у окремих Word та Excel документах і зберігається у відповідних теках в Teams.

Аналітичний стек. Компанія має доступ до закритих нішевих галузевих ресурсів, зокрема Pharmxplorer, та вдало поєднує ринкову статистику звідти із Power BI та Excel для формування гарячих та підсумкових звітів, що використовуються як інформаційна база перед прийняттям управлінських рішень. Звіти digital-маркетолога щодо онлайн-замовлень та кількісних показників цифрових продуктів формуються та презентуються кожні два тижні.

Електронний документообіг. Наразі весь документообіг в “ЗДРАВО” ведеться та зберігається у фізичному вигляді. Для вирішення проблеми неефективного документообігу вже запущено проєкт із впровадження системи електронного документообігу “ВЧАСНО”, її двосторонньої інтеграції із існуючими системами обліку, формуванням електронних підписів та впровадженням системи динамічного статусу документів на підпис.

Service desk. Окремо присутній допоміжний програмний продукт service desk, що допомагає налагодити комунікацію між ІТ-центром та іншими центрами, чий працівники потребують технічної допомоги.

Оцінка рівня цифрової зрілості. В межах проходження практики серед ключових працівників організації було проведено тестування від ДІА з метою оцінки рівня цифрової зрілості компанії. Загальна оцінка склала 2,80/5 (середній рівень цифровізації). Найвищі результати зафіксовано за блоками: управління запасами - 4,20/5, управління клієнтським досвідом (СХМ) - 4,20/5, обробка та аналіз даних - 4,20/5, оцифрування та зберігання даних - 3,80/5, управління взаємодією з клієнтами (CRM) - 3,80/5. [178]

Водночас найнижчі показники зафіксовані за блоками: сприйняття цифрової готовності зовнішнього середовища - 1,42/5, державні механізми підтримки цифровізації - 1,00/5, дослідження та розробки - 1,80/5, цифрова доступність - 1,80/5, зелена та стала цифровізація - 2,09/5, залучення працівників до процесів цифровізації - 2,20/5. [178]

Як бачимо, інформаційна система компанії “ЗДРАВО” ще на етапі становлення та проходить через певні трансформації. Впроваджено деякі програмні продукти, які в своїй більшості не інтегровані між собою. Деякі функції можуть реалізовуватись у різних програмних продуктах залежно від вподобань самих команд. У майбутньому планується налагодження цілісної взаємоінтегрованої інформаційної інфраструктури всередині компанії.

Аналіз чинних підходів до управління проєктами (методологія, процеси, ролі, інструменти). Проєктна діяльність у компанії ТОВ “ЗДРАВО” є відносно новим явищем: раніше бізнес-модель компанії була побудована таким чином, що не потребувала внутрішнього виконання проєктів. У зв'язку з тим, що проєктна діяльність наразі перебуває на етапі становлення, поки відсутня низка документів та регламентів - зокрема положення про проєктну діяльність, описи бізнес-процесів, пов'язаних з веденням проєктів, та вимоги до проєктної документації. Поточні проєкти виконуються за рахунок самоорганізованості команд, які їх реалізують.

Методологія. Компанія не має формалізованої єдиної методології управління проєктами. Поточний стиль управління характеризується як ситуативний із елементами спринтів, ретроспектив і канбан-дошок, проте без системної прив'язки до конкретних методологій. Керівником ІТ-центру артикулюється чітка потреба у поєднанні жорсткості на рівні структури проєктної діяльності та гнучкості на оперативному рівні виконання.

Процеси. Наявний підхід до реалізації бізнес процесу “Створення/покращення нефармацевтичних компонентів продукту” включає шість послідовних етапів: синхронізацію бачення майбутнього продукту; планування діяльності проєкту; забезпечення створення необхідного компоненту чи MVP; проведення тестування; організацію виробництва з достатньою якістю та кількістю; забезпечення постійної наявності компоненту на складі. Кожен із шести етапів має до 5 підетапів, що потім розбиваються на окремі завдання з відповідальними особами.

Ролі. Проєктні команди формуються як крос-функціональні групи з представників різних відділів і працюють паралельно з операційною діяльністю. Виявлено відсутність окремої позиції РМО; роль Project Manager суміщається з операційними обов'язками керівника ІТ-центру. Зокрема, роль проєктного менеджера проєкту “ВЧАСНО” виконує керівник ІТ-центру, а обов'язки бізнес-аналітика взяла на себе працівниця відділу бухгалтерії - що додає їм навантаження та викликає ризик перепрацювання й зниження продуктивності. Наразі в компанії відсутня позиція бізнес-аналітика та деяких інших ключових проєктних посад.

Інструменти. В інструментальному плані проєктна діяльність компанії фрагментована: одні проєкти ведуться в Asana, інші - в Microsoft Teams, що існує ризик часткового ведення проєктної документації та виконання етапів поза загальною стратегією. Документація зберігається переважно у Word та Excel документах у відповідних теках в Teams. Дублювання функціоналу між різними платформами ускладнює роботу тих, хто співпрацює з командами, які використовують обидві системи, та обмежує наскрізну прозорість передачі інформації. Оцінка блоку “Проєктний менеджмент” за результатами тестування

цифрової зрілості склала 2,60/5 (блок Б2), що підтверджує середньо-низький рівень розвитку процесів управління проєктами. Додатково низькі значення блоків “Планування діяльності” (Б1 = 2,60/5) та “Корпоративна цифрова культура” (А2 = 2,60/5) вказують на системний характер проблеми.

Позитивним прецедентом, що демонструє здатність компанії застосовувати гнучкі підходи, є досвід розробки та запуску Telegram-чат-боту ментального здоров'я. Проєктна група нішевого центру продемонструвала розуміння переваг MVP-продуктів: основна цінність бота була показана користувачу ще до завершення повної розробки, що дало можливість отримати первинні результати утримання клієнта і оперативний зворотний зв'язок на ранньому етапі. Результатом аналізу специфіки та виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз та можливостей діяльності було сформовано SWOT аналіз ТОВ «ЗДРАВО» (див. табл. 2.3)

Таблиця 2.3 – Матриця SWOT аналізу ТОВ «ЗДРАВО»

Зовнішнє середовище Внутрішнє середовище	Можливості	Загрози
	- Зростання тренду на цифрові сервіси в сфері лікування і терапії - Вирівнювання фінансових показників за рахунок більш динамічних продуктів - Свідоме становлення проєктної діяльності	- Посилення регуляторного тиску - Залежність від двох дистриб'юторів - Заборона використання ІС
Сильні сторони -Корпоративна культура відкритості до змін та нововведень -Стратегічна орієнтація на цифровізацію -Фокус на розвиток нових нішевих напрямків -Досвід використання MVP -Розвинена аналітична інфраструктура -Відносно високий рівень окремих показників за тестом оцінки рівня цифрової зрілості	1.Використати MVP-досвід та аналітичну інфраструктуру для прискореного виведення нових цифрових продуктів Mental Health на тлі зростаючого попиту на антидепресанти та цифрові терапевтичні сервіси. 2.Спираючись на культуру відкритості та нішевий фокус, масштабувати напрям БАДів, де ринок зріс на 63,5%, за рахунок розширення продуктового портфелю та постачальників. 3.Використати стратегічну орієнтацію на цифровізацію для налагодження цілісної ІТ-інфраструктури, що стане конкурентною перевагою на ринку.	1.Спираючись культуру відкритості, прискорити перехід з ІС на нову ERP-систему до настання санкцій, залучивши крос-функціональну проєктну групу 2.Використати аналітичну інфраструктуру (Power BI, Pharmsplorer) для моніторингу регуляторних змін цін і оперативного коригування цінової та асортиментної політики 3.Завдяки нішевій стратегії та диверсифікованому портфелю знизити залежність від двох дистриб'юторів шляхом підключення нових партнерів відповідно до нових норм АМКУ

Продовження таблиці 2.3

Слабкі сторони		
-Неформалізована проєктна діяльність -Брак людських ресурсів на певних ділянках проєктної діяльності -Нерівномірний розподіл цифрової зрілості -Застарілість ІС -Фрагментальне застосування інших ПЗ	1.Скористатися тим, що проєктна діяльність перебуває на етапі становлення, і впровадити ситуативно-кастомний фреймворк управління проєктами (Agile-Stage-Gate), що усуне неформалізованість та брак регламентів 2.Ввести позицію бізнес-аналітика, використавши зростаючі потреби в нових цифрових та нефармацевтичних продуктах як обґрунтування для найму. 3.На тлі тренду цифровізації завершити впровадження ЕДО ВЧАСНО та налагодити інтеграцію між ПЗ для усунення фрагментальності та підвищення цифрової зрілості	1.Прискорити заміну ІС та стандартизувати ПЗ (унікнуті санкції + знизити внутрішню фрагментальність), мінімізуючи ризик зупинки операцій 2.Формалізувати проєктну діяльність і ввести бізнес-аналітика для підвищення ефективності використання обмежених людських ресурсів в умовах посиленої конкуренції 3.Розширити коло дистриб'юторів відповідно до нових норм АМКУ для зниження ризику перебоїв у збуті на нестабільному ринку

Джерело: розроблене автором на основі [165] [176] [177] [179] [180], та інтерв'ю з працівниками ТОВ “ЗДРАВО”

Виявлення вузьких ділянок у проєктній діяльності організації. За результатами аналізу проєктної діяльності ТОВ “ЗДРАВО” в ході проходження виробничої практики було виявлено комплекс взаємопов'язаних проблем, що охоплюють методологічний, кадровий, інструментальний та регуляторний виміри. Неформалізована проєктна діяльність. Проєктна діяльність в компанії наразі перебуває на етапі становлення, через що відсутня низка ключових документів: положення про проєктну діяльність, описи бізнес-процесів ведення проєктів, вимоги до проєктної документації. Як наслідок, одні проєкти ведуться в Asana, інші - в Microsoft Teams; існує ризик часткового виконання етапів і пропусків важливих складових. Це також ускладнює інтеграцію нових учасників у вже існуючі проєкти.

Брак людських ресурсів на ключових ділянках. В компанії відсутня позиція бізнес-аналітика та деяких інших ключових проєктних посад. Наслідком цього став показовий кейс: під час реалізації проєкту впровадження системи BAS через відсутність бізнес-аналітика у команди проєкту брак аналітичного ресурсу призвів до того, що, за словами керівника проєкту, етап первинного аналізу був фактично пропущений. Як наслідок, на одному з етапів виконання команда була вимушена закрити проєкт через певні наслідки, що унеможливлювали подальше виконання, та відмовитися від впровадження системи. Проблема продовжує своє існування у

зміненій формі: конфлікт пріоритетів між операційною діяльністю та проєктною роботою. Оскільки більшість учасників проєктних груп залучена до них без звільнення від основних функціональних обов'язків, це створює перевантаження і викликає ризик перепрацювання та зниження продуктивності.

Ризик “bus factor”. Весь РМ-процес сьогодні тримається на керівнику ІТ-центру. Знання, накопичені в процесі проєктної роботи, залишаються персоналізованими і не відтворюваними через відсутність документованого процесу: якщо цей РМ захворіє або покине компанію - проєкти можуть зупинитися.

Нерівномірний розподіл цифрової зрілості. Незважаючи на загальний задовільний рівень цифрової зрілості (2,80/5), окремі блоки мають суттєво нижчі значення, що є стримуючими факторами: залучення працівників до процесів цифровізації - 2,20/5; цифрова доступність - 1,80/5; дослідження та розробки - 1,80/5; залучення працівників - 2,20/5; цифрові навички і компетенції працівників і керівництва - 2,29/5. [178]

Застарілість ключових цифрових систем. Велика кількість процесів “ЗДРАВ” тримається на системі 1С, яка, за словами головного бухгалтера, майже на 50% складається з доробок, що робить її перевантаженою та неповороткою для змін. Допоки система функціонує у звичному форматі, проблем немає, однак у разі зовнішніх змін знову доведеться залучати зовнішніх спеціалістів для розроблення чергової доробки. Додатково, у зв'язку з постановою КМУ №1335 від 22.10.2025, невчасний перехід на альтернативне ПЗ несе ризик санкцій. [176] [177]

Фрагментарне застосування програмного забезпечення. Наочним прикладом є одночасне використання Asana частиною команд і Microsoft Teams іншою. Таке розпорошення між ПЗ для закриття однакового функціоналу викликає хаос у тих, хто співпрацює з командами, що використовують обидві системи, та обмежує наскрізну прозорість передачі інформації.

2.2. Обґрунтування та проектування гнучкої (гібридної) моделі управління проєктами в ТОВ «ЗДРАВО»

Здійснимо обґрунтування вибору гнучкого / гібридного підходу для ТОВ «ЗДРАВО» з урахуванням регуляторних і бізнес-вимог. Вибір методологічної основи для управління проєктами ТОВ «ЗДРАВО» не може ґрунтуватися на застосуванні єдиного підходу для всіх типів проєктів. Оцінивши описані вище сильні та слабкі сторони, а також зовнішні та внутрішні умови, можна зробити прогноз на те, що компанія продовжуватиме розвиток нових нішевих напрямів разом із цифровізацією своїх процесів. Із цього виходить, що в найближчому майбутньому на компанію очікує велика кількість проєктів різного характеру: внутрішні проєкти з впровадження нових програмних продуктів, проєкти з розробки нових нефармацевтичних рішень, інтеграційні проєкти налаштування зв'язків між вже існуючою інфраструктурою та нововведеними рішеннями. Кожен тип проєкту носить свій характер, а тому однозначно застосовувати лише гнучкі або лише жорсткі лінійні підходи для всіх проєктів буде некоректно.

Регуляторні вимоги фармацевтичного ринку безпосередньо обмежують гнучкість операційної частини бізнесу. Компанія зобов'язана дотримуватися вимог належної дистриб'юторської практики (GDP), правил фармаконагляду, стандартів зберігання та транспортування лікарських засобів, регуляторних обмежень щодо граничних націнок [179][180]. Введення нового продукту в асортимент потребує купівлі досьє продукту, підготовки сертифікацій та документації - сукупно близько 2-3 років бюрократичних процесів. Ці жорсткі регуляторні рамки зумовлюють необхідність збереження чіткого структурованого планування (елементів Waterfall або Stage-Gate) принаймні на рівні ініціації та контрольних точок проєкту.

Бізнес-вимоги, навпаки, потребують швидкості та адаптивності. Відносно молодий нішевий центр “Mental Health by Zdravo” та проєкти з розробки цифрових продуктів (чат-бот, цифрові сервіси підтримки пацієнтів) характеризуються нижчим рівнем визначеності вимог і потребують ітеративного підходу. Кейс зі

створенням Telegram-чат-боту є прикладом того, що проєктна група нішевого центру розуміє переваги MVP-продуктів: основна цінність бота була показана користувачу перш ніж він був повністю готовий, що дало можливість вже отримати первинні результати утримання клієнта, а також оперативний зворотний зв'язок ще на етапі розробки. Подібний досвід є доволі корисним при впровадженні нових гнучко-орієнтованих підходів до управління проєктами.

Організаційні передумови також підтверджують доцільність гібридного підходу. Організаційна структура компанії є лінійно-функціональною та тяжіє до пласкої, а кожен окремий центр є одночасно носієм власних бізнес-процесів і сервісним провайдером для інших центрів, утворюючи двосторонні зв'язки майже між усіма підрозділами. Окремі випадки крос-функціональних груп у проєктах цифровізації свідчать про потенціал переходу від жорстко функціональної організаційної структури до гібридної, яка передбачатиме появу тимчасових проєктних надбудов поміж стабільно існуючих підрозділів.

Стратегічна орієнтація на цифровізацію - компанія свідомо прийшла до розуміння необхідності цифровізації своєї діяльності, наслідком чого став запуск проєкту ЕДО "ВЧАСНО", що поклало початок шляху цифрової трансформації. Ця стратегічна орієнтація є прямою передумовою вибору гнучкішого управління, яке в перспективі може стати однією із ключових конкурентних переваг.

Нарешті, показники цифрової зрілості (загальна оцінка 2,80/5) вказують, що компанія ще на етапі формування культури, а тому радикальний перехід на "чистий" Agile може виявитися передчасним і спричинити ефект "fake agile" - формального дотримання термінів без реального розуміння принципів. Гібридна модель є раціональним перехідним етапом, що дозволяє поступово формувати Agile-культуру без зламу всієї усталеної системи. Запропонована модель функціонує як багаторівнева система адаптивного вибору управлінських практик, у межах якої характеристики проєкту визначають конфігурацію процесів, ролей, артефактів та цифрових інструментів.

Таким чином, враховуючи регуляторну жорсткість фармацевтичного ринку, різномірний характер проєктного портфелю компанії та поточний рівень

організаційної зрілості, оптимальним вибором є впровадження ситуативно-адаптивного фреймворку управління проектами, адаптованого під особливості діяльності ТОВ “ЗДРАВО” [181–201].

Опис запропонованої моделі (основні процеси, ролі, артефакти). Враховуючи перелічені особливості діяльності, пропонується впровадження ситуативно-адаптивного фреймворку управління проектами, розробленого відштовхуючись від принципів моделі, презентованої Grushka-Cockayne, Yael, Holzmann Vered, Weisz Hamutal та Zitter, Daniel на PMI® Global Congress 2015-EMEA в Лондоні та адаптованого в межах дослідження під особливості діяльності ТОВ “ЗДРАВО” [181].

Сутність рішення складається з трьох взаємопов'язаних складових інструментів. Перша складова - діагностичний інструмент оцінки характеру проекту. Це стислий чек-лист з базовими питаннями для визначення характеру проекту за ключовими параметрами (Qn): рівень визначеності вимог, регуляторна критичність, розмір команди, часовий горизонт, рівень інноваційності та невизначеності.

Результати діагностики дозволяють позиціонувати проєкт на матриці Stacey (визначеність × згода), та допоміжних матрицях відповідності і визначити оптимальну зону управління із співвідношенням жорсткості та гнучкості. Приклади матриці Stacey та її реалізації наведено на рисунках 2.1 та 2.2.

Друга складова - набір методологічних практик. Каталогізований набір проєктних практик та підходів (елементи Waterfall, Scrum, Kanban, Stage-Gate, тощо), з яких формується індивідуальна “конфігурація” під конкретний проєкт. Команда вільна особисто формувати каталог зручних для учасників практик та інструментів, які далі будуть розподілені за характером проєкту. Підхід базується на принципі “tailoring” (адаптації), закладеному у PMBOK 7th Edition, та концепції Disciplined Agile від PMI: “немає найкращих практик - є контекстуально доречні”. [182] [183].

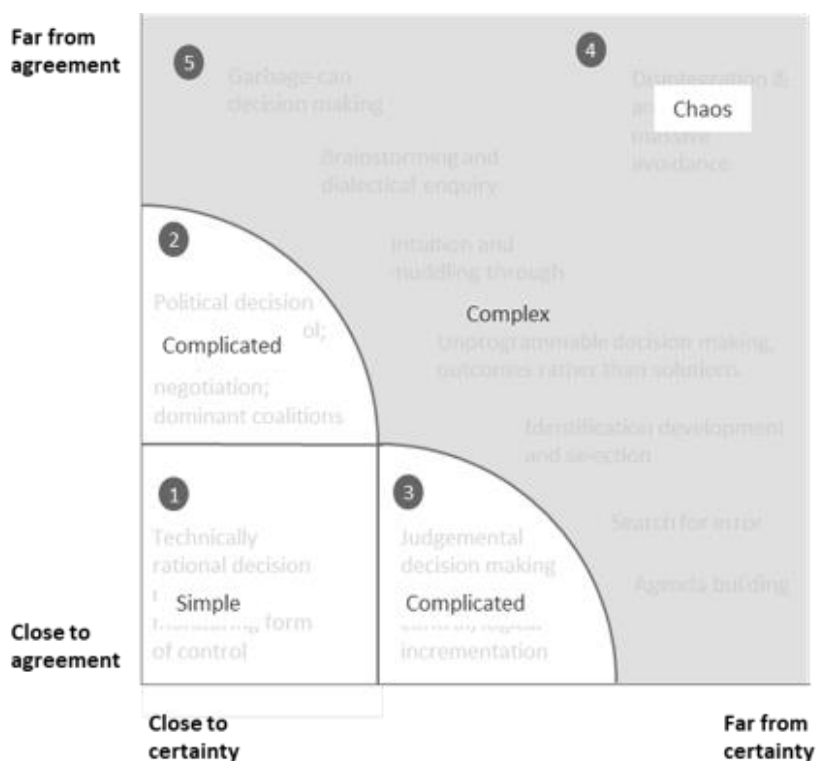


Рисунок 2.1 – Приклад характеристики середовища за матрицею Stacey
Джерело:[200]

Q1 (Визначеність)	Q9 (Узгодженість)	Зона	Базова методологія
3.6–4.0	2.6–4.0	SIMPLE	Waterfall / Stage-Gate
2.6–3.5	2.6–4.0	COMPLICATED	Agile-Stage-Gate (гібрид)
2.6–3.5 або 3.6–4.0	1.0–2.5	COMPLICATED (конфлікт стейкх.)	Agile-Stage-Gate + Stakeholder Alignment Gate
1.6–2.5	будь-яке	COMPLEX	Scrum + MVP-ітерації
1.0–1.5	1.0–2.0	CHAOS	→ СТОП. Chaos Escape Protocol

Рисунок 2.2 – Позиціювання типу проєкту на матриці Stacey за параметрами питань Q1,Q9.

Джерело: розроблене автором з урахуванням [199]

Третя складова - матриця відповідності. За допомогою цих матриць параметри з опитування Q_n в парах визначають критерії C_n , формуючи принцип:

$$Q_{n1} * Q_{n2} = C_n \quad (1.1)$$

Поєднуючи дві попередні, логіка роботи цієї матриці полягає у відповідності “характеристика проєкту за параметрами - відповідний набір рекомендованих інструментів та практик”. В межах даного дослідження було розроблено прототип моделі ситуативно-адаптивного фреймворку управління проєктами, схему якого наведено в рис. 2.3.

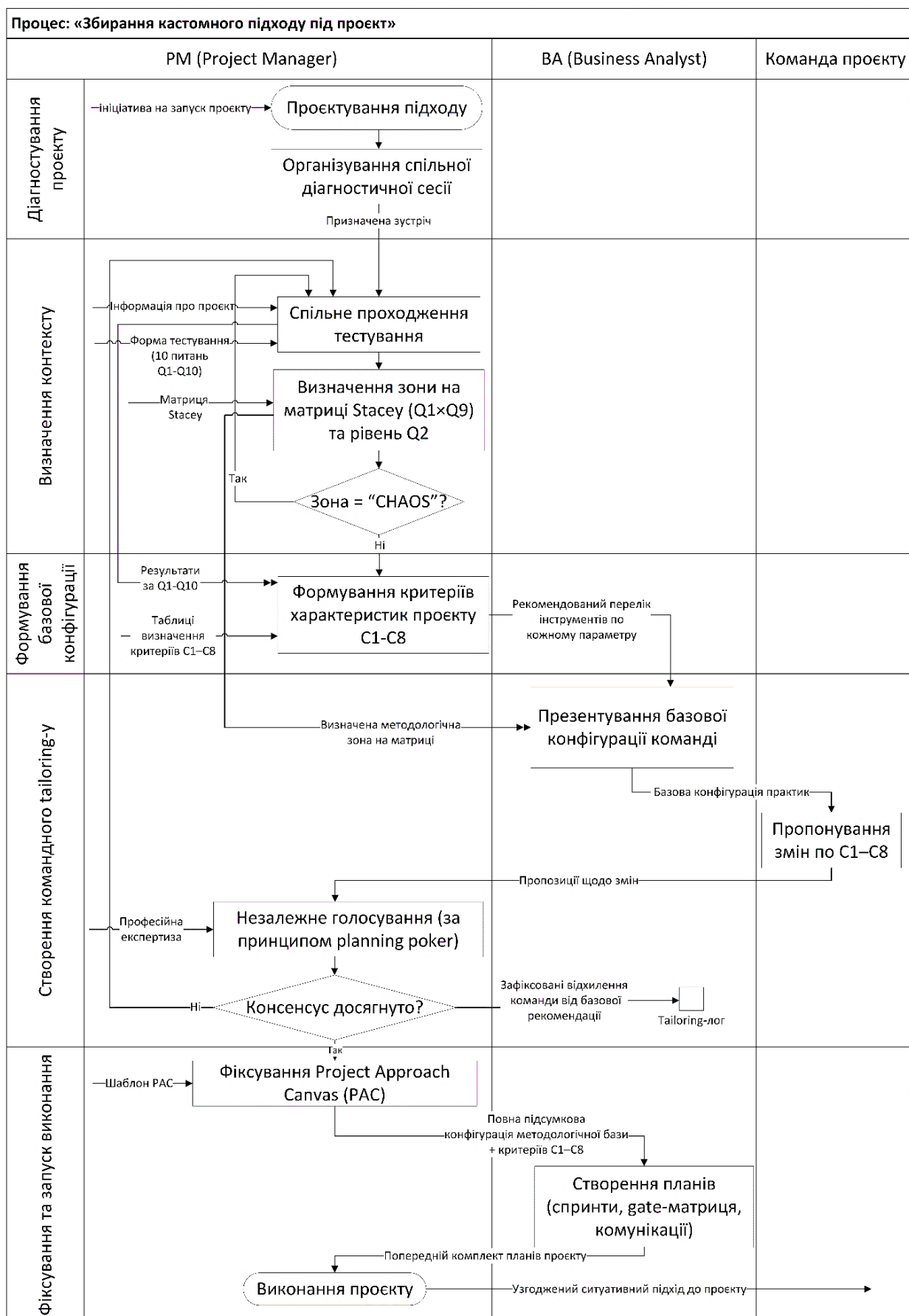


Рисунок 2.3 - Схема процесу “Збирання кастомного підходу під проєкт”

Джерело: розроблено на основі особистого прототипу моделі кастомного фреймворку.

Опис процесу.

В процес “Збирання кастомного підходу під проєкт” базовими елементами висувають залучені до проєкту ролі: проєктного менеджера(PM), бізнес-аналітика(BA) та інших членів команди проєкту, склад якої варіюється в залежності від проєкту. За потреби можуть бути залучені зовнішні стейкхолдери.

Тривалість основної частини процесу загально повинна тривати не більше 1-2 півторагодинних зустрічей, а загально процес складається з 9-ти дій та двох точок прийняття рішень.

Дії та зони відповідальності:

- 1) Організування спільної діагностичної сесії – PM.
- 2) Спільне проходження тестування – до проходження залучаються всі учасники проєкту , проте відповідальний за проведення PM.
- 3) Визначення зони на матриці Stacey ($Q1 \times Q9$) та рівень Q2 - PM
- 4) Формування критеріїв характеристик проєкту C1-C8 - PM
- 5) Презентування базової конфігурації команді – BA.
- 6) Пропонування змін по C1–C8 – Команда проєкту.
- 7) Незалежне голосування (за принципом planning poker) - до участі залучаються всі учасники проєкту, проте відповідальний за проведення PM.
- 8) Фіксування Project Approach Canvas – PM.
- 9) Створення планів (спринти, gate-матриця, комунікації) – BA.

Процес передбачає початок в нульовій події “проєктування підходу”, далі послідовне виконання дій 1-9 із точками прийняття рішень між 3 та 4 (якщо характер проєкту за матрицею Stacey = Chaos, то петля повертає процес на дію №2), 7 та 8 (у випадку недосягнення консенсусу після голосування щодо змін, то петля повертає процес на дію №2) діями і закінчення процесу в події “Виконання проєкту”. В ході процесу застосовуються наступні інструменти: Форма тестування(10 питань Q1-Q10); адаптована під фреймворк Матриця Stacey; таблиці визначення критеріїв C1–C8; Tailoring-лог (для фіксації відхилень від базової конфігурації); шаблон для Project Approach Canvas (PAC).

В межах масштабних проєктів повторне виконання процесу (рис. 2.3) за виникнення потреби при переході між етапами. Базовим гібридним підходом для більшості проєктів пропонується Agile-Stage-Gate (R. Cooper) - модель, де gate-перевірки зберігаються як структурні контрольні точки, а всередині стадій робота ведеться спринтами з елементами Scrum. Враховуючи потребу в жорсткості базового каркасу, але гнучкості у виконанні та бюджеті, які були вказані керівником ІТ-центру у процесі інтерв'ю, Agile-Stage-Gate є підходящою базовою основою, конфігурація якої перезбирається залежно від характеристики проєкту на матриці відповідності [113].

Ролі в моделі. Формалізована система ролей є принциповою умовою ефективності запропонованої моделі, оскільки наразі весь система управління проєктами критично залежить від керівника ІТ-центру. Мінімально необхідний набір ролей включає: власника проєкту/продукту - відповідального за бізнес-результат і пріоритизацію; проєктного менеджера/Scrum-майстра - відповідального за дотримання методології та усунення перешкод; крос-функціональну команду - з представників відповідних центрів залежно від типу проєкту; бізнес-аналітика - окрему виділену роль, відсутність якої вже призвела до закриття одного з проєктів.

Артефакти та документація. Мета фреймворку - на етапі становлення проєктної діяльності компанії створити адаптивну, масштабовану систему управління проєктами, яка забезпечить: підвищення передбачуваності результатів проєктів; скорочення переробок за рахунок зрозумілої структури та фокусування на головних аспектах; оптимізацію використання людського ресурсу; здатність обирати або комбінувати підходи під кожний конкретний проєкт. До обов'язкових артефактів належать: чек-лист діагностики проєкту, матриця відповідності “тип проєкту - практики”, стандартизовані шаблони документації.

Інтеграція цифрових інструментів (Jira/Trello, BI) у запропоновану модель. Інструментальна складова запропонованої моделі безпосередньо пов'язана з усуненням ключової проблеми - фрагментарного застосування програмного забезпечення, коли одні проєкти ведуться в Asana, інші в Microsoft Teams, що

викликає хаос для людей, які співпрацюють із командами, що використовують обидві системи.

Вибір єдиної платформи для управління проєктами. Оскільки компанія вже використовує екосистему Microsoft 365 і перехід з Asana на Microsoft Teams вже частково відбувається - зважаючи на широкий спектр функцій Teams та можливість інфраструктурної інтеграції з іншими продуктами Microsoft - рекомендованим базовим рішенням є Microsoft Teams (у поєднанні з Microsoft Planner та SharePoint). Цей вибір не потребує додаткових витрат, оскільки відповідні інструменти вже входять у наявну підписку M365.

Доповнення спеціалізованим task-менеджером. За умови потреби в більш функціональному інструменті управління беклогом та спринтами - зокрема для IT-проєктів - пропонується розгляд Jira (у безкоштовній версії або Standard за орієнтовно 7,91 USD на користувача на місяць) [184]. Jira забезпечить ведення структурованого беклогу, трекінг спринтів та візуалізацію прогресу на рівні, якого не надає базовий Microsoft Planner. Інтеграція з аналітичною інфраструктурою. Компанія вже має розвинену аналітичну інфраструктуру: Power BI та Excel для фінансових та операційних звітів, Pharmxplore для ринкової аналітики. У рамках запропонованої моделі Power BI має бути задіяний також для моніторингу проєктних KPI - відображення в реальному часі ключових показників виконання проєктів для Власників продуктів та топ-менеджменту. Це дозволить відійти від ручного формування звітів і забезпечить єдину версію правди для всіх стейкхолдерів. Документація та база знань. Проєктна документація, що наразі переважно ведеться у окремих Word та Excel документах має бути переведена у структуровані шаблони, що зберігаються в спільному середовищі SharePoint або Teams. Це вирішить проблему, яка вже проявилась: накопичений у проєктах досвід залишається всередині одного центру відповідальності та не є відтворюваним.

2.3 Організаційно-економічне забезпечення впровадження гнучких підходів до управління проєктами в ТОВ «ЗДРАВО»

Для обґрунтування організаційних умов, оцінювання ризиків та очікуваних результатів впровадження гнучких підходів в діяльність ТОВ «ЗДРАВО» необхідно проаналізувати доцільність і своєчасність змін в культурі, структурі та компетенціях (подолання “fake agile”). Серед ключових передумов успішного впровадження гнучкої моделі є стан корпоративної культури. В результаті глибинних інтерв'ю з керівником ІТ-центру та спілкування з іншими працівниками компанії було визначено, що працівники компанії досить позитивно відносяться до змін та оновлень, адже розуміють, що подібні зміни впроваджуються з метою полегшення та оптимізування їх робочих процесів. Підтвердженням цього є позитивні очікування від проєкту “ВЧАСНО”, а також успішна адаптація до введення системи service desk. Така поведінка є індикатором свідомості та зрілості працівників компанії, що полегшить подальшу якісну трансформацію: у випадку зі “ЗДРАВО” питання опору персоналу не стоятиме так гостро, як це могло б бути в інших компаніях.

Основний ризик у цьому контексті - не опір змінам, а “fake agile”: ситуація, коли компанія використовує термінологію гнучких методологій (спринти, ретроспективи, канбан-дошки), але без системної прив'язки до конкретних методологій і без розуміння їх принципів. Саме таким є поточний стиль управління в компанії. Подолання “fake agile” вимагає системних змін у трьох вимірах.

Зміни в культурі. Корпоративна цифрова культура ($A2 = 2,60/5$) та залучення працівників до процесів цифровізації ($A4 = 2,20/5$) є найбільш слабкими культурними показниками [178]. Для їх підвищення необхідно: по-перше, налагодити регулярну комунікацію - пояснення “чому” впроваджується та “що дасть” конкретний інструмент чи підхід кожному працівнику; по-друге, впровадити практику ретроспектив не лише всередині проєктних команд, а й як загальноорганізаційний інструмент рефлексії; по-третє, забезпечити видимість

результатів - через дашборди та регулярні демонстрації проміжних результатів проєктів внутрішнім замовникам.

Зміни в структурі. Окремі випадки крос-функціональних груп у проєктах цифровізації свідчать про потенціал переходу від жорстко функціональної організаційної структури до гібридної, яка передбачатиме появу тимчасових проєктних надбудов поміж стабільно існуючих підрозділів. Конкретним структурним кроком є введення виділеної ролі бізнес-аналітика та адміністратора проєктів, що дозволить керівнику IT-центру зосередитися на стратегічному управлінні портфелем проєктів, а не на операційному мікроменеджменті кожної задачі. Також необхідно офіційно зафіксувати ролі Власника проєкту для кожної ініціативи - це усуне ризик “розмиття відповідальності”, що є прямим симптомом “fake agile”.

Зміни в компетенціях. Цифрові навички і компетенції працівників і керівництва ($G1 = 2,29/5$) є низькими. Відсутність бізнес-аналітика вже призвела до конкретного провалу проєкту. Для підвищення компетентності пропонується: навчання ключових учасників проєктної діяльності (онлайн-курси, безкоштовні ресурси), за потреби - залучення зовнішнього консультанта.

Формалізація (Положення, шаблони, описані БП) робить знання відтворюваним: якщо РМ захворіє або піде - проєкти не зупиняться, бо є документований процес. Саме формалізація є ключовим механізмом переходу від “fake agile” до справжнього гнучкого управління, де команда свідомо обирає інструменти, а не просто копіює їх вигляд.

Далі запропонуємо поетапний план (roadmap) впровадження гнучкої моделі в IT-відділі. Той факт, що проєктна діяльність компанії перебуває на етапі становлення, відкриває можливість відразу з чистого листа налаштувати управління проєктами таким чином, який забезпечить найбільш ефективну роботу з оптимальними витратами ресурсів. Правильно налаштована з самого початку структура діяльності мінімізує подальші зміни, до яких доведеться привчати співробітників. Нижче наведено поетапний план впровадження, розроблений в межах звіту з практики (табл. 2.4 та рис. 2.4).

Таблиця 2.4 - Поетапний план впровадження ситуативно-адаптивного фреймворку в діяльність з управління проектами ТОВ «ЗДРАВО»

Фаза	Період	Підзадача / Захід	Результат (Gate-точка)
1	2	3	4
1 – Найм	Тиждень 1–2	Формування профілів вакансій РМ та ВА, публікація оголошень	
	Тиждень 2–3	Скринінг резюме, проведення співбесід (HR + Керівник ІТ центру)	
	Тиждень 3–4	Відбір кандидатів, оформлення, введення в посаду	Gate 1: РМ/ВА найняті
2 – Фундамент	Тиждень 5	Kick-off: ознайомлення РМ/ВА з концепцією впроваджуваного фреймворку	
	Тиждень 6	Аудит процесів в поточному стані (as-is): інвентаризація проєктів, інструментів	
	Тиждень 6	Оцінка рівня цифрової зрілості (базовий вимір Б1)	
	Тиждень 7	Розробка нормативної бази: Положення, чек-лист Q1–Q10, шаблони	
	Тиждень 8	Старт навчання РМ/ВА (онлайн-курси: гібридне управління, Scrum)	Gate 2: Нормативна база затверджена
	Тиждень 8	Налаштування цифрових інструментів під процеси фреймворку	Gate 2: Нормативна база затверджена
3 – Пілот	Тиждень 9	Завершення навчання, сертифікація; відбір 2 пілотних проєктів	
	Тиждень 9	Перше проходження чек-листа Q1–Q10 для кожного пілотного проєкту	
	Тиждень 10–11	Формування C1–C8 конфігурацій пілотних проєктів	
	Тиждень 10–11	Фіксація Project Approach Canvas, запуск виконання пілотних проєктів	
	Тиждень 12–15	Виконання пілотних проєктів: gate-точки, спринти, ведення tailoring-логу	
	Тиждень 12–15	Проміжне відстеження KPI (Velocity, перероблення, терміни, документація, комунікація)	
	Тиждень 16	Ретроспектива пілотів, збір lessons learned, перелік коригувань	Gate 3: Ретроспектива пілотів
4 – Масштабування	Тиждень 17–18	Коригування положення, шаблонів і чек-листа за пілотом	
	Тиждень 17–18	Підготовка внутрішньої інструкції РМ/ВА	
	Тиждень 19–20	Масштабування опитування Q1–Q10 для кожного нового проєкту	Gate 4: Масштабування запущено
	Тиждень 19–20	Впровадження тижневої звітності	Gate 4: Масштабування запущено
	Тиждень 20	Коригування налаштувань цифрових інструментів якщо $Q3 \geq 3$	Gate 4: Масштабування запущено
5 – Оцінка	Тиждень 21–22	Повторний вимір цифрової зрілості (Б2) - порівняння з Б1	

Продовження табл. 2.4

1	2	3	4
	Тиждень 21–22	Збір KPI: терміни, Velocity, документація, gate-пропуски, NPS команд	
	Тиждень 22	Опитування замовників / стейкхолдерів	
	Тиждень 23–24	Зведена ретроспектива: tailoring-лог + lessons learned	Gate 5: Стратегія PMO затверджена
	Тиждень 23–24	Оцінка необхідності коригування (автоматизація C1–C8)	Gate 5: Стратегія PMO затверджена
	Тиждень 24	Формування стратегії PMO та дорожньої карти на наступний рік	Gate 5: Стратегія PMO затверджена

Джерело: розроблено автором

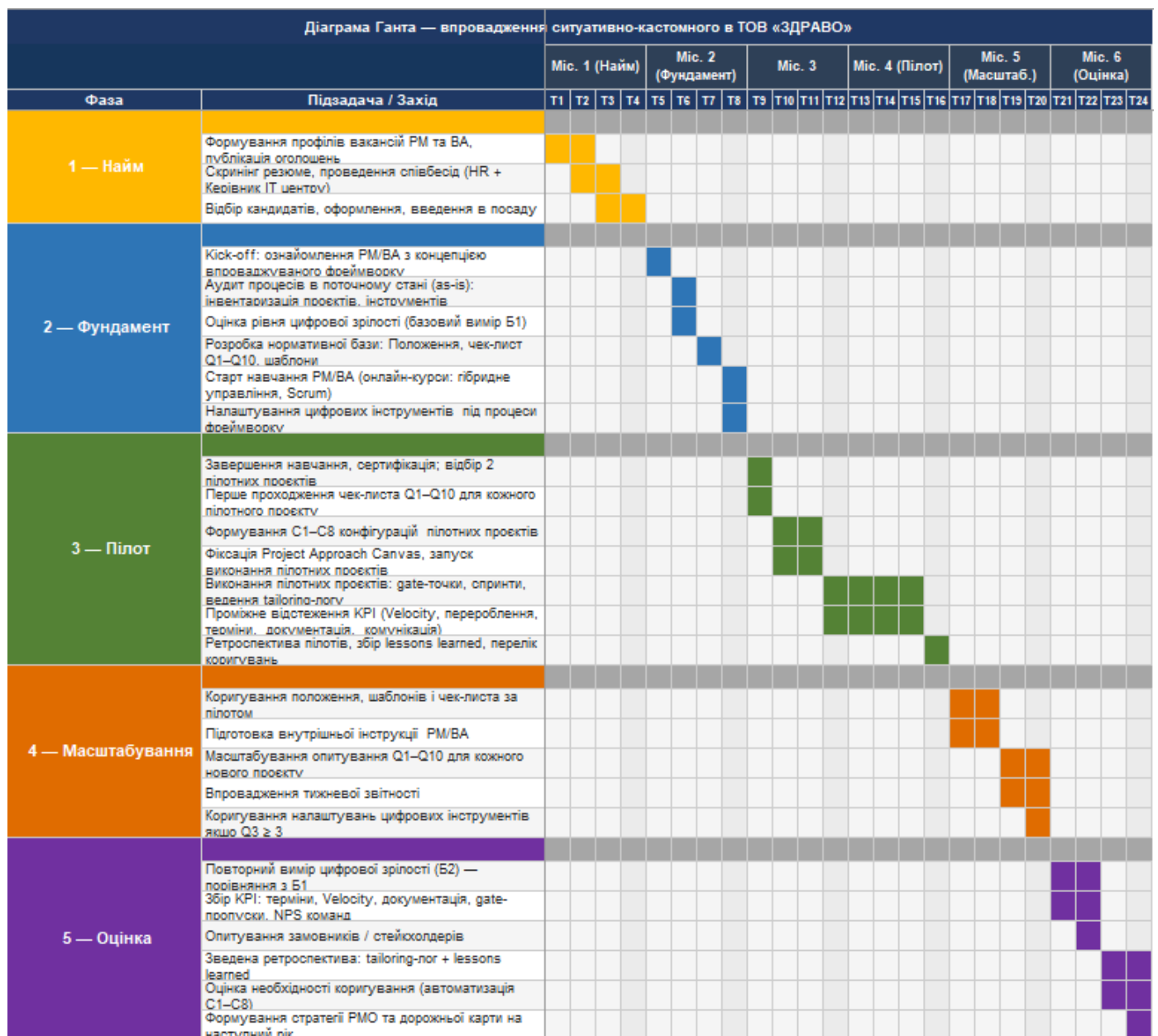


Рисунок 2.4 – Діаграма Ганта: “План впровадження фреймворку”

Джерело: розроблено автором

Загально за попереднім аналізом реалізація впровадження ситуативно-адаптивного фреймворку потребує наступних статей витрат (табл. 2.5)

Таблиця 2.5 – Орієнтовні статті витрат на впровадження ситуативно-адаптивного фреймворку в діяльність з управління проектами ТОВ «ЗДРАВО».

Група статей витрат	Стаття витрат	Обсяг витрат (грн)	Обґрунтування	джерело
Робочий час працівників	час роботи Project management фасилітатора (PM)	ЗП - 45000грн/міс. За умови 160 годин робочого місяця, 1 година робочого часу =281,25 грн	При розрахунку вартості робочого часу працівника цієї посади ми спиратимемось на середню заробітну проєктного менеджера в Україні станом на весну 2026-го року.	[185]
Робочий час працівників	час роботи Бізнес-аналітика (BA)	ЗП - 60000грн/міс. За умови 160 годин робочого місяця, 1 година робочого часу =375 грн	При розрахунку вартості робочого часу працівника цієї посади ми спиратимемось на середню заробітну бізнес-аналітика в Україні станом на весну 2026-го року.	[186]
Робочий час працівників	час учасника робочої групи (WG)	ЗП = 33000грн/міс. За умови 160 годин робочого місяця, 1 година робочого часу =206,25 грн	Для розрахунку була взята усереднена заробітна платня із посад середньої ланки, які потенційно можуть увійти до робочої групи IT-спеціаліст (27500 грн) Маркетолог (40000 грн) бухгалтер (30000 грн)	[187] [188] [189]
Інструментарій	Підписка на Jira Standard	\$7.91 = 347,75 грн /за людину		[184]
Навчально-консультаційні послуги	Послуги Agile-консультанта	\$35= 1538,71 грн/год	Через відсутність погодинних цін на послуги agile консультантів, ціновим орієнтиром стала середня ціна на фріланс біржі upwork, за українським регіоном (середня ціна варіюється від 33\$ до 37\$ за годину)	[190]
Навчально-консультаційні послуги	Курси з Agile	23200 грн/ за людину	Конкретних курсів з гібридних підходів не було знайдено, тому було обрано найбільш близький за інформаційним наповненням курс (Leading SAFe 6.0 – E5)	[191]

Джерело: розроблене автором на основі [184] [185] [186] [187] [188] [189] [190] [191]

За даними статтями витрат сукупні витрати на реалізацію будуть рахуватися за наступною формулою:

$$C_{\text{загал}} = C_{\text{total}} = C_{\text{найм}} + C_{\text{перс}} + C_{\text{конс}} + C_{\text{інстр}} + C_{\text{трен}} \quad (2.1)$$

де, $C_{\text{найм}} = \text{HR(вартість години)} * n \text{ годин} * n \text{ посад}$

$C_{\text{перс}} = \text{PM(вартість години)} * n \text{ годин} + \text{BA(вартість години)} * n \text{ годин} + \text{WG(вартість години)} * n \text{ годин} * n \text{ учасників}$

$C_{\text{конс}} = \text{Годинна ставка agile coach-а} * \text{кількість годин}$

$C_{\text{інстр}} = \text{Місячна підписка на Jira} * n \text{ користувачів} * m \text{ місяців використання}$

$C_{\text{трен}} = \text{вартість курсу} * n \text{ людей}$

Необхідний ресурс варіюється від можливості виділити час та бажання керівників на самостійне опанування необхідних знань, чи альтернативно - скористатися послугами зовнішнього консультанта. У зв'язку з такою широкою варіативністю, що перешкоджає точним прогностичним розрахункам було прийняте рішення сформулювати декілька інвестиційних сценаріїв на основі власних припущень.

На основі цих припущень залишаємо спільними для всіх сценаріїв наступні умови:

1) в умовах прогнозування розмір команди статичний. Окремо від РМ та бізнес-аналітика в команді ще є 4 учасники робочої групи.

2) в залежності від залучення зовнішнього консультанта варіюється % витрат робочого часу працівників на самостійне освоєння методологій за принципом: більше залученість консультанта - менше годин на самонавчання.

3) витрати рахуються на часовий проміжок плану впровадження ситуативно-адаптивного фреймворку (6 місяців)

4) для всіх сценаріїв передбачений найм РМ та ВА на першому підготовчому етапі. (на закриття однієї позиції закладається 25 годин робочого часу HR менеджера, годинна ставка якого розрахована із середньої зарплатні по Україні і дорівнює $30000/160=187,5$ грн/год) [192]

$$C_{\text{найм}} = 187,5 * 25 * 2 = 9375 \text{ грн}$$

Сценарій №1

Цей сценарій передбачає мінімальний консалтинг (сумарно 4 години), використання лише безкоштовних онлайн-курсів та навчальних джерел, а також відсутність підписки на Jira і використання замість неї вже наявного Microsoft Teams.

$$\text{PM} - 30\% \text{ часу:} = 45000 * 0,3 * 6 = 81000 \text{ грн}$$

$$\text{BA} - 20\% \text{ часу:} = 60000 * 0,2 * 6 = 72000 \text{ грн}$$

$$\text{WG} - 10\% \text{ часу:} = 33000 * 0,1 * 4 * 6 = 79200 \text{ грн}$$

$$C_{\text{перс}} = 81000 + 72000 + 79200 = 232200 \text{ грн}$$

$$C_{\text{конс}} = 1538,71 * 4 = 6154,84 \text{ грн}$$

$$C_{\text{інстр}} = 0 \text{ грн}$$

$$C_{\text{трен}} = 0 \text{ грн}$$

$$C_{\text{загал}} = 9375 + 232200 + 6154,84 + 0 + 0 = 247729,84 \text{ грн}$$

Сценарій №2

Передбачає обмежений консалтинг (сумарно 10 годин) + підписку на Jira Standart + проходження курс однією ключовою особою (PM)

$$\text{PM} - 20\% \text{ часу:} = 45000 * 0,2 * 6 = 54000 \text{ грн}$$

$$\text{BA} - 15\% \text{ часу:} = 60000 * 0,15 * 6 = 54000 \text{ грн}$$

$$\text{WG} - 7\% \text{ часу:} = 33000 * 0,07 * 4 * 6 = 55440 \text{ грн}$$

$$C_{\text{перс}} = 54000 + 54000 + 55440 = 163440 \text{ грн}$$

$$C_{\text{конс}} = 1538,71 * 10 = 15387,1 \text{ грн}$$

$$C_{\text{інстр}} = 347,75 * 6 * 6 = 12519 \text{ грн}$$

$$C_{\text{трен}} = 23200 * 1 = 23200 \text{ грн}$$

$$C_{\text{загал}} = 9375 + 163440 + 15387,1 + 12519 + 23200 = 233921 \text{ грн}$$

Сценарій №3

Передбачає інтенсивний консалтинг (сумарно 24 годин) + проходження курсу двома ключовими посадами + підписку на Jira Standart.

$$\text{PM} - 15\% \text{ часу:} = 45000 * 0,15 * 6 = 40500 \text{ грн}$$

$$\text{BA} - 10\% \text{ часу:} = 60000 * 0,10 * 6 = 36000 \text{ грн}$$

$$\text{WG} - 5\% \text{ часу:} = 33000 * 0,05 * 4 * 6 = 39600 \text{ грн}$$

$$C_{\text{перс}} = 40500 + 36000 + 39600 = 116100 \text{ грн}$$

$$C_{\text{конс}} = 1538,71 * 24 = 36929,04 \text{ грн}$$

$$C_{\text{інстр}} = 347,75 * 6 * 6 = 12519 \text{ грн}$$

$$C_{\text{трен}} = 23200 * 2 = 46400 \text{ грн}$$

$$C_{\text{загал}} = 9375 + 116100 + 36929,04 + 12519 + 46400 = 221323,04 \text{ грн}$$

Важливо розуміти, що дані сценарії не є беззаперечним орієнтиром, на який варто спиратися при прийнятті інвестиційних рішень, а більшою мірою показує логіку варіативності витрат. В межах даного пропущення фактор внутрішніх витрат робочого часу виявився вагоміший за зовнішні консультаційні витрати, проте на практиці ці дві змінні можуть мати інший розмір, і відповідно вже іншу вагу впливу на прийняття рішення.

Далі запропонуємо систему показників ефективності (час реалізації, якість, задоволеність внутрішніх замовників, продуктивність). Система моніторингу ефективності запропонованого фреймворку має базуватися на кількісно вимірюваних показниках, що дозволяють відслідковувати прогрес від базового стану (as-is) до цільового (to-be). За дослідженнями, організації зі структурованим РМ-процесом мають на 30% менше затримок і на 25% менше перевитрат бюджету порівняно з тими, хто не має такого процесу [193].

Метою фреймворку є швидке визначення необхідного набору інструментів, що забезпечать оптимальну конфігурацію практик для швидкої та якісної реалізації проєктів. Зважаючи на необхідність в оптимізації витрат часу без втрати якості та кінцевої задоволеності клієнта пропонується використовувати окремо показники для виміру задоволеності клієнтів та витрат часу.

Показники продуктивності персоналу та оптимізації ресурсів. Стандартні шаблони скорочують орієнтовно на 30-70% час підготовки проєктної документації - за рахунок усунення дублювання документації та зменшення часу на “вигадування” структури кожного нового проєкту [194].

Для зручної інтерпретації оцінки ефективності роботи фреймворку були обрані прості показники, більшість яких вимірюється в еквіваленті часу:

Для базової оцінки ефективності можна використати базові показники, такі як:

1. Sprint Velocity - вимірює середню швидкість роботи в межах спринту у вигляді кількості виконаної роботи за один спринт. Даний показник є корисним для саморегуляції команди, так і в ролі інструменту для планування навантажень спринтів спираючись на можливості поточної команди. Цей показник розраховується за формулою:

$$\text{Velocity} = \frac{\text{Story Points}}{\text{Sprints}} \quad (2.2)$$

де, Story Points - це сума оцінок всіх задач проєкту, кожна з яких має свою оцінку складності за шкалою чисел Фібоначчі [162];

Sprints - кількість спринтів.

2. Time to market (TTM) - кількість часу від формалізації ідеї проєкту до випуску продукту на ринок. Це показник є корисним для загальної оцінки динаміки проєктної діяльності компанії, а оцінка в кореляції із більш точковими показниками, що мають вплив на нього може бути використана у визначенні вузьких ділянок діяльності [195].

Ці два показники є досить корисними для прийняття управлінських рішень щодо проєктів, проте їх варто використати для економічного аналізу фреймворку.

Для вирахування фінансової ефективності застосування фреймворку варто використати наступні показники:

Час координації (H_{coord}) - вимірює витрати часу на зустрічі, додаткові узгодження та уточнення деталей [196].

Час переробок (H_{rework}) - витрати часу на доопрацювання робіт після їх планового закінчення [197].

Час затримок на переходах між етапами (H_{delay}) - час очікування проєкту на бюрократичні процеси та погодження для переходу на наступний етап. Даний показник є особливо важливим в контексті оцінки рівня жорсткості побудованої структури та конфігурації і може використовуватись в ролі оцінки для подальшого покращення моделі [198].

Час залучення внутрішніх замовників (H_{feedback}) - вимірює час, витрачений на цикли збирання зворотного зв'язку від стейкхолдерів і може бути використаний для оцінки якості організації feedback-циклів [199].

Вирахувавши зміну цих показників порівняно з минулими періодами до впровадження фреймворку і помноживши зміну показників на погодинну ставку виконавців, чий процеси вимірювались в межах цих показників ми матимемо обсяг зекономлених фінансів, виражений через зекономлений робочий час. Враховуючи, що описана група показників оцінюється за принципом “чим нижче - тим краще”, то віднімати варто саме поточне від попереднього значення показника.

Формула розрахунку сукупної вигоди від впровадження за цими показниками матиме наступний вигляд:

$$E_{\text{total}} = (\Delta H_{\text{rework}} + \Delta H_{\text{coord}} + \Delta H_{\text{delay}} + \Delta H_{\text{feedback}}) \times C_{\text{avg}} \quad (2.3)$$

де, $\Delta H_{\text{rework}} = H_{\text{rework}0} - H_{\text{rework}1}$ - зменшення витрат часу на переробки

$\Delta H_{\text{coord}} = H_{\text{coord}0} - H_{\text{coord}1}$ - зменшення витрат часу на повторні погодження та ескалації

$\Delta H_{\text{delay}} = H_{\text{delay}0} - H_{\text{delay}1}$ - скорочення часу простоїв між етапами

$\Delta H_{\text{feedback}} = H_{\text{feedback}0} - H_{\text{feedback}1}$ - скорочення часу простоїв між етапами

C_{avg} - середня погодинна вартість праці залучених працівників.

Таким чином, в контексті застосування даного фреймворку зекономлений робочий час учасників проєкту можна розглядати як зароблені гроші, а отже перелічені вище показники можна використати для оцінки рентабельності та терміну окупності інвестицій у впровадження фреймворку. Формули рентабельності та терміну окупності в даному випадку матимуть наступний вигляд:

$$ROI = \frac{E_{\text{total}} - C_{\text{total}}}{C_{\text{total}}} \times 100\% \quad (2.4)$$

$$PP = \frac{C_{\text{total}}}{E_{\text{total}}} \quad (2.5)$$

Розрахуємо рентабельність інвестицій та термін окупності для сценарію витрат №2, за яким $C_{\text{total}} = 233921$ грн. Для більшої наочності розрахунок буде вестися за трьома сценаріями, що різняться між собою за кількістю проєктів та економією часу. Спільними умовами для всіх сценарії є: Середня загальна тривалість проєкту 320 годин; середня погодинна вартість праці залучених працівників (C_{avg}) = 290 грн/год.

Сценарій №1 – песимістичний : Кількість проєктів на рік: 4; економія часу на 1 проєкт: 32%.

$$\text{Річна економія часу} = 320 * 0,32 * 4 = 409,6 \text{ години}$$

$$\text{Річна економія коштів}(E_{\text{total}}) = 409,6 * 290 = 118784 \text{ грн}$$

$$\text{PP} = 233921 / 118784 = 1,97 \text{ роки}$$

$$\text{ROI}(1\text{рік}) = (118784 - 233921) / 233921 * 100\% = -49,2\%$$

$$\text{ROI}(2\text{роки}) = (2 * 118784 - 233921) / 233921 * 100\% = 1,56\%$$

Сценарій №2 – помірний : Кількість проєктів на рік: 6; економія часу на 1 проєкт: 38%.

$$\text{Річна економія часу} = 320 * 0,38 * 6 = 729,6 \text{ години}$$

$$\text{Річна економія коштів}(E_{\text{total}}) = 729,6 * 290 = 211584 \text{ грн}$$

$$\text{PP} = 233921 / 211584 = 1,1 \text{ роки}$$

$$\text{ROI}(1\text{рік}) = (211584 - 233921) / 233921 * 100\% = -9,55\%$$

$$\text{ROI}(2\text{роки}) = (2 * 211584 - 233921) / 233921 * 100\% = 80,9\%$$

Сценарій №3 – оптимістичний : Кількість проєктів на рік: 8; економія часу на 1 проєкт: 44%.

$$\text{Річна економія часу} = 320 * 0,44 * 8 = 1126,4 \text{ години}$$

$$\text{Річна економія коштів}(E_{\text{total}}) = 1126,4 * 290 = 326656 \text{ грн}$$

$$\text{PP} = 233921 / 326656 = 0,72 \text{ роки}$$

$$\text{ROI}(1\text{рік}) = (326656 - 233921) / 233921 * 100\% = 39,64\%$$

$$\text{ROI}(2\text{роки}) = (2 * 326656 - 233921) / 233921 * 100\% = 179,29\%$$

З результатів сценарного аналізу можна зробити висновки, що орієнтовну окупність впровадження фреймворку варто очікувати в проміжку від восьми з половиною місяців до двох років, при тому рентабельність інвестицій виходить плюс за будь-якого зі сценаріїв. Прийнятною для використання проєктною активністю для швидшої окупності є 6 проєктів на рік та більше, що є цілком реалістичним для реалізації враховуючи стратегічні вектори ТОВ “ЗДРАВО”.

Показники задоволеності внутрішніх замовників. Проведення регулярних ретроспектив та демонстрацій демо-результатів після кожного спринту є основним механізмом збору зворотного зв'язку від внутрішніх замовників. Кількісно

задоволеність вимірюється через: NPS-опитування внутрішніх стейкхолдерів після кожного gate; бал повторного тестування цифрової зрілості за блоком Б2 (базово 2,60/5) як пост-показник сприйняття проєктного управління; частота звернень керівників центрів із запитами на участь у нових проєктних ініціативах як індикатор довіри до моделі.

Додатковими можуть стати наступні показники: середнє відсоткове навантаження РМ на операційні vs проєктні задачі (зараз - суміщення без розподілу); бал блоку А4 “Залучення працівників до процесів цифровізації” (базово 2,20/5) та Г1 “Цифрові навички” (базово 2,29/5) після повторного тестування через 6 місяців; зниження ризику “bus factor” - перехід від 1 носія знань до задокументованого процесу.

Очікувані результати та ефекти для конкурентоспроможності компанії. Впровадження ситуативно-кастомного фреймворку управління проєктами дозволить ТОВ “ЗДРАВО” не лише структурувати хаотичні наразі процеси управління проєктами, а й закласти фундамент для подальшого підвищення операційної ефективності бізнес-процесів.

Прямі ефекти від впровадження. Уникнення прямих фінансових втрат від провальних проєктів: кейс впровадження BAS-системи вже показав реальну вартість пропуску аналізу - витрачені ресурси (час команди, оплата аутсорсу) без результату. Скорочення Time-to-Market для цифрових продуктів: чим швидше “ЗДРАВО” випускає новий digital-продукт, тим швидше він починає генерувати дохід або компенсувати просідання від основної діяльності. Оптимізація завантаженості персоналу: стандартизовані шаблони та процеси економлять орієнтовно 5 годин/місяць на кожного учасника проєктної діяльності. Зниження ризику “bus factor”: формалізація (Положення, шаблони, описані БП) робить знання відтворюваним, що знижує залежність від однієї особи - керівника ІТ-центру.

Ефекти для конкурентоспроможності. Стратегічна орієнтація на цифровізацію компанії (“Go digital or die”) у поєднанні з формалізованим управлінням проєктами дозволить надійніше виконувати ключові стратегічні ініціативи - зокрема перехід до нової ERP, розширення нішевого центру Mental

Health та розвиток нових цифрових продуктів. Структурований підхід до проєктів забезпечить баланс між гнучкістю (швидка адаптація до змін у вимогах) та контролем (чіткі терміни та бюджети).

Фокус на розвиток нових нішевих напрямків - підтверджений здатністю керівництва адаптуватися до змін - розумінням того, що битися у стелю ринкових часток є малоперспективною ідеєю у без того стагнуючому внутрішньому ринку. Компанія прийняла скориговану стратегію на розробку власної продуктової лінії та формування комплексного рішення для своїх клієнтів, прикладом якого є нішевий центр Mental Health. Реалізація цих ініціатив безпосередньо залежить від якості управління проєктами.

Загалом, зважаючи на те, що свідоме становлення проєктної діяльності відкриває можливість відразу правильно налаштувати структуру діяльності з мінімальними подальшими корекціями, а корпоративна культура відкритості до змін є вже сформованою, ТОВ “ЗДРАВО” має всі внутрішні передумови для успішного впровадження запропонованої моделі та перетворення проєктного управління на реальну конкурентну перевагу на фармацевтичному ринку України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній бакалаврській роботі було досліджено теоретико-методичні та прикладні аспекти застосування гнучких підходів до управління проєктами бізнес-організації в умовах цифровізації, а також розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи управління проєктною діяльністю ТОВ «ЗДРАВО». Логіка дослідження базувалася на послідовному переході від теоретичного осмислення трансформації сучасного проєктного менеджменту до проведення комплексної діагностики діяльності підприємства та формування адаптованої моделі управління проєктами з урахуванням особливостей цифрової трансформації фармацевтичного бізнесу.

У процесі дослідження встановлено, що цифровізація та цифрова трансформація формують нову управлінську парадигму, у межах якої традиційні механістичні моделі управління поступово втрачають ефективність через низьку швидкість адаптації до змін, надмірну жорсткість процесів та обмежену здатність реагувати на динамічні потреби ринку. Доведено, що в умовах цифрової економіки ключовими характеристиками ефективного управління проєктами стають адаптивність, ітеративність, швидкість прийняття рішень, міжфункціональна взаємодія, цифрова інтегрованість та орієнтація на створення цінності для клієнта.

У першому розділі роботи узагальнено сучасні наукові підходи до розуміння сутності цифровізації, цифрової трансформації та цифрової зрілості бізнес-організацій. Обґрунтовано, що цифрова трансформація є не лише технологічним, а комплексним організаційно-управлінським процесом, який охоплює зміну управлінської логіки, корпоративної культури, структури взаємодії та механізмів прийняття рішень. Встановлено, що рівень цифрової зрілості організації безпосередньо впливає на її готовність до впровадження гнучких моделей управління проєктами та визначає можливості успішної Agile-трансформації.

У результаті аналізу еволюції підходів до управління проєктами було визначено, що традиційні моделі Waterfall та Stage-Gate зберігають високу ефективність у середовищах із значним рівнем регуляторної жорсткості, прогнозованості та високою критичністю помилок, однак мають суттєві обмеження в умовах цифрової економіки через низьку гнучкість та інертність процесів. Натомість Agile-підходи забезпечують швидке реагування на зміни, ітеративне створення цінності, активну взаємодію із замовником та адаптивне планування, однак можуть бути недостатньо ефективними у середовищах із високими вимогами до контролю, документації та нормативного регулювання.

На основі проведеного теоретичного аналізу обґрунтовано доцільність використання саме гібридних моделей управління проєктами, які дозволяють поєднати переваги традиційних та Agile-підходів. Доведено, що гібридне управління проєктами найбільшою мірою відповідає умовам цифрової трансформації сучасних бізнес-організацій, оскільки забезпечує одночасно контрольованість, структурованість та адаптивність управлінських процесів.

У другому розділі роботи проведено комплексне оцінювання діяльності ТОВ «ЗДРАВО» в умовах цифрової трансформації. Встановлено, що компанія перебуває на етапі активного переходу від класичної дистриб'юторської моделі до пацієнтоцентричної бізнес-моделі з розвитком нішевих цифрових продуктів та сервісних компонентів. Визначено, що стратегічна орієнтація підприємства на цифровізацію створює об'єктивну потребу в трансформації системи управління проєктною діяльністю.

За результатами аналізу зовнішнього середовища встановлено, що діяльність підприємства суттєво залежить від регуляторних обмежень фармацевтичного ринку, високої турбулентності зовнішнього середовища, змін конкурентної структури ринку, цифровізації галузі та зростання попиту на цифрові сервіси у сфері охорони здоров'я. Проведений PESTLE-аналіз дозволив визначити, що найбільш вагомими чинниками впливу є технологічні та соціокультурні фактори, пов'язані зі зростанням ролі цифрових сервісів, трансформацією поведінки пацієнтів та посиленням потреби у швидкій адаптації бізнес-моделі.

У процесі діагностики цифрової зрілості та системи управління проектами ТОВ «ЗДРАВО» встановлено, що підприємство має середній рівень цифрової зрілості, а цифрова інфраструктура компанії характеризується фрагментарністю, недостатньою інтегрованістю окремих програмних продуктів та нерівномірністю цифрового розвитку різних функціональних блоків. Виявлено, що в компанії вже використовуються окремі елементи гнучких підходів - спринти, ретроспективи, MVP-підхід, крос-функціональна взаємодія, однак їх застосування має переважно ситуативний характер та не підкріплене єдиною формалізованою методологією управління проектами. Ключовими проблемами системи управління проектами ТОВ «ЗДРАВО» визначено: відсутність формалізованої моделі управління проектною діяльністю; фрагментарне використання цифрових інструментів; відсутність окремих критично важливих ролей (бізнес-аналітик, РМО); надмірну залежність проектної діяльності від окремих працівників; недостатній рівень цифрових компетентностей; ризик формального впровадження Agile-практик («fake agile»); недостатню інтегрованість проектної діяльності у загальну систему управління організацією.

На основі проведеної діагностики у третьому розділі роботи було обґрунтовано та розроблено адаптивну гібридну модель управління проектами для ТОВ «ЗДРАВО», яка базується на поєднанні Agile-практик із елементами Stage-Gate та принципами tailoring, закладеними у PMBOK 7th Edition і Disciplined Agile. Запропонована модель передбачає диференційований вибір управлінських практик залежно від характеристик конкретного проекту, рівня регуляторної критичності, невизначеності, інноваційності та цифрової складності.

Основними управлінськими рішеннями, запропонованими в роботі, стали: впровадження адаптивної гібридної моделі управління проектами; формалізація системи проектної діяльності; введення окремих ролей проектного менеджера та бізнес-аналітика; стандартизація проектної документації; створення механізмів повторного використання накопичених знань; інтеграція цифрових інструментів управління проектами; використання Power BI для моніторингу KPI; формування системи оцінювання ефективності Agile-підходів; впровадження roadmap цифрової

трансформації проектного управління. Обґрунтовано, що найбільш доцільною базовою моделлю для ТОВ «ЗДРАВО» є Agile-Stage-Gate, оскільки вона дозволяє зберегти необхідний рівень регуляторного контролю та формалізації процесів у фармацевтичній сфері, одночасно забезпечуючи гнучкість, швидкий зворотний зв'язок та адаптивність у цифрових та інноваційних проєктах.

У роботі також розроблено систему показників оцінювання ефективності запропонованого фреймворку, яка включає показники адаптивності, швидкості доставки цінності, якості командної взаємодії, цифрової інтегрованості, Time-to-Market, Velocity, ефективності використання ресурсів, задоволеності внутрішніх замовників та рівня цифрової зрілості. Доведено, що використання комплексної системи KPI дозволяє забезпечити перехід від інтуїтивного управління проєктами до data-driven management. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі для підвищення ефективності управління проектною діяльністю ТОВ «ЗДРАВО», прискорення цифрової трансформації, зниження ризику провальних проєктів, скорочення витрат часу на координацію та переробки, а також підвищення конкурентоспроможності компанії в умовах цифровізації фармацевтичного ринку. Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що ефективність управління проєктами в умовах цифровізації визначається не окремим використанням Agile-інструментів або цифрових платформ, а здатністю бізнес-організації сформувати адаптивну систему управління, інтегрувати цифрові технології у логіку створення цінності, забезпечити готовність персоналу до змін та створити механізми постійного організаційного навчання. Саме поєднання гнучкості, цифрової інтегрованості, структурованості та клієнтоцентричності формує основу результативного управління проєктами сучасної бізнес-організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Agile Project Management: A Systematic Literature Review. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251346362> (дата звернення: 02.01.2026).
2. Островська Г.Й. Управління бізнес-процесами: колективна монографія. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/46649/2/ColMon_2024_Ostrovsk_H-Business_process_management_254-275.pdf (дата звернення: 02.01.2026).
3. Терміни та визначення: Законодавство України. Офіційний веб-портал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/term/11454> (дата звернення: 02.01.2026).
4. What is Digitization, Digitalization and Digital Transformation? ARC Advisory Group. URL: <https://www.arcweb.com/blog/what-digitization-digitalization-digital-transformation> (дата звернення: 02.01.2026).
5. Довгань Л. Є. Цифрова трансформація бізнесу: наукова стаття. Форум права. URL: https://forumprava.pp.ua/files/121-132-2024-3-FP-Dovhan_13.pdf (дата звернення: 02.01.2026).
6. Цифрова трансформація: концептуальні засади. Вісник Київського національного університету. URL: <https://gov.bulletin.knu.ua/uk/article/view/3022/2548> (дата звернення: 03.01.2026).
7. Цифрова трансформація: визначення, ключові аспекти, технології та етапи. NetWave. URL: <https://netwave.ua/blog/tsifrova-transformatsiya-viznachennya-klyuchovi-aspekti-tehnologi-ta-etapi/> (дата звернення: 03.01.2026).
8. Digital Business Transformation: A Comprehensive Guide. Rediminds. URL: <https://rediminds.com/insights/digital-business-transformation/> (дата звернення: 03.01.2026).
9. Digital Transformation: Stages, Frameworks and Implementation Guide. Luvina Software. URL: <https://luvina.net/digital-transformation-stages-frameworks-and-implementation-guide/> (дата звернення: 03.01.2026).

10. Цифрова трансформація економіки України. Економіка та суспільство. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4265/4190> (дата звернення: 03.01.2026).
11. Цифровізація бізнесу: тренди та виклики. Економіка України. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf> (дата звернення: 03.01.2026).
12. Digital Transformation in Business: Empirical Study. Sustainability (MDPI). URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/11/4/213> (дата звернення: 03.01.2026).
13. Управління цифровою трансформацією підприємства. Економічний простір. URL: <https://economics.op.edu.ua/files/archive/2024/No2/74.pdf> (дата звернення: 03.01.2026).
14. Хто задає темп у диджиталізації українського бізнесу. KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/media/press-releases/2025/01/khto-zadaye-temp-v-dydzhytalizatsiyi-ukrayinskoho-biznesu.html> (дата звернення: 03.01.2026).
15. Digitalisation in Europe: Interactive Publication. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/interactive-publications/digitalisation-2025> (дата звернення: 09.01.2026).
16. Research Paper on Digital Transformation. arXiv.org. URL: <https://www.arxiv.org/pdf/2510.03894> (дата звернення: 15.04.2026).
17. Project life cycles explained: predictive, iterative, and adaptive approaches. ITM Platform. URL: <https://www.itmplatform.com/en/blog/project-life-cycles-predictive-iterative-adaptive/>. (дата звернення: 21.01.2026).
18. Методології управління проектами: порівняльний аналіз. Актуальні проблеми господарського права. С. 89-94. URL: https://aphn-journal.in.ua/archive/82_2024/part_1/82-1_2024.pdf (дата звернення: 27.01.2026).
19. Project Management Methodologies: A Comparative Analysis of Agile and Waterfall Approaches. Academia.edu. URL: https://www.academia.edu/125126151/Project_Management_Methodologies_A_Comparative_Analysis_of_Agile_and_Waterfall_Approaches (дата звернення: 03.02.2026).

20. Руденко Д.О. Методологія управління проєктами у високотехнологічних організаціях на засадах інтегрування класичних та еджайл-практик. Національний гірничий університет. URL: https://old.nmu.org.ua/ua/content/infrastructure/structural_divisions/academic_board/PСВР/Дисертація.pdf (дата звернення: 09.02.2026).
21. Що таке каскадна модель в управлінні проєктами. PayPro Global. URL: <https://payproglobal.com/uk/відповіді/що-таке-гнучкі-методології/> (дата звернення: 09.02.2026).
22. Методологія Stage-Gate: етапи та переваги. Flexi-Project. URL: <https://flexi-project.com/uk/методологія-stage-gate-фази-та-ворота-в-управл/> (дата звернення: 10.02.2026).
23. Cooper R. G. Differences between Stage-Gate and Waterfall: наукова публікація. URL: http://www.bobcooper.ca/images/files/articles/0/Differences_between_Stage_Gate__Waterfall_v2.pdf (дата звернення: 10.02.2026).
24. Agile vs Phase-Gate: Which Approach Wins? Triskell Software. URL: <https://triskellsoftware.com/blog/agile-vs-phase-gate/> (дата звернення: 10.02.2026).
25. Stage-Gate Process: Comprehensive Guide. TCGen. URL: <https://www.tcgen.com/articles/stage-gate-process/> (дата звернення: 10.02.2026).
26. Agile Project Management: Comprehensive Guide. Businessmap. URL: <https://businessmap.io/agile/project-management> (дата звернення: 20.02.2026).
27. Принципи Agile-маніфесту: офіційний переклад українською. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html> (дата звернення: 20.02.2026).
28. Маніфест Agile: офіційний переклад українською мовою. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 20.02.2026).
29. Що таке Agile: основні принципи та підходи. Flexi-Project. URL: <https://flexi-project.com/uk/що-таке-agilerозуміння-основ/> (дата звернення: 20.02.2026).

30. Agile Software Development: Definition. TechTarget. URL: <https://www.techtarget.com/searchsoftwarequality/definition/agile-software-development> (дата звернення: 20.02.2026).
31. Agile Approach in Public Administration. Public Administration Review (Wiley). URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/puar.13202> (дата звернення: 28.02.2026).
32. The Agile Manifesto. Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/the-agile-manifesto/> (дата звернення: 28.02.2026).
33. 12 Principles Behind the Agile Manifesto. Agile Alliance. URL: <https://www.agilealliance.org/agile101/12-principles-behind-the-agile-manifesto/> (дата звернення: 28.02.2026).
34. Agile Glossary and Terminology. Agile Alliance. URL: <https://agilealliance.org/agile101/> (дата звернення: 28.02.2026).
35. Гнучка методологія управління проектами. TeamDeck. URL: <https://teamdeck.io/uk/ресурси/гнучке-управління-проектами/> (дата звернення: 28.02.2026).
36. Agile Project Management in Developing Business-Centric Information Systems. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/386485687_Agile_Project_Management_in_Developing_Business-Centric_Information_Systems (дата звернення: 28.02.2026).
37. Agile Project Management Practices: наукова стаття. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868722000178> (дата звернення: 02.03.2026).
38. Takeuchi H., Nonaka I. The New New Product Development Game. Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game> (дата звернення: 02.03.2026).
39. About Scrum. Scrum Alliance. URL: <https://www.scrumalliance.org/about-scrum> (дата звернення: 02.03.2026).

40. Scrum Framework: Artifacts. Teaching Agile (PSM-I). URL: <https://teachingagile.com/scrum/psm-1/scrum-framework/scrum-artifacts> (дата звернення: 02.03.2026).

41. Scrum Roles, Artifacts, Events: Scrum Framework. K Academy. URL: <https://k21academy.com/scrum/scrum-roles-artifacts-events-scrum-framework/> (дата звернення: 05.03.2026).

42. What is Scrum? Sigma Certification. URL: <https://www.6sigmacertificationonline.com/what-is-scrum/> (дата звернення: 05.03.2026).

43. What is Scrum?. Scrum.org. URL: <https://www.scrum.org/resources/what-scrum-module> (дата звернення: 05.03.2026).

44. Особливості впровадження Scrum в українському бізнесі. MDES, Хмельницький національний університет. URL: <https://mdes.khmnpu.edu.ua/index.php/mdes/article/view/546/557> (дата звернення: 05.03.2026).

45. Types of Agile Methodology. Product School. URL: <https://productschool.com/blog/product-strategy/types-agile-methodology> (дата звернення: 10.03.2026).

46. The Official Kanban Guide. Kanban University. URL: <https://kanban.university/kanban-guide/> (дата звернення: 10.03.2026).

47. Kanban: A Brief Introduction. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/kanban> (дата звернення: 10.03.2026).

48. Kanban Principles and Practices. Wrike. URL: <https://www.wrike.com/kanban-guide/kanban-principles-practices/> (дата звернення: 10.03.2026).

49. Що таке Kanban: основи методології. Brain Rain. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/> (дата звернення: 10.03.2026).

50. Essential Kanban Condensed: електронна книга. The Scrum Master. URL: <https://www.thescrummaster.co.uk/wp-content/uploads/2019/09/Essential-Kanban-Condensed-v1.0.0.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).

51. Kanban Foundations. Kanban University. URL: <https://kanban.university/category/foundations/page/2/> (дата звернення: 10.03.2026).
52. Extreme Programming (XP): Comprehensive Guide. Worksection. URL: <https://worksection.com/en/blog/extreme-programming.html> (дата звернення: 15.03.2026).
53. Extreme Programming: A Detailed Overview. Monday.com. URL: <https://monday.com/blog/rnd/extreme-programming/> (дата звернення: 15.03.2026).
54. Extreme Programming Values: офіційний сайт. URL: <http://www.extremeprogramming.org/values.html> (дата звернення: 15.03.2026).
55. Extreme Programming: Complete Guide. Nearshore IT. URL: https://nearshore-it.eu/project-management-leadership/extreme-programming-complete-guide/?__im-l3zm9qet=11514060061877795678 (дата звернення: 15.03.2026).
56. Extreme Programming Practices. TutorialsPoint. URL: https://www.tutorialspoint.com/extreme_programming/extreme_programming_practices.htm (дата звернення: 15.03.2026).
57. Extreme Programming for Non-Technical Teams. Meegle. URL: https://www.meegle.com/en_us/topics/extreme-programming/extreme-programming-for-non-technical-teams (дата звернення: 15.03.2026).
58. Wood S. How Extreme Programming Gave My Company X-Factor. LinkedIn. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/how-extreme-programming-gave-my-company-x-factor-sarah-wood> (дата звернення: 15.03.2026).
59. Extreme Programming: Complete Guide. Nearshore IT. URL: <https://nearshore-it.eu/project-management-leadership/extreme-programming-complete-guide/> (дата звернення: 15.03.2026).
60. What is DSDM (Dynamic Systems Development Method)? Agile Business. URL: <https://www.agilebusiness.org/business-agility/what-is-dsdm.html> (дата звернення: 20.03.2026).
61. Dynamic Systems Development Method. The Agile Handbook. URL: <https://theagilehandbook.com/blog/dynamic-systems-development-method/> (дата звернення: 20.03.2026).

62. DSDM: A Framework for Agile Project Delivery. Massey Research Online. URL: <https://mro.massey.ac.nz/server/api/core/bitstreams/28e39f2c-e8da-406f-bdd5-fa9489c0da5a/content> (дата звернення: 20.03.2026).

63. Crystal Method in Agile Development: An In-Depth Guide. Devcom. URL: <https://devcom.com/tech-blog/crystal-method-in-agile-development-an-in-depth-guide/> (дата звернення: 20.03.2026).

64. Exploring Crystal Agile Methodology. IT Chronicles. URL: <https://itchronicles.com/agile/exploring-crystal-agile-methodology/> (дата звернення: 20.03.2026).

65. Crystal Agile Methodology Explained. Monday.com. URL: <https://monday.com/blog/rnd/crystal-agile-methodology/> (дата звернення: 20.03.2026).

66. Crystal Agile Methodology: Lean Six Sigma. Sigma. URL: <https://www.6sigma.us/lean-six-sigma-articles/crystal-agile-methodology/> (дата звернення: 20.03.2026).

67. What is SAFe (Scaled Agile Framework)? Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/what-is-safe> (дата звернення: 20.03.2026).

68. Scaled Agile Framework: Are You Too Big or Small? Planisware. URL: <https://planisware.com/resources/agile-lean/are-you-too-big-or-small-scaled-agile-framework> (дата звернення: 20.03.2026).

69. Scaled Agile Framework (SAFe). IBM Think Topics. URL: <https://www.ibm.com/think/topics/scaled-agile-framework> (дата звернення: 23.03.2026).

70. LeSS Framework Overview. LeSS (Large Scale Scrum). URL: <https://less.works/less/framework> (дата звернення: 23.03.2026).

71. LeSS Principles. LeSS (Large Scale Scrum). URL: <https://less.works/less/principles/overview?setlang=true> (дата звернення: 23.03.2026).

72. Large Scale Scrum: A Practical Overview. Monday.com. URL: <https://monday.com/blog/rnd/large-scale-scrum/> (дата звернення: 23.03.2026).

73. LeSS Framework: Atlassian Guide. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/less> (дата звернення: 23.03.2026).
74. Disciplined Agile: Community of Practice. PMI Germany Chapter. URL: <https://pmi-gc.de/en/cop/disciplined-agile> (дата звернення: 23.03.2026).
75. Disciplined Agile Delivery: A Process Decision Framework. AgileEngine. URL: <https://agileengine.com/disciplined-agile-delivery-a-process-decision-framework-for-post-scrum-practitioners/> (дата звернення: 23.03.2026).
76. Introduction to Disciplined Agile Delivery: електронна книга. URL: <https://virtualmmx.ddns.net/gbooks/IntroductiontoDisciplinedAgileDelivery.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).
77. The Four Layers of the Disciplined Agile Tool Kit. ProjectManagement.com. URL: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/65385/the-four-layers-of-the-disciplined-agile-tool-kit> (дата звернення: 23.03.2026).
78. The Disciplined Agile Mindset. International Institute for Learning Blog. URL: <https://blog.iil.com/the-disciplined-agile-mindset-2/> (дата звернення: 23.03.2026).
79. Scrumban: Hybrid Project Management Approach. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/project-management/scrumban> (дата звернення: 23.03.2026).
80. What is Scrumban? Miro Agile Resources. URL: <https://miro.com/agile/what-is-scrumban/> (дата звернення: 28.03.2026).
81. Scrumban Article. Scrum Alliance Resources. URL: <https://resources.scrumalliance.org/Article/scrumban> (дата звернення: 28.03.2026).
82. Integrating Kanban with Scrum. Agile Seekers Blog. URL: <https://agileseekers.com/blog/integrating-kanban-with-scrum> (дата звернення: 28.03.2026).
83. Agile Project Management: Advantages and Disadvantages. Active Collab. URL: <https://activecollab.com/blog/project-management/agile-project-management-advantages-disadvantages> (дата звернення: 28.03.2026).

84. Agile Methodology: Pros and Cons — A Practical Guide. Geeks Ltd. URL: <https://www.geeks.ltd/insights/articles/agile-methodology-pros-and-cons-a-practical-guide-for-software-teams> (дата звернення: 30.03.2026).

85. The Benefits of Agile Project Delivery. Future Processing. URL: <https://www.future-processing.com/blog/the-benefits-of-agile-project-delivery-what-does-it-mean-for-the-client/> (дата звернення: 30.03.2026).

86. Key Advantages of Agile Development Methodology. Somar Digital. URL: <https://www.somar.co.nz/blog/key-advantages-of-agile-development-methodology/> (дата звернення: 30.03.2026).

87. Benefits of Agile Development. ELEKS Software. URL: <https://eleks.com/blog/benefits-of-agile-development/> (дата звернення: 30.03.2026).

88. Agile Methodology: Advantages, Disadvantages and Innovation. TwProject. URL: <https://twproject.com/blog/agile-methodology-advantages-disadvantages-innovative-method/> (дата звернення: 30.03.2026).

89. Agile Methodology Pros and Cons: A Comprehensive Guide. Talkspirit. URL: <https://www.talkspirit.com/blog/agile-methodology-pros-and-cons-a-comprehensive-guide-for-businesses> (дата звернення: 30.03.2026).

90. Disadvantages of Agile Methodology. RoseMet. URL: <https://www.rosemet.com/disadvantages-of-agile-methodology/> (дата звернення: 30.03.2026).

91. Agile Advantages and Disadvantages. Groove Technology. URL: <https://groovetechnology.com/blog/software-development/agile-advantage-and-disadvantages/> (дата звернення: 31.03.2026).

92. Agile Methodology Advantages and Disadvantages. GeeksforGeeks. URL: <https://www.geeksforgeeks.org/software-engineering/agile-methodology-advantages-and-disadvantages/> (дата звернення: 02.04.2026).

93. Agile Methodology: Advantages and Disadvantages. University of Minnesota CCAPS. URL: <https://ccaps.umn.edu/story/agile-methodology-advantages-and-disadvantages> (дата звернення: 04.04.2026).

94. Agile Statistics: Annual Industry Report. Businessmap. URL: <https://businessmap.io/blog/agile-statistics> (дата звернення: 06.04.2026).
95. Kanban Resources: Getting Started. Businessmap. URL: <https://businessmap.io/kanban-resources/getting-started/what-is-kanban> (дата звернення: 08.04.2026).
96. Workflow Management: Comprehensive Guide. Businessmap. URL: <https://businessmap.io/workflow-management> (дата звернення: 10.04.2026).
97. Strategic Goals: Strategic Portfolio Management. Businessmap. URL: <https://businessmap.io/strategy-execution/strategic-portfolio-management/strategic-goals> (дата звернення: 12.04.2026).
98. Hybrid Methodologies: Combining Agile and Waterfall. Inflectra. URL: <https://www.inflectra.com/Solutions/Methodologies/Hybrid.aspx> (дата звернення: 13.04.2026).
99. Hybrid Project Management: Combining Agile and Waterfall. Plane. URL: <https://plane.so/blog/hybrid-project-management-combining-agile-and-waterfall-for-flexibility> (дата звернення: 14.04.2026).
100. Hybrid Project Management: Definition and Approach. Stackfield. URL: <https://www.stackfield.com/blog/hybrid-project-management-229> (дата звернення: 15.04.2026).
101. Hybrid Project Management Methodology. EdWorking. URL: <https://edworking.com/project-management/methodologies/hybrid> (дата звернення: 16.04.2026).
102. Hybrid Project Management for Financial Transformations. Ascentium. URL: <https://ascentium.org/hybrid-project-management-agile-waterfall-financial-transformations/> (дата звернення: 17.04.2026).
103. Agile Hybrid Methodologies for Complex Project Execution. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/390595556_Agile_hybrid_methodologies_for_complex_project_execution_Balancing_flexibility_control_and_stakeholder_value_maximization (дата звернення: 18.04.2026).

104. Karrenbauer A. Hybrid Project Management: Literature Review. FH Wedel. URL: https://www.fh-wedel.de/fileadmin/Mitarbeiter/Records/Karrenbauer_2023_-_LITERATURE_REVIEW_-_HYBRID_PROJECT_MANAGEMENT.pdf (дата звернення: 19.04.2026).

105. A Guide to Water-Scrum-Fall Project Management. Cloud Coach. URL: <https://cloudcoach.com/a-guide-to-water-scrum-fall-project-management/> (дата звернення: 20.04.2026).

106. Water-Scrum-Fall: Forrester Report. Verheul Consultants. URL: https://www.verheulconsultants.nl/water-scrum-fall_Forrester.pdf (дата звернення: 21.04.2026).

107. ScrumFall Approach: Software Engineering Hub. CreateQ. URL: <https://www.createq.com/en/software-engineering-hub/scrumfall-approach> (дата звернення: 22.04.2026).

108. Functioning Agile in Regulated Industries. Hyperbolic. URL: <https://www.hyperbolic.dk/en/hyperacademy/so-that-one-can-function-agile-in-regulated-industries> (дата звернення: 23.04.2026).

109. Agile-Stage-Gate in SMEs: наукова стаття. DTU Orbit. URL: https://backend.orbit.dtu.dk/ws/files/195528399/Agile_Stage_Gate_in_3_SMEs_preprint.pdf (дата звернення: 24.04.2026).

110. Agile Stage-Gate Hybrid: наукова публікація. PDX Scholar. URL: https://pdxscholar.library.pdx.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1190&context=etm_fac (дата звернення: 25.04.2026).

111. Stage-Gate and Agile Integration. Emerald (REGE Journal). URL: <https://www.emerald.com/rege/article-pdf/30/4/362/2325793/rege-08-2021-0149.pdf> (дата звернення: 26.04.2026).

112. The Integrated Agile-Stage-Gate Hybrid Model. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/figure/The-integrated-Agile-Stage-Gate-hybrid-model-a-typical-5-stage-5-gate-Stage-Gate_fig1_334767840 (дата звернення: 27.04.2026).

113. Hybrid Stage-Gate Implementation: наукова стаття. ScienceDirect. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0019850116301894> (дата звернення: 28.04.2026).

114. V-Model: Software Development Life Cycle. Teaching Agile. URL: <https://teachingagile.com/sdlc/models/v-model> (дата звернення: 29.04.2026).

115. A Hybrid Model for IT Project with Scrum: наукова стаття. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/252033186_A_hybrid_model_for_IT_project_with_Scrum (дата звернення: 30.04.2026).

116. Agile and V-Model Integration: наукова стаття. JATIT. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No2/6Vol102No2.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).

117. Testing Methodologies. Inflectra. URL: <https://www.inflectra.com/Ideas/Topic/Testing-Methodologies.aspx> (дата звернення: 01.05.2026).

118. Implementing Agile V-Hybrid Model. ITEA Journal. URL: <https://itea.org/journals/volume-47-1/implementing-agile-v-hybrid-model/> (дата звернення: 01.05.2026).

119. Zhivete Model: Hybrid of V-Model and Agile Scrum. ResearchGate. URL: https://www.researchgate.net/publication/370020207_Zhivete_Model_-_a_Hybrid_of_V_Model_and_Agile_Scrum_for_Product_Development (дата звернення: 30.04.2026).

120. Enterprise Agile Transformation Services: Global Market Report. The Business Research Company. URL: <https://www.giiresearch.com/report/tbrc1973457-enterprise-agile-transformation-services-global.html> (дата звернення: 29.04.2026).

121. Best Project Management Software: огляд. Asana Resources. URL: <https://asana.com/resources/best-project-management-software> (дата звернення: 28.04.2026).

122. Best Project Management Software: огляд. Flowii. URL: <https://www.flowii.com/en/blog/best-project-management-software/> (дата звернення: 27.04.2026).

123. Best Rated Project Management Software. Lark Suite. URL: https://www.larksuite.com/en_us/blog/best-rated-project-management-software (дата звернення: 26.04.2026).

124. Управління проектами в IT-сфері. Конференції ВНТУ. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/25331/20917> (дата звернення: 25.04.2026).

125. Jira Software Features. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/software/jira/features> (дата звернення: 01.05.2026).

126. Top Project Management Software. Instagantt. URL: https://www.instagantt.com/top-20-project-management-software?gad_source=1&gad_campaignid=21560233179&gbraid=0AAAAAC-Csp1AGQVwFBWeAQv0-p1H14_o8&gclid=CjwKCAjwzLHPBhBTEiwABaLsStrTzzouGpiESSgDaj7Ay77TeMxEvxN3WETdpK3GvrEbg6MkMtrwhhoCvvggQAvD_BwE (дата звернення: 01.05.2026).

127. Project Management Software Guide. Wrike. URL: <https://www.wrike.com/project-management-guide/project-management-software/> (дата звернення: 01.05.2026).

128. Top Project Management Software: рейтинг. Project-Management.com. URL: <https://project-management.com/top-10-project-management-software/> (дата звернення: 28.04.2026).

129. State of Agile Report: річний звіт. Digital.ai. URL: <https://2288549.fs1.hubspotusercontent-na1.net/hubfs/2288549/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

130. Atlassian Announces Fourth Quarter Fiscal Year Results. Yahoo Finance. URL: https://finance.yahoo.com/news/atlassian-announces-fourth-quarter-fiscal-200500306.html?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cucGVycGxleGl0e

S5haS8&guce_referrer_sig=AQAAAMnm_RPZjzldZYVi-
 OBOqElwnRWDOoeL4i9oJwb5DW17spl-
 oM7KpLCZWfwwobSHc6_2rdlkcCElM1Ckl2ugGWGkPUrEvP4e17kon-
 2QAFuLG0TNh3J53A8GIt2IVqrqTNPMkXRYk-
 xDCAR_7WIS63TCDLX1yZRqDsezpOIoaG4f (дата звернення: 29.04.2026).

131. Atlassian Q4 Earnings Call Transcript. Investing.com. URL: <https://www.investing.com/news/transcripts/earnings-call-transcript-atlassian-q4-2025-sees-earnings-beat-stock-dips-93CH-4204964> (дата звернення: 29.04.2026).

132. Best Project Management Software: огляд. Flexi-Project. URL: <https://flexi-project.com/20-best-project-management-software/> (дата звернення: 01.05.2026).

133. Best Project Management Tools: огляд. ClickUp. URL: https://clickup.com/blog/best-project-management-tools/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=gs_cpc_emea-lv_nnc_nb_trial_all-devices_troas_lp_x_all-departments_x_competitor-project.co&utm_content=all-countries_kw-target_text_x_all-features_all-use-cases_Comp-Misc-ProjectManagement-Project.co-vs&utm_term=project.co%20vs&utm_creative=768821512982_competitor1_rsa&utm_custom1=&utm_custom2=&utm_lptheme=&utm_lpmode=&utm_mt=b&gad_source=1&gad_campaignid=22877485386&gbraid=0AAAAACR5vIKqw1VlqY072WtC0-CxC_kwe&gclid=CjwKCAjwzLHPBhBTEiwABaLsSlU9gfywdsG-HVotJGzJhI4HuhzIDk97Zq34dsHjcnuGe8G6EdyqxoCl1wQAvD_BwE (дата звернення: 01.05.2026).

134. Implementing CRM Using Agile Approaches. ProjectManagement.com. URL: <https://www.projectmanagement.com/articles/374645/implementing-crm-using-agile-approaches> (дата звернення: 15.04.2026).

135. Complete Guide to Agile Methodology. Salesforce Blog. URL: <https://www.salesforce.com/blog/complete-guide-to-agile-methodology/> (дата звернення: 01.05.2026).

136. ERP or Postmodern ERP. GrowCFO. URL: <https://www.growcfo.net/2021/02/25/erp-or-postmodern-erp/> (дата звернення: 01.05.2026).

137. ERP: технічний документ. SAP Documents. URL: <https://www.sap.com/documents/2026/01/6acc813c-367f-0010-bca6-c68f7e60039b.html> (дата звернення: 01.05.2026).

138. Управління підприємством на основі ERP-систем. Університет митної справи та фінансів. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/4746/14%20Білокурський%20P.P.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 01.05.2026).

139. Оптимізація управління проектами з допомогою ERP-системи. Grade. URL: <https://grade.app/uk/optymizatsiya-upravlinnya-proektamy-z-dopomohoyu-erp-systemy/> (дата звернення: 10.04.2026).

140. Управління проектами в освіті. Education.ua. URL: <https://www.education.ua/blog/49210/> (дата звернення: 01.05.2026).

141. Управління проектами в Україні: наукова стаття. Києво-Могилянська академія. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/adad4592-b59e-4d86-a3c4-405d564dce3b/content> (дата звернення: 01.05.2026).

142. Modern Best Practice: ERP and EPM. Oracle. URL: <https://www.oracle.com/a/ocom/docs/applications/modern-best-practice/mbp-erp-epm.pdf> (дата звернення: 01.05.2026).

143. PMI Pulse of the Profession Report: річний звіт. Scribd. URL: <https://www.scribd.com/document/709988299/PMI-Pulse-of-the-Profession-2024-Report> (дата звернення: 01.05.2026).

144. PMI Pulse of the Profession: Summary and Key Insights. PM Wares. URL: <https://pmwares.com/pmi-pulse-of-the-profession-2024-summary-key-insights/> (дата звернення: 01.05.2026).

145. Future of Work: PMI Pulse of the Profession Report. Online PM Courses. URL: <https://onlinepmcourses.com/future-of-work-whats-in-pmis-2024-pulse-of-the-profession-report/> (дата звернення: 01.05.2026).

146. Проблеми та перспективи використання Agile-підходів. Neliti. URL: <https://media.neliti.com/media/publications/689872-problemi-ta-perspektivi-vikoristannia-kh-4b1ec005.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

147. Імплементація проектного управління. Харківський національний економічний університет. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/38755/1/%D0%92%D0%BF%D0%BB%D0%B8%D0%B2%20%D1%85%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B2%D1%96%D1%81%D1%96%D0%B2%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf> (дата звернення: 02.04.2026).

148. Управління проектами в умовах цифровізації. ВНТУ Repository. URL: <http://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/48255/25589.pdf?sequence=3&isAllowed=y> (дата звернення: 01.05.2026).

149. Сучасні підходи до управління проектами. ВНТУ Repository. URL: <https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/46126/174293.pdf?sequence=2&isAllowed=y> (дата звернення: 25.04.2026).

150. Бізнес-навігатор: науковий журнал. Херсонський державний університет. URL: https://business-navigator.ks.ua/journals/2022/68_2022/29.pdf (дата звернення: 25.04.2026).

151. Digital.ai: офіційний сайт. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf> (дата звернення: 25.04.2026).

152. State of Agile Report: Annual Industry Survey. Business Wire. URL: <https://www.businesswire.com/news/home/20240116199385/en/17th-State-of-Agile-Report-71-Use-Agile-in-their-SDLC-Small-Organizations-Report-Strong-Business-Benefits-Medium-and-Larger-Sized-Companies-Continue-to-Experience-Barriers-in-Successfully-Scaling-Agile> (дата звернення: 25.04.2026).

153. Summary of the Annual State of Agile Report: Key Findings. PM Wares. URL: <https://pmwares.com/summary-of-the-17th-annual-state-of-agile-report-summary-key-findings/> (дата звернення: 27.04.2026).

154. State of Agile Report: Special Edition. Praecipio. URL: <https://www.praecipio.com/resources/articles/state-of-agile-report-special-edition> (дата звернення: 26.04.2026).

155. 1. Buvik M. P., Tkalic A. Psychological Safety in Agile Software Development Teams: Work Design Antecedents and Performance Consequences. The 55th Hawaii International Conference on System Sciences. URL: https://www.researchgate.net/publication/354983229_Psychological_Safety_in_Agile_Software_Development_Teams_Work_Design_Antecedents_and_Performance_Consequences. (дата звернення: 25.04.2026).

156. Agile Methods Research: наукова стаття. Springer Link. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-024-10512-1> (дата звернення: 24.04.2026).

157. Agile Software Engineering Research: препринт. arXiv. URL: <https://arxiv.org/pdf/2508.03369> (дата звернення: 23.03.2026).

158. State of Agile Report: річний звіт. Digital.ai Resource Center. URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/> (дата звернення: 22.04.2026).

159. Exploring ScrumBut – An empirical study of Scrum anti-patterns. Chuniversity. URL: <https://chuniversity.nl/papers/empirical-study-of-scrum-anti-patterns#risky-scrum-concepts> (дата звернення: 21.04.2026).

160. How Agile Became a Cargo Cult. Medium (T-Secret Developer). URL: <https://medium.com/@tsecretdeveloper/how-agile-became-a-cargo-cult-406ecf2b491e> (дата звернення: 20.04.2026).

161. The Impact of Agility: How to Shape Your Organization. McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-impact-of-agility-how-to-shape-your-organization-to-compete> (дата звернення: 29.04.2026).

162. Scrum: навчись робити вдвічі більше за менший час. URL: <https://pmtips.com.ua/storage/posts/2024/03/15/38/>

Джефф%20Сазерленд.%20Scrum%20навчись%20робити%20двічі%20більше%20за%20менший%20час.pdf (дата звернення: 01.05.2026).

163. Інформація про юридичну особу: електронний ресурс. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=12366255> (дата звернення: 01.05.2026).

164. Здраво: офіційний сайт. URL: <https://zdravo.in.ua/> (дата звернення: 15.03.2026).

165. Нові комплаєнс-вимоги до фармацевтичного ринку. Mind.ua. URL: <https://mind.ua/openmind/20299240-novi-komplaens-vimogi-do-farmaceutichnogo-rinku-yak-diyati-biznesu-v-period-zmin> (дата звернення: 13.03.2026).

166. Державне регулювання цін на лікарські засоби. Державний Експертний Центр МОЗ України. 07.04.2025. URL: <https://www.dec.gov.ua/materials/referuvannya-deklaruvannya-czin-na-likarski-zasoby/> (дата звернення: 06.03.2026).

167. Фармацевтичний ринок України UDT 27/07/2023. Proximaresearch.com. 27.07.2023. URL: <https://proximaresearch.com/ua/ua/novini/farmrinok-urkaine-27-07-2023/> (дата звернення: 06.03.2026).

168. Хуторна К. Фарма під час війни: переорієнтація з антиковідних на кровоспинні, зруйновані склади та міграція провізорів. Mind.ua. Публікації/ Економіка /Суспільство /Війна /Медицина. 22.10.2022. URL: <https://mind.ua/publications/20248405-farma-pid-chas-vijni-pereorientaciya-z-antikovidnih-na-krovospinni-zrujnovani-skladi-ta-migraciya-pro> (дата звернення: 06.03.2026).

169. Наталія Т. Аптечна мапа України скорочується: як державна регуляція змінює ринок фармацевтики. Delo.ua. Головна / Бізнес. 21.10.2025. URL: <https://delo.ua/business/apteczna-mapa-ukrayini-skorocujetsya-yak-derzavna-regulyaciya-zminyuje-rinok-farmaceutiki-453700/> (дата звернення: 06.03.2026).

170. Кірсанов Д. Аптечний продаж за підсумками 2024 р.. Щотижневик “АПТЕКА”. Аптека online » Аналітика » Ринок » Аптечний продаж. 03.02.2025. URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 07.03.2026).

171. Фармринок України-2022: Падіння обсягів, зростання собівартості та перспективи виробництва – думки. Interfax.com. 02.02.2023. URL: <https://interfax.com.ua/news/pharmacy/888686.html> (дата звернення: 10.03.2026).

172. UHC: у 2023 році українці купуватимуть менше ліків через брак коштів. Thepharma.media. 28.04.2023. URL: <https://thepharma.media/uk/news/32056-analitiki-uhc-u-2023-roci-ukrayinci-kupuvatimut-mense-likiv-cerez-brak-kostiv-28042023?> (дата звернення: 10.03.2026).

173. Немченко А.С., Ляденко А.В. Маркетинговий аналіз роздрібного ринку лікарських засобів для лікування депресії в Україні за 2020–2023 роки. Journals.medacad.rivne.ua. 13.12.2023. URL: <https://journals.medacad.rivne.ua/index.php/health-education/article/view/80> (дата звернення: 11.03.2026).

174. Estimated number of refugees from Ukraine recorded in Europe and worldwide since February 2022 as of May 31, 2025. Statista.com. 31.05.2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/1413699/ukrainian-refugees-worldwide/?> (дата звернення: 11.03.2026).

175. Explainer: War in Ukraine - the human cost and humanitarian response. Unhcr.org. 21.02.2025. URL: <https://www.unhcr.org/news/stories/explainer-war-ukraine-human-cost-and-humanitarian-response#:~:text=Since%20the%20start%20of%20the,%C2%A9%20UNHCR/Andrew%20McConnell> (дата звернення: 11.03.2026).

176. Оприлюднено перелік забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного обладнання. Profpressa.com. Головна / Новини. 12.01.2026. URL: <https://profpressa.com/news/perelik-zaboronenogo-do-vikoristannia-programnogo-zabezpechennia-ta-komunikatsiinogo-merezhevogo-obladnannia> (дата звернення: 09.03.2026).

177. Про затвердження Порядку формування та ведення відкритого переліку забороненого до використання програмного забезпечення та комунікаційного (мережевого) обладнання: Кабінет Міністрів України Постанова

від 22.10.2025, № № 1335. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1335-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.03.2026).

178. Дія.Бізнес. Дія Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/service/test/digital-maturity> (дата звернення: 11.03.2026).

179. З 1 березня контроль за цінами на ліки повертається. Державна служба України з питань безпечності харчових продуктів та захисту споживачів. URL: <https://dpss.gov.ua/news/z-1-bereznia-kontrol-za-tsinamy-na-liku-povertaietsia> (дата звернення: 14.03.2026).

180. Реферування та декларування цін на лікарські засоби. ДП «Державний експертний центр МОЗ України». URL: <https://www.dec.gov.ua/materials/referuvannya-deklaruvannya-czin-na-likarski-zasoby/> (дата звернення: 10.03.2026).

181. Grushka-Cockayne, Y., Holzmann, V., Weisz, H., & Zitter, D. (2015). A new hybrid approach for selecting a project management methodology. Paper presented at PMI® Global Congress 2015—EMEA, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/consistent-approach-provides-high-performance-9889> (дата звернення: 12.03.2026).

182. Tailor Based on Context: публікація. Max Zosim. URL: <https://www.maxzosim.com/tailor-based-on-context/> (дата звернення: 12.03.2026).

183. PMI NYC Chapter Presentation: електронний документ. PMI NYC. URL: https://pminyc.org/static/uploaded/Files/Documents/2016_05_18_pmi_nyc_presentation.pdf (дата звернення: 01.03.2026).

184. Jira Pricing: офіційний сайт. Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/en/software/jira/pricing> (дата звернення: 09.03.2026).

185. PM: середня зарплата в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-pm/> (дата звернення: 03.05.2026).

186. Бізнес-аналітик: середня зарплата в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-бізнес-аналітик/> (дата звернення: 03.05.2026).

187. IT-спеціаліст: середня зарплата в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-it-спеціаліст/> (дата звернення: 03.05.2026).

188. Маркетолог: середня зарплата в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-маркетолог/> (дата звернення: 03.05.2026).

189. Бухгалтер: середня зарплата в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-бухгалтер/> (дата звернення: 03.05.2026).

190. Upwork (список фахівців Agile Coach в Україні) Upwork – Agile Coach. Ukraine: talent search by keyword «agile coach» URL: <https://www.upwork.com/nx/search/talent/?loc=ukraine&nbs=1&q=agile%20coach> (дата звернення: 03.05.2026).

191. Leading SAFe 6.0 – E5. IT Hub. URL: <https://ithub.ua/courses/leading-safe-6-0-45427> (дата звернення: 03.05.2026).

192. HR-менеджер: середня зарплата в Україні. Work.ua – сервіс пошуку роботи №1 в Україні. URL: <https://www.work.ua/salary-hr-менеджер/> (дата звернення: 03.05.2026).

193. Benefits of Project Management: Transform Your Business Success. Scrumbuiss. URL: <https://www.scrumbuiss.com/blog/benefits-of-project-management-transform-your-business-success/> (дата звернення: 08.03.2026).

194. Successful Project Managers. Benefits of Project Management Templates. LinkedIn.com. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/benefits-project-management-templates-successful-project-managers-u6oqf/> (date of access: 17.04.2026).

195. Time to Market (TTM): What Is It and Why Does It Matter | Enkonix. End-to-end technical business solutions integrating AI. URL: <https://enkonix.com/blog/time-to-market> (date of access: 03.05.2026).

196. PL Projects – Effective Project Meetings Effective Project Meetings / PL Projects URL: <https://plprojects.co.uk/effective-project-meetings/> (дата звернення: 03.05.2026)

197. Rework Percentage - KPI Definition, Formula, & Benchmarks | KPI Depot. Most Comprehensive KPI Database & Benchmarks Database | KPI Depot. URL: <https://kpidepot.com/kpi/rework-percentage> (date of access: 03.05.2026).

198. Defining Handoff Points in Cross-Functional Processes: A Complete Guide to the Define Phase. Lean 6 Sigma Hub. URL: <https://lean6sigmahub.com/defining-handoff-points-in-cross-functional-processes-a-complete-guide-to-the-define-phase/> (date of access: 04.05.2026).

199. Maldonado E. The ROI of Project Management - Phaxis. Phaxis. URL: <https://phaxis.com/2023/03/16/the-roi-of-project-management-how-much-time-and-money-are-meetings-costing-you/> (date of access: 04.05.2026).

200. Stacey Matrix: бібліотека знань. Praxis Framework. URL: <https://www.praxisframework.org/en/library/stacey-matrix> (дата звернення: 07.03.2026).

201. Аптека.UA: фахове видання. URL: <https://www.apteka.ua/article/712849> (дата звернення: 09.03.2026).

202. Корнійчук В., Цехмістренко В. Інноваційно-технологічна модернізація управління людськими ресурсами в сучасних організаціях. Менеджмент: виклики та перспективи: Зб. матеріалів VI Міжнар. наук. студ. конф., м. Київ, 14 листопада 2025 р. [Електронний ресурс]. Київ: КНЕУ, 2025. С. 220-222 (науковий керівник – Сагайдак М.П.) DOI: doi.org/10.35668/978-966-926-585-2

203. Sahaidak M., Tsekhmistrenko V., Troshchanoskyi A. Managing the transformation of a company's business model in the Context of digital intelligence. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: Зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 15 квітня 2026 р. [Електронний ресурс]. Київ: КНЕУ, 2026. С. 26-29