

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота бакалавра

на тему: Аналіз проектного менеджменту в бізнес-організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М21-
1
спеціальності 073 «Менеджмент»
Позняков К.К.

Керівник Єдинак Ю.В.

Дніпро – 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ.....	5
1.1. Поняття та особливості проектного менеджменту в бізнес- організації.....	5
1.2. Інструменти та технології проектного менеджменту.....	15
1.3. Ключові компетенції менеджера проекту.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕТА».....	26
2.1. Загальна характеристика діяльності та система управління ТОВ «МЕТА».....	26
2.2. Аналіз системи проектного менеджменту в організації.....	32
2.3. Основні шляхи удосконалення проектного менеджменту ТОВ «МЕТА».....	39
ВИСНОВКИ.....	47
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	50
ДОДАТКИ.....	56

ВСТУП

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамікою змін, глобалізацією ринків, інтенсивною конкуренцією та зростаючими вимогами до ефективності управління бізнес-процесами. В цих умовах особливого значення набуває проектний менеджмент як інструмент організації, планування, контролю та реалізації тимчасових ініціатив, спрямованих на досягнення стратегічних і тактичних цілей компанії.

Проектний підхід дозволяє бізнес-організаціям гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, забезпечувати якісне управління ресурсами, строками та ризиками, а також досягати високих результатів при реалізації інноваційних рішень.

Застосування проектно-орієнтованого підходу в управлінській системі організації дозволяє більш точно аналізувати наявні дані та прогнозувати результати змін, що впроваджуються. Це сприяє формулюванню чітких завдань і допомагає уникати помилок, зумовлених недоглядом або неточністю у вимірах.

Такий підхід у менеджменті дає змогу ефективно визначати методи і шляхи досягнення визначених цілей навіть у ситуації обмежених ресурсів і стиснутих термінів. Засвоєння принципів проектного управління та їх грамотне впровадження сприяє підвищенню конкурентних переваг підприємства й забезпечує стабільне функціонування його внутрішніх процесів.

Водночас ефективність проектного менеджменту багато в чому залежить від здатності організації адаптувати сучасні методи та інструменти управління проектами до власної структури, корпоративної культури й специфіки діяльності.

Актуальність теми дослідження зумовлена зростаючою роллю проектного менеджменту в управлінні бізнесом та необхідністю

удосконалення практик реалізації проектів в умовах обмежених ресурсів та постійних змін. Вивчення особливостей впровадження, функціонування та результативності проектного управління дає змогу виявити слабкі місця в організації проектної діяльності, розробити рекомендації щодо її оптимізації та підвищення ефективності.

Об'єкт кваліфікаційної роботи бакалавра виступає проектна діяльність підприємства.

Предмет роботи - процеси управління проектами, включаючи планування, координацію, контроль та оцінювання результатів.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є дослідження системи проектного менеджменту в бізнес-організації, виявлення її переваг, недоліків та шляхів удосконалення.

Для досягнення поставленої мети необхідно сформулювати та вирішити такі завдання:

- вивчити поняття проектного менеджменту в бізнес-організації;
- дослідити інструменти та технології проектного менеджменту ;
- вивчити ключові компетенції менеджера проекту;
- розкрити загальну характеристику діяльності ТОВ «МЕТА»;
- провести аналіз системи проектного менеджменту в організації;
- визначити основні шляхи удосконалення проектного менеджменту.

У процесі підготовки кваліфікаційної роботи бакалавра було використано комплекс загальнонаукових, спеціальних та емпіричних методів дослідження, серед яких: аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняльний аналіз, SWOT-аналіз тощо.

При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра були використані літературні та Інтернет-джерела, наукові статті, матеріали конференцій та автореферати дисертацій, а також розглядалися дані фінансової звітності підприємства, економічні показники господарської діяльності, установчо-розпорядча документація.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Поняття та особливості проектного менеджменту в бізнес-організації

Серед різних напрямів прикладного менеджменту особливе місце займає проектний менеджмент, який досліджує принципи, механізми та технології управління проектами, програмами, портфелями проектів (програм) на різних етапах їхнього життєвого циклу. Становлення та розвиток проектного менеджменту, заснованого на базі сучасних інформаційних та інноваційних технологій, представляє нову фазу в еволюції системи управління [33].

Історія проектного менеджменту сягає корінням ще в стародавні цивілізації, коли здійснювалися масштабні інженерні проекти, як-от будівництво пірамід у Єгипті чи Великої Китайської стіни. Проте як наука проектний менеджмент сформувався у XX столітті. У 1950–1960-х роках виникли перші формалізовані методи управління, такі як діаграма Ганта, метод критичного шляху (CPM), метод PERT тощо. Подальший розвиток отримав завдяки створенню міжнародних професійних організацій, як-от PMI, IPMA та впровадженню стандартів (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500).

Проектний менеджмент (англ. project management) – це процес планування, організації, мотивації та контролю ресурсів для досягнення конкретних цілей проекту. Згідно з визначенням, наданим Project Management Institute (PMI), проектне управління є «застосуванням знань, навичок, інструментів і методів до діяльності проекту для досягнення його вимог».

Як наукова дисципліна, проєктне управління формувалося протягом XX століття, зокрема в інженерних та оборонних галузях, з подальшою стандартизацією методів управління (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) [41].

Проєктний менеджмент зарекомендував себе як ефективний інструмент для впровадження великих та складних завдань. У сучасній міжнародній корпоративній практиці він широко використовується для управління як масштабними інфраструктурними, так і складними військово-промисловими проєктами. Водночас сучасні тенденції, зокрема переорієнтація світової економіки на нематеріальні активи та стрімкий розвиток цифрових технологій на глобальному рівні, спричинили зростання значущості проєктного менеджменту. Він поступово перетворюється на провідну управлінську парадигму для керівників інноваційних галузей у XXI столітті [35].

Проєктний менеджмент являє собою професійну діяльність, що ґрунтується на спеціалізованій методології, основною метою якої є ефективне розв'язання завдань різного рівня складності. Для цього необхідно володіти відповідними знаннями, використовувати специфічні методи, інструменти та технологічні рішення. Завдяки проєктному управлінню можливо формувати тимчасові організаційні структури в межах компанії – своєрідні «бізнес-одиниці», які зосереджені на виконанні конкретних завдань [33].

Крім того, проєктний підхід ефективно застосовується у сферах діяльності корпорації, які потребують модернізації, удосконалення або впровадження нових рішень. У своїй суті проєктний менеджмент — це процес цілеспрямованого управління проєктами, який включає їх планування, організацію та реалізацію з урахуванням чітко визначених цілей, термінів і бюджету. Такий підхід забезпечує концентрацію зусиль на результаті, оптимальний розподіл ресурсів і досягнення бажаного ефекту у встановлений термін [26].

Проектний менеджмент представляє собою вид професійної діяльності, що полягає у застосуванні сучасних знань, методик, інструментів і технологій для ефективного управління ресурсами та впливу на учасників проєкту з метою досягнення визначених результатів. На відміну від класичних підходів до оперативного управління, які часто виявляються малоефективними в умовах стрімких змін та глобалізації, проєктний менеджмент пропонує гнучкі механізми адаптації. Його впровадження сприяє створенню умов для сталого розвитку бізнесу, зокрема шляхом формування невеликих цільових команд, діяльність яких спрямована на підвищення ефективності роботи компанії. Ефективність проєктного управління забезпечується чітким розумінням стратегічних цілей організації, її позицій на ринку, а також урахуванням впливу зовнішніх і внутрішніх факторів. При цьому розробка та реалізація проєктів тісно пов'язані зі стадією життєвого циклу компанії та її рівнем розвитку.

Управління проєктами являє собою комплексну систему дій, спрямовану на визначення та досягнення чітко окреслених цілей проєкту шляхом оптимального поєднання обсягів завдань, доступних ресурсів, строків виконання, якості результатів та потенційних ризиків. Одним із ключових чинників успішного впровадження проєктного підходу є наявність детального плану, ефективна стратегія управління ризиками, врахування можливих відхилень від запланованого курсу, а також гнучке реагування на зміни. Результатами проєктної діяльності можуть бути як конкретні продукти, що випускає організація, так і вирішення важливих внутрішніх завдань, таких як підвищення якості послуг чи продукції, покращення організації праці, підвищення ефективності виробництва або оптимізація фінансових процесів [17].

Багато науковців розглядають проєктно-орієнтоване управління як особливий тип керівництва підприємствами, що дозволяє зосередити ресурси та зусилля організації на реалізації чітко окресленого набору завдань у рамках встановлених часових і фінансових обмежень. Основна

мета такого підходу полягає в аналізі соціально-економічної ефективності реалізованих проєктів і програм, визначенні їх доцільності, можливих джерел фінансування та рівня ризику, пов'язаного з їх впровадженням [13].

У сфері управління підприємствами проєктний підхід розглядається як специфічна форма організації управлінської діяльності, яка дозволяє зосередити увагу та акумулювати ресурси компанії на реалізації визначеного комплексу завдань в умовах чітко встановлених обмежень, таких як терміни, фінансування та доступні ресурси [11]. Водночас, разом із проєктно-орієнтованим підходом на практиці також застосовуються й інші підходи до управління підприємствами. Їхній перелік і стислий опис представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до управління підприємствами [11]

Підхід	Пояснення
Системний підхід	Це методологія дослідження об'єктів як систем.
Процесний підхід	Підхід до організації та аналізу діяльності компанії, заснований на виділенні і розгляді її бізнес-процесів, кожен з яких протікає у взаємозв'язку з іншими бізнес- процесами компанії або зовнішнім середовищем.
Функціональний підхід	Підхід, коли діяльність підприємства представлена як набір функцій, які розподіляються серед підрозділів, де їх виконують конкретні співробітники.
Ситуаційний підхід	Підхід направлений на розвиток ситуаційного мислення, цей підхід найчастіше використовують поза стандартних ситуаціях, в ситуаціях невизначеності і ризику.
Поведінковий підхід	Основною метою цього підходу є підвищення ефективності фірми за рахунок підвищення ролі людських ресурсів.
Програмно-цільовий підхід	Ґрунтується на чіткому визначенні цілей організації та розроблення програм по оптимальному досягненню цих цілей з урахуванням ресурсів, необхідних для реалізації програм.
Прогнозний підхід	Управління здійснюється у вигляді складного процесу, який дає можливість визначити перспективи розвитку та процвітання підприємства в майбутньому.

Управлінські підходи, розглянуті вище, не можуть ефективно функціонувати ізольовано один від одного, оскільки між ними існує тісний взаємозв'язок. Саме проєктний підхід забезпечує можливість інтеграції

основних принципів різних управлінських концепцій в єдину узгоджену систему [13].

В умовах глобалізаційних трансформацій та високої динаміки зовнішнього середовища підприємства змушені активно впроваджувати інноваційні та інвестиційні проєкти й програми. У цьому контексті проєктний підхід у менеджменті організації набуває особливої ваги, адже він виступає як структурований алгоритм дій, що охоплює дослідження, аналітичні розрахунки та обґрунтування ефективності інвестування. Основна мета такого підходу полягає у досягненні раціонального розподілу ресурсів, підвищенні економічної ефективності та вдосконаленні системи управління витратами підприємства [21].

З метою виявлення переваг проєктно-орієнтованого підходу в управлінні, доцільно насамперед з'ясувати, що являє собою сам проєкт як ключовий об'єкт управління у межах проєктного менеджменту.

Проєкт можна охарактеризувати як концепцію або проблему, що потребує реалізації шляхом використання відповідних ресурсів задля досягнення конкретного результату – економічного, технічного, технологічного чи організаційного характеру. Типову структуру проєкту ілюструє рисунок 1.1.

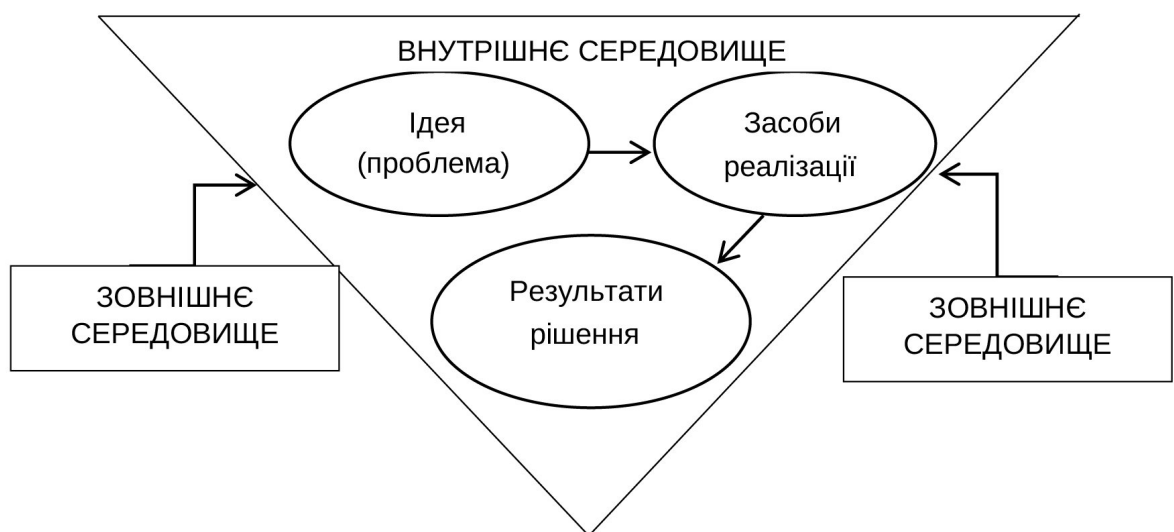


Рис. 1.1. Загальна структура проєкту

Джерело: узагальнено за [24;31]

В загальному розумінні проєкт це сукупність ідей і цілей, які спрямовані на впровадження та створення нового продукту чи послуги або модернізування існуючих, включаючи управління ним на всіх етапах.

Проєкт як об'єкт управління має низку ознак: унікальність, чітко визначений початок і кінець, обмеження у часі, бюджеті та ресурсах, а також орієнтацію на результат [28].

Для забезпечення досягнення стратегічних показників комерційних проєктів та раціонального використання наявних ресурсів, вирішальне значення має ретельне планування, послідовне виконання та ефективний контроль за реалізацією проєкту. Орієнтація на кінцевий результат є фундаментальним принципом управління проєктами. Серед основних критеріїв оцінювання результативності проєкту ключовим виступає задоволення потреб кінцевого споживача. У цьому контексті особливої ваги набуває фокусування на інтересах клієнтів, виявлення їхніх пріоритетів і пошук оптимальних способів їх задоволення [31].

Головна мета впровадження підходів проєктного менеджменту полягає у підвищенні ефективності досягнення стратегічних завдань підприємств і корпорацій у напрямі їхнього сталого економічного розвитку.

Зокрема, впровадження системи управління проєктами дозволяє вирішувати такі практичні завдання:

- досягнення запланованих результатів, визначених керівництвом компанії;
- оптимізація строків реалізації проєктів, дотримання графіків виконання;
- ефективне управління ресурсним забезпеченням проєкту;
- підвищення рівня взаємодії між внутрішніми підрозділами та зовнішніми партнерами й підрядниками [32].

На сучасному етапі значний вплив на еволюцію проєктного менеджменту здійснює Міжнародна асоціація з управління проєктами (International Project Management Association – IPMA), створена у 1965 році

в місті Відень. До складу цієї організації входить понад 50 національних асоціацій з різних країн світу, що сприяє поширенню актуальної та перевіреної інформації щодо новітніх напрямів і практик у сфері проєктного управління [40].

Використання проєктного підходу в системі управління дає змогу ефективно контролювати всі етапи реалізації виробничих процесів. Це, у свою чергу, дозволяє своєчасно здійснювати аналіз, виявляти недоліки в реалізації проєкту та оперативно вживати заходів щодо їх усунення. Такий підхід значно підвищує ймовірність успішного досягнення запланованих результатів.

Проєктно-орієнтований підхід базується на ряді принципів, які його характеризують. Ці принципи подані у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Принципи проєктно-орієнтованого підходу [33]

Принцип	Характеристика
Комплексність	Використання різних видів аналізу і підготовка комплексного бізнес плану
Соціально-економічний ефект	Позитивний вплив на соціально-економічне середовище
Безстроковість	Можливість проведення аналізу протягом всього життєвого циклу проєктів і програм
Системність	Вплив системи взаємовідносин учасників проєкту з іншими економічними суб'єктами, синергійний ефект
Підпорядкування міжнародним стандартам	Використання та підпорядкування сучасним міжнародним стандартам
Відповідність	Відповідність стратегії розвитку й інвестиційної політики країни, області, підприємства
Якість та достатність інформації	Необхідність належної якості та повна інформація щодо проєктів і програм. Надання відповідної документації, яка буде необхідна в процесі реалізації проєктів і програм

Окрім цього, можна зазначити ще низку універсальних принципів:

- ~ орієнтація на досягнення результату;
- ~ збалансоване управління часом, вартістю та якістю (так званий трикутник обмежень);
- ~ управління ризиками та невизначеністю;

- ~ чітке визначення ролей та відповідальностей;
- ~ залучення зацікавлених сторін до всіх етапів проєкту [41].

Поняття проєктного менеджменту передбачає низку методів, спрямованих на досягнення мети проєкту при балансуванні між обсягами роботи, ресурсами (гроші, праця, час, матеріали), якістю і ризиками.

Серед ключових категорій проєктного менеджменту виділяють: життєвий цикл проєкту, структуру управління проєктами, офіс управління проєктами (РМО), програму проєктів, портфель проєктів та інші [44].

Проєкти в бізнес-організаціях реалізуються через чітко структурований життєвий цикл, що складається з наступних фаз:

1. Ініціація – формулювання ідеї, оцінка доцільності, визначення цілей.
2. Планування – створення детального плану проєкту (розклад, бюджет, управління ризиками).
3. Виконання – реалізація поставлених завдань, управління командою, забезпечення комунікацій.
4. Моніторинг і контроль – контроль відповідності ходу реалізації запланованим показникам.
5. Завершення – передача результату замовнику, підбиття підсумків, фіксація набутого досвіду [37].

У бізнесі цей цикл часто адаптується відповідно до специфіки продукту, ринку чи організаційної культури.

Успіх проєктно-орієнтованого підходу в менеджменті залежить від цілого ряду умов, що подані на рис. 1.2.

Такий підхід до управління дозволяє керівництву підприємства зосередити свої зусилля та ресурси на реалізації конкретного проєкту або програми, враховуючи обмеження за часом, фінансами та іншими критично важливими факторами.

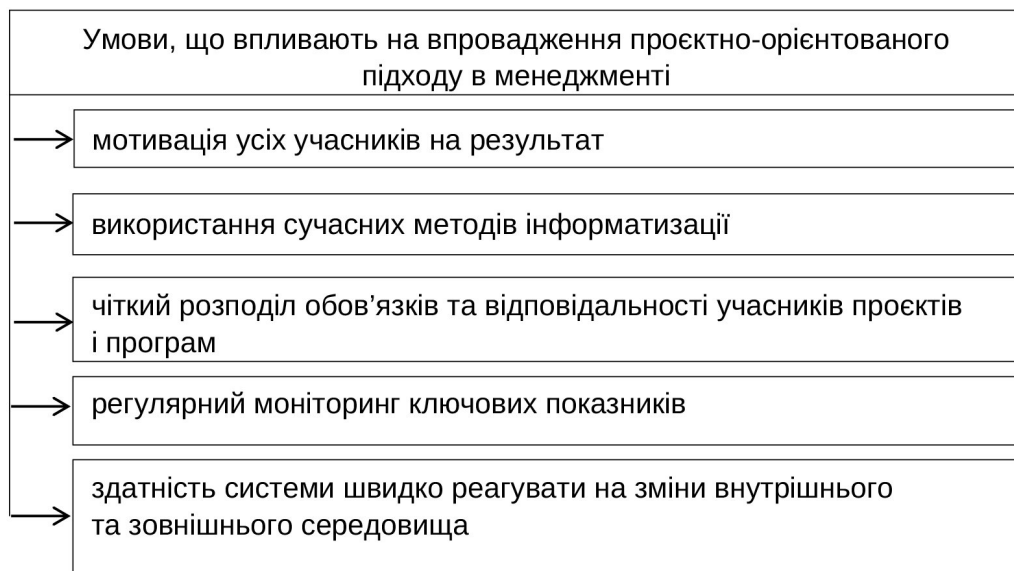


Рис. 1.2. Умови, що позитивно впливають на впровадження проєктно-орієнтованого управління

Джерело: узагальнено за [8]

Оцінка рівня організації проєктного управління надає партнерам необхідну інформацію для прийняття обґрунтованого рішення щодо участі в проєкті. До того ж, це відкриває можливість розробити превентивні заходи, які суттєво знижують ризики фінансових втрат, спричинених можливими непередбачуваними обставинами [9].

Застосування проєктно-орієнтованого підходу дає керівництву підприємства низку суттєвих переваг:

- проведення попереднього аналізу інформації дозволяє значно зменшити ймовірність отримання результатів, що не підлягають практичному застосуванню в діяльності організації;
- з'являється можливість паралельного використання кількох управлінських методів, які взаємно доповнюють один одного;
- розроблені програми та проєкти набувають чіткої структури, що забезпечує послідовність та системність у процесі їх реалізації;
- завдяки наявності конкретного плану дій кожен учасник чітко усвідомлює свої обов'язки та функції, що узгоджуються із загальною метою проєкту;

- забезпечується узгодженість дій у часовому та просторовому аспектах, із максимально ефективним використанням доступних ресурсів;
- усі зусилля та потенціал залучених осіб спрямовуються на досягнення єдиної цілі, що сприяє підвищенню ефективності реалізації задуму [20].

Проведений аналіз літературних джерел дозволив окреслити основні чинники, що ускладнюють інтеграцію проєктного підходу в систему управління організацією:

- небажання керівництва впроваджувати зміни через страх перед можливими невдачами, що зумовлює некомпетентний та обережний підхід до трансформацій;
- відсутність чітко розроблених моделей, які б визначали функціональні особливості, структуру та етапність впровадження інновацій у чинну систему менеджменту;
- недостатній рівень підготовки працівників у сфері проєктного управління, а також відсутність ефективної системи стимулювання [10].

Водночас, подолання цих бар'єрів можливе за умови чіткого визначення очікуваних результатів, адаптації управлінської системи до нових умов і мобілізації персоналу до спільної роботи над досягненням спільної мети.

Отже, впровадження проєктно-орієнтованого підходу в систему управління дозволяє сформулювати цілісне бачення усіх стадій реалізації проєктів і програм, завдяки доступності теоретичних та аналітичних матеріалів для всіх учасників процесу. Адекватна оцінка проєктної діяльності дає змогу своєчасно і точно визначити потенційні вигоди та витрати, що можуть виникнути як у разі реалізації проєкту, так і у разі відмови від нього. Це, у свою чергу, сприяє скороченню строків досягнення очікуваних результатів, залученню додаткового фінансування та ефективному використанню науково-методичної бази проєктного управління. Додатково, такий підхід забезпечує прозорість, обґрунтованість

та оперативність в ухваленні управлінських рішень на рівні підприємства [11].

1.2. Інструменти та технології проектного менеджменту

Сучасний проектний менеджмент неможливо уявити без методології та розгалуженої системи інструментів і технологій, які забезпечують ефективне планування, контроль і реалізацію проектів. Усі ці засоби покликані допомогти менеджеру в досягненні головної мети – успішного завершення проекту в межах часу, бюджету та з очікуваною якістю. Кожен інструмент має своє призначення і використовується на окремих етапах життєвого циклу проекту. Їх правильне поєднання забезпечує гнучкість, прозорість і керованість проектною діяльністю [7].

Методологія управління проектами являє собою науково обґрунтовану, структуровану сукупність взаємопов'язаних методів і практик, що забезпечують ефективне планування, виконання, моніторинг, контроль і успішне завершення проекту [17]. Її основною метою є створення умов для прийняття результативних управлінських рішень у процесі реалізації конкретного проекту.

Зазвичай методологія проектного управління окреслює чіткий алгоритм дій для кожного етапу, що дозволяє проектному менеджеру орієнтуватися в завданнях, дотримуватися встановлених строків, бюджету та відповідати очікуванням замовника.

Усі методології, що застосовуються в управлінні проектами, поділяють на два основні типи: класичні (каскадні або водоспадні) та адаптивні (гнучкі) [2].

Традиційний підхід до управління проектами активно застосовується в різноманітних сферах діяльності та типах проектів. Його основна особливість полягає в поетапному проходженні всіх стадій життєвого циклу проекту: від збору вимог і проектування до реалізації, тестування,

впровадження та подальшого обслуговування. Перехід до наступної фази здійснюється лише після офіційного затвердження результатів попереднього етапу замовником [7].

Такий підхід доцільний у випадках, коли результатом є фізично відчутний продукт, а його створення вимагає чіткої, послідовної організації дій. До того ж, рішення та підходи, напрацьовані в межах цієї методології, можуть бути використані як типові шаблони для реалізації інших аналогічних проєктів на підприємстві.

Гнучка методологія управління проєктами застосовується в умовах, коли неможливо заздалегідь чітко визначити всі вимоги до кінцевого результату. Проєктна робота в цьому випадку поділяється на низку повторюваних циклів, так званих «спринтів», кожен з яких містить набір завдань і завершується створенням проміжного продукту або результату.

Завдяки регулярним зустрічам із замовником у межах кожного циклу, команда має змогу оперативного уточнювати очікування й адаптувати проєкт до нових вимог. Такий формат дає змогу швидко реагувати на зміни, підвищуючи гнучкість і ефективність управління [21].

У ході реалізації проєкту всі його фази передбачають використання різноманітних інструментів проєктного менеджменту (див. рисунок 1.3).

На думку З. Галушка, інструменти управління проєктами – це спеціалізовані програмні засоби, які сприяють ефективній організації, плануванню та контролю ресурсів, часових рамок, фінансів і взаємодії зі стейкхолдерами з метою досягнення цілей проєкту [13].

У свою чергу, О. Пурський і О. Харченко трактують інструментарій проєктного менеджменту як комплекс методів, що забезпечують більш раціональне планування, моніторинг виконання, управління ресурсами, а також оперативне реагування на зміни в межах реалізації проєкту [37].

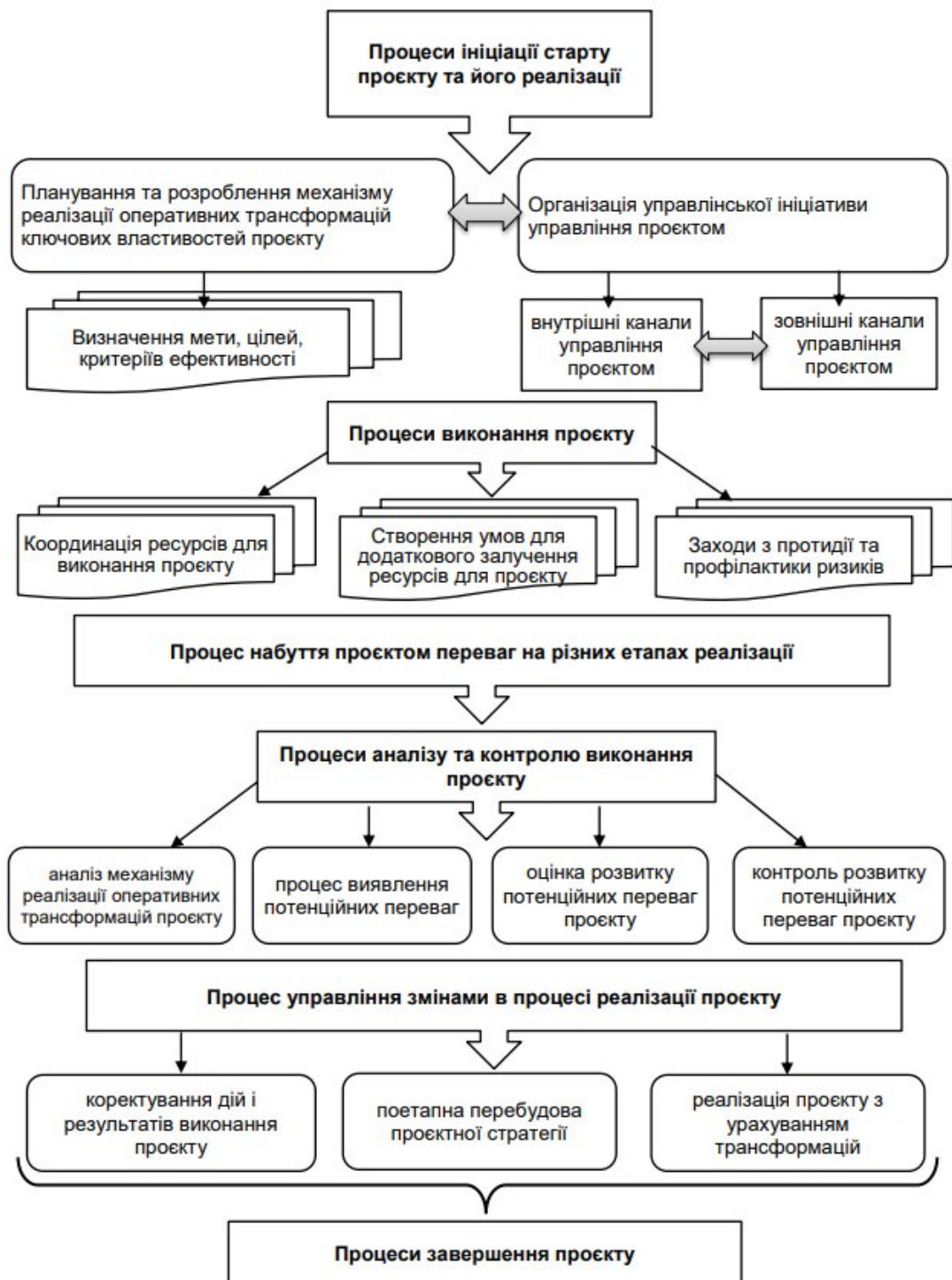


Рис. 1.3. Процеси здійснення виконання процедур в проектному менеджменті [35]

Відповідно до оновленого стандарту PMBoK, інструменти управління проектами визначаються як спеціалізовані засоби, призначені для планування, реалізації, спостереження, контролю й завершення проекту з метою досягнення встановлених результатів [35].

Загалом, ці інструменти являють собою поєднання технічних, організаційних і візуалізаційних рішень, які забезпечують ефективний контроль за обсягом робіт, строками реалізації, фінансовими витратами та якісними характеристиками проєкту [11].

Таким чином, інструменти управління проєктами можна розглядати як комплекс методів, прийомів і цифрових рішень, що застосовуються для результативного керування усіма аспектами проєктної діяльності.

В праці [12] наголошується на тому, що інструменти проєктного менеджменту варто класифікувати за двома типологічними ознаками, а саме за основним життєвим циклом (фазами) проєкту та за процесами, які відбуваються на етапах життєвого циклу.

Проскурін М. [36] наголошує, що класифікація інструментів управління проєктами за областю використання може бути наступною:

1. Програмне забезпечення з управління (Microsoft Project, Asana і Trello);
2. Цифрові засоби візуалізації для графічного відображення.
3. Інструменти управління завданнями (Jira)
4. Інструменти комунікації (Meet, Slack, Zoom, Microsoft Teams,).
5. Інструменти управління ресурсами.
6. Інструменти управління часом (Clockify і Toggl).
7. Інструменти управління якістю (Qualityze і Minitab) [36].

Типологія інструментів управління проєктами наведена у додатку А
Серед таких інструментів можна виділити:

~ Класичні методи: діаграма Ганта, метод критичного шляху (CPM), аналіз PERT.

~ Гнучкі підходи (Agile): Scrum, Kanban, Lean, які акцентують увагу на адаптивності, спринтах, постійній взаємодії з клієнтом та швидкій реакції на зміни [3].

Вибір методології залежить від типу проєкту, рівня невизначеності, командної структури та корпоративної культури. Зокрема, ІТ-компанії

схильні використовувати Agile, у той час як виробничі проекти – Waterfall або гібридні моделі [33].

На етапі планування важливо чітко визначити завдання, терміни та ресурси. У цьому допомагають діаграми Ганта – графічний інструмент, який наочно демонструє розклад проекту. Він дозволяє візуалізувати послідовність і тривалість завдань, відстежувати залежності між ними та контролювати хід виконання [36].

Ще одним популярним засобом планування є сіткове моделювання, зокрема метод критичного шляху (Critical Path Method, CPM) та метод оцінки та перегляду планів (Program Evaluation and Review Technique, PERT). Ці методи дозволяють виявити ті завдання, які найбільше впливають на терміни проекту, та вчасно вжити заходів для запобігання затримкам.

Кожен проект має обмежені ресурси – фінансові, матеріальні, людські. Для ефективного управління ними використовуються такі інструменти, як матриця відповідальності (RACI), яка визначає, хто за що відповідає, та програмне забезпечення для управління бюджетом, наприклад MS Project, Oracle Primavera чи OpenProject. Ці технології дозволяють відстежувати витрати, прогнозувати грошові потоки, аналізувати відхилення від планових показників [44].

Проектне середовище завжди супроводжується невизначеністю, тому інструменти управління ризиками мають вирішальне значення. Тут застосовується як якісний аналіз ризиків – з використанням SWOT-аналізу чи експертних оцінок, – так і кількісний аналіз за допомогою матриць ймовірності та впливу, моделей Монте-Карло або аналізу чутливості [32].

Одна з ключових ролей менеджера проекту – забезпечення комунікацій між усіма учасниками. Для цього активно використовуються платформи, що дозволяють зручно обмінюватися інформацією, документами, вести обговорення та призначати завдання. Найпопулярнішими інструментами є:

~Trello – інтуїтивно зрозуміла система з дошками та картками, що ідеально підходить для невеликих команд;

~Asana – гнучкий інструмент для управління задачами та трекінгу прогресу;

~Slack – корпоративний месенджер з можливістю інтеграції з іншими сервісами;

~Microsoft Teams – платформа для відеозустрічей, спільної роботи та зберігання документів [6].

У відповідь на зростання складності й швидкоплинність бізнес-середовища все більше компаній звертаються до гнучких методологій, таких як Agile. Вони базуються на ітеративному підході: проєкт розбивається на короткі цикли (спринти), після кожного з яких проводиться аналіз результатів і уточнення вимог [9].

У рамках Agile найбільшу популярність здобули Scrum – зі щоденними стендапами, ролями Product Owner та Scrum Master, а також Kanban – з акцентом на візуалізацію потоку завдань на дошці та обмеження кількості задач у роботі. Ці підходи забезпечують швидку адаптацію до змін, зниження ризиків і залучення команди до процесу прийняття рішень.

Жоден проєкт не буде завершено успішно без оцінки його ефективності. Тут застосовуються інструменти управління показниками (KPI), системи бізнес-аналітики (BI) і звітності. Вони дозволяють оцінити продуктивність, виявити вузькі місця та зробити висновки для подальших проєктів [9].

Крім того, після завершення проєкту проводиться аналіз отриманого досвіду, який документується й використовується для підвищення ефективності майбутніх ініціатив.

1.3. Ключові компетенції менеджера проекту

Команда менеджера проекту є ключовим елементом системи управління проектами. Вона складається з професіоналів, які безпосередньо залучені до реалізації проекту під керівництвом керівника проекту. Саме ця команда виступає основною складовою структури проекту, оскільки від її роботи залежить втілення задуму, що лежить в основі проектної ідеї. [23].

Успіх реалізації проекту значною мірою залежить від проектного менеджера, який виконує функції лідера, координатора, аналітика та комунікатора. Він має володіти як технічними, так і м'якими навичками: лідерством, емоційним інтелектом, критичним мисленням та здатністю приймати рішення в умовах невизначеності [24].

Г. Мінтберг до основоположних рис, які мають бути притаманні сучасному керівнику (проект-менеджеру), відносить:

- мистецтво бути рівним – здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми;
- мистецтво бути лідером;
- мистецтво розв'язувати конфлікти;
- мистецтво опрацьовувати інформацію;
- мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення;
- мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації;
- для керівника-підприємця – здатність іти на ризик і на впровадження нововведень;
- мистецтво самоаналізу – вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію.

Під компетенцією менеджера проекту розуміють інтегровану сукупність знань, умінь, навичок, цінностей та особистих характеристик, які дозволяють ефективно виконувати професійні завдання у сфері управління проектами. Компетенції формуються на перетині трьох

складових: технічної (професійної), поведінкової (особистісної) та контекстної (організаційної та галузевої) [41].

Інтеграційні тенденції в освітній, науковій та бізнесовій сферах, характерні для країн Західної Європи та США, сприяють уніфікації систем підготовки фахівців з управління проектами. Цей процес ґрунтується на поєднанні міжнародних і національних стандартів у сфері проєктного менеджменту. Особлива увага приділяється вимогам до професійної компетентності спеціалістів з управління проектами (ICB), які формуються не лише органами стандартизації на національному та міжнародному рівнях, але й професійними об'єднаннями. Серед найбільш авторитетних структур у цій сфері варто відзначити Міжнародну організацію зі стандартизації (ISO), Міжнародну асоціацію з управління проектами (IPMA), що охоплює 45 національних асоціацій, а також Інститут управління проектами США (PMI). [45].

Відповідно до Моделі ICB (ICB), компетентності керівника проєкту класифікуються на 46 окремих елементів, згрупованих у три основні категорії. Перша група – технічні компетентності (20 елементів) – охоплює знання та навички, пов'язані безпосередньо з управлінням проектами. Друга – поведінкові компетентності (15 елементів), які стосуються особистісних характеристик і ефективної взаємодії в команді, що реалізує проєкти, програми або портфелі. Третя категорія – контекстуальні компетентності (11 елементів), зосереджена на здатності керівника проєкту працювати в організаційному середовищі відкритого типу, ефективно поєднуючи знання, практичні навички та управлінські здібності в межах командної взаємодії [29].

У таблиці 1.3. конкретизовано зміст визначених компетентностей менеджерів з управління проектами, що розроблені міжнародними організаціями.

Таблиця 1.3

Перелік елементів компетентностей менеджера з управління
проектами SCD 3. 01 [8]

Технічна компетентність	Поведінкова компетентність	Контекстуальна компетентність
1.01. Успішність управління проектом 1.02. Зацікавленість сторін 1.03. Вимоги та цілі проекту 1.04. Ризики та можливості 1.05. Якість 1.06. Організаційна структура проекту 1.07. Робота команди 1.08. Вирішення проблем 1.09. Структура проекту 1.10. Задум та підсумковий продукт проекту 1.11. Час та фази життєвого циклу проекту 1.12. Ресурси 1.13. Вартість і фінанси 1.14. Закупівлі та контракти 1.15. Зміни 1.16. Контроль та звітність 1.17. Інформація та документація 1.18. Комунікації 1.19. Ініціація проекту 1.20. Закриття проекту	2.01. Лідерство 2.02. Залучення та мотивація 2.03. Самоконтроль 2.04. Впевненість у собі 2.05. Розрядка 2.06. Відкритість 2.07. Творчість 2.08. Орієнтація на результат 2.09. Продуктивність 2.10. Узгодження 2.11. Переговори 2.12. Конфликта та кризи 2.13. Надійність 2.14. Розуміння цінностей 2.15. Етика	3.01. Орієнтація на проект 3.02. Орієнтація на програму 3.03. Орієнтація на портфель проектів 3.04. Здійснення проектів, програм і портфелів проектів 3.05. Постійна (батьківська) організація 3.06. Бізнес, підприємницька діяльність 3.07. Системи, продукти та технології 3.08. Управління персоналом 3.09. Здоров'я, безпека, охорона праці та навколишнього середовища 3.10. Фінанси 3.11. Юридичні аспекти проекту

Модель компетентностей PMI містить три складові: технічні знання, стратегічне бачення та лідерські здібності.

Одним із найбільш визнаних підходів до класифікації компетенцій є модель IPMA (International Project Management Association) ICB – Individual Competence Baseline, яка охоплює 29 компетенцій, об'єднаних у три домени: «Люди», «Практика» і «Перспектива» [17].

Технічні (професійні) компетенції – охоплюють знання та навички, пов'язані безпосередньо з процесами управління проектом. До них, зокрема, належать:

~Планування проєкту: здатність розробляти детальні плани виконання з урахуванням цілей, термінів, бюджету, ресурсів та ризиків.

~Управління обсягом робіт і термінами: вміння встановлювати межі проєкту, формувати структуру декомпозиції робіт (WBS) та створювати реалістичний графік.

~Управління бюджетом і вартістю: навички розрахунку витрат, формування бюджету та контролю його виконання.

~Управління ризиками: здатність ідентифікувати потенційні загрози, оцінювати їхню ймовірність і вплив, а також розробляти заходи реагування.

~Контроль якості: вміння визначати стандарти якості, здійснювати моніторинг і забезпечення відповідності очікуванням стейкхолдерів [24].

Поведінкові (особистісні) компетенції – визначають здатність менеджера до ефективної взаємодії з командою, комунікації та лідерства. Серед ключових:

~Лідерство: уміння надихати, мотивувати та координувати членів команди з урахуванням їхніх індивідуальних особливостей і потенціалу.

~Комунікація: здатність чітко і зрозуміло формулювати думки, слухати, передавати інформацію в усній та письмовій формах.

~Розв'язання конфліктів: навички виявлення причин конфліктів та застосування відповідних стратегій для їх конструктивного вирішення.

~Емоційний інтелект: здатність усвідомлювати власні емоції та емоції інших, регулювати емоційні реакції та підтримувати психологічно комфортний клімат у команді.

~Адаптивність і гнучкість: вміння швидко реагувати на зміни умов проєктного середовища, приймати рішення в умовах невизначеності [13].

Контекстні компетенції – пов'язані з розумінням специфіки організаційного контексту, в якому реалізується проєкт, зокрема:

~Розуміння стратегічних цілей організації: здатність узгоджувати цілі проєкту зі стратегією підприємства.

~Управління зацікавленими сторонами (стейкхолдерами): вміння ідентифікувати ключових учасників проєкту, визначати їхні очікування та ефективно ними управляти.

~Управління змінами: здатність ініціювати, планувати й впроваджувати організаційні зміни, зумовлені проєктною діяльністю.

~Знання галузевої специфіки: розуміння технологічних, економічних, нормативних особливостей сфери, в якій реалізується проєкт [17].

Формування компетенцій менеджера проєкту потребує комплексного підходу, що охоплює:

~Освітню підготовку – набуття знань про методології управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, Agile тощо);

~Практичний досвід – участь у реальних проєктах, виконання ролей керівника або члена проєктної команди;

~Сертифікацію – здобуття визнаних міжнародних сертифікатів (PMP, IPMA, PRINCE2);

~Безперервне професійне навчання – розвиток нових компетенцій у відповідь на зміну ринку, технологій, організаційних підходів [23].

В Україні сфера управління проєктами є порівняно новим напрямом знань. На сьогодні розрізняють дві основні категорії фахівців у цій галузі: сертифіковані менеджери проєктів та спеціалісти з відповідною освітою, здобутою у вищих навчальних закладах за спеціальністю «Управління проєктами». У міжнародній практиці сертифікація керівників проєктів має важливе значення, оскільки вона слугує підтвердженням професійного досвіду й рівня компетентності, а також підвищує конкурентоспроможність фахівця на ринку праці. В останні роки ця практика поступово впроваджується й в Україні, особливо в діяльності іноземних компаній, які працюють на українському ринку. [27].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «МЕТА»

2.1. Загальна характеристика діяльності та система управління ТОВ «МЕТА»

ТОВ «МЕТА» створено 22 серпня 2010 року та зареєстровано за адресою м. Дніпро, Красногвардійський р-н. вул. Ларіонова, буд. 145.

Згідно із статутом підприємство набуло права юридичної особи з моменту його державної реєстрації місцевими органами державної влади. Підприємство має самостійний баланс, власне відокремлене майно, поточний та інші рахунки в банківських установах, круглу печатку з власним найменуванням, кутовий та рядковий штамп, фірмові бланки, тощо.

Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до Цивільного Кодексу України, Господарського Кодексу України, Законів України «Про господарські товариства», «Про зовнішньоекономічну діяльність» та інших законодавчих актів України.

Підприємство створено з метою отримання прибутку шляхом здійснення виробництва, торговельної та посередницької діяльності, виконання робіт та надання послуг, здійснення зовнішньоекономічної діяльності.

ТОВ «МЕТА» – є багатoproфільною компанією, яка займається поставками чорного металопрокату, а також організацією логістичних перевезень і транспортних послуг.

Предмет діяльності товариства – купівля і продаж продукції чорної та кольорової металургії, їх відвантаження та перевезення різними видами транспортних засобів, переробка, пакування та складування.

Основними видами діяльності підприємства є:

- перевезення вантажів автомобільним транспортом; стеження за

просуванням вантажу;

- оптова торгівля металопрокатом;
- сервісні послуги з ремонту та обслуговування транспортних засобів;
- оформлення всіх супровідних документів (сертифікатів, залізничних накладних, бухгалтерських документів), надає митні послуги.

Компанія надає повний комплекс послуг з експедирування продукції залізничним транспортом по всіх залізницях України на умовах СРТ і DAF, а так само «під ключ» до кінцевого одержувача;

- будь-які інші питання, пов'язані з організацією перевезення автомобільним та залізничним транспортом;

- торгові операції на ринку металопрокату, закупівля продукції для потреб клієнта.

Поряд з вантажними перевезеннями, підприємство також надає сервісні послуги з обслуговування вантажних транспортних засобів.

За роки успішної та плідної роботи підприємство зарекомендувало себе як надійний партнер та зуміло завоювати довіру великої кількості замовників. За короткий період часу ТОВ «МЕТА» вдалося налагодити партнерські відносини з основними компаніями – споживачами металопрокату: будівельними, вагоно-, машино-, суднобудівними, ремонтними підприємствами ближнього і далекого зарубіжжя. Це, зокрема: ТОВ «Арселор Міттал Кривий Ріг», ТОВ «Арселор Міттал Кривий Ріг»; ПАТ «Інтерпайп»; ТОВ «Славсант»; ПАО «Дніпропетровський металургійний завод ім. Комінтерн.

Конкурентними перевагами ТОВ «МЕТА» є:

- команда професіоналів;
- власний автопарк вантажних автомобілів, доступні автоперевезення вантажів;
- наявність СТО для вантажного автотранспорту;
- широка партнерська мережа (як українські транспортні компанії, так і зарубіжні);

– складські комплекси класу А (Україна, Польща).

Здійснюючи перевезення вантажів автомобільним транспортом, підприємство враховує характер і специфіку товару, а також всі аспекти вимог клієнта по його доставці. При роботі з клієнтами на ТОВ «МЕТА» застосовуємо індивідуальний підхід, підприємство пропонує найоптимальніші з можливих варіантів перевезення вантажів автотранспортом з урахуванням всіх інтересів і побажань.

У даний час ТОВ «МЕТА» почало активно вивчати й впроваджувати систему управління якістю відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001-2000, що дозволить не тільки підсилити контроль за якістю та своєчасністю послуг, але й виведе підприємство на міжнародний рівень у сфері організації перевезень вантажів та металопродукції.

Ефективну діяльність підприємства забезпечує лінійно-функціональна організаційна структура представлена на рис. 2.1.

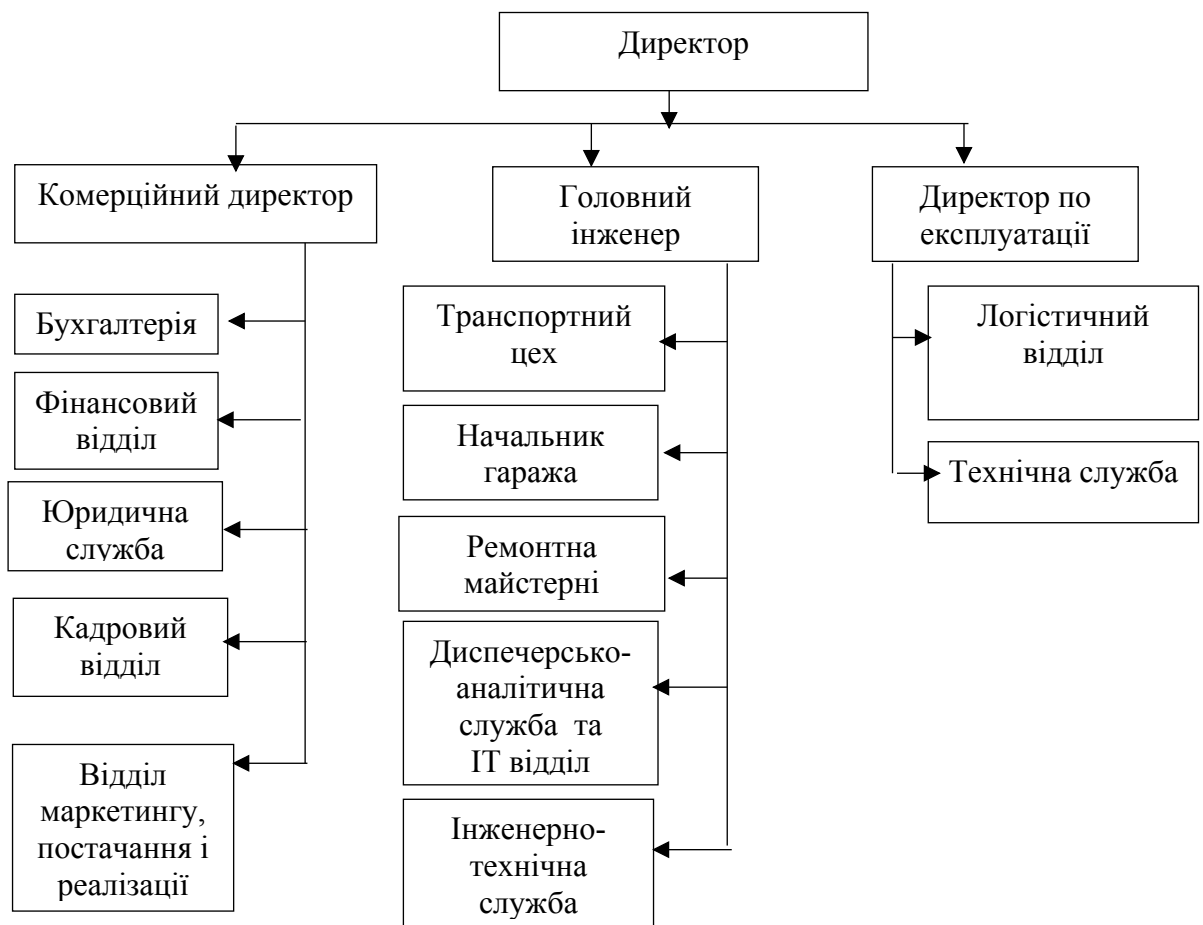


Рис. 2.1 Схема організаційної структури ТОВ «МЕТА»

З представленого рис. 2.1. видно, що діяльність підприємства здійснюється під керівництвом директора, якому підпорядковуються комерційний директор, головний інженер та директор по експлуатації, які є лінійними керівниками за окремими напрямками господарської діяльності підприємства.

Організаційна структура і структура управління побудована на фірмі таким чином, що за кожний окремий напрямок відповідає один із заступників директора, щоб одержувати оперативну інформацію та забезпечувати її надходження керівнику підприємства. Таким чином, дана структура забезпечує швидке реагування керівництва підприємства на виникаючі проблеми і забезпечує зворотній зв'язок. На підприємстві немає головного недоліку організаційної структури – подвійного управління підрозділами.

На підприємстві розроблені нормативні документи, що регламентують тісну взаємодію усіх підрозділів та служб, їх діяльність, чітко визначені функції, права, обов'язки, відповідальність кожного підрозділу, а також окремих виконавців з урахуванням специфічних особливостей їх посади, це положення про відділи, служби підприємства, посадові інструкції, накази, правила внутрішнього розкладу.

У додатку Б представлені техніко-економічні показники діяльності підприємства за 2020-2024 рр., які будуть покладені в основу аналізу господарської діяльності.

За результатами ознайомлення з основними техніко-економічними показниками підприємства слід зауважити, що в загалі, за досліджуваний період, підприємство демонструє позитивні показники фінансово-господарської діяльності.

Також встановлено, що протягом аналізованого періоду простежується різка тенденція до спаду обсягу реалізації послуг на підприємстві з 2022 по 2023 рр., а у 2024 році – до зростання про що свідчить динаміка виручки від реалізації. За останні три роки вартісний обсяг

реалізації збільшився в 1,31 рази порівняно з 2022 роком. Таке зростання реалізованих послуг пов'язане, головним чином, із збільшенням обсягу реалізації та собівартості послуг підприємства. Протягом 2022-2024 років виробнича собівартість реалізованих послуг збільшилась в 1,46 разів. Звідси випливає, що для збільшення обсягу реалізації послуг у 1,31 рази збільшується у 1,46 разів їх собівартість. Така тенденція веде до зниження прибутку. Виходячи з встановлених тенденції за період 2022-2024 рр. чистий прибуток підприємства скоротився на 361 тис.грн., або на 56,4%, так у 2024 році підприємство отримало 279 тис.грн. чистого прибутку, що на 208 тис.грн. (або на 292,9%) більше ніж у 2023 році, проте на 361 тис.грн., або на 56,4% менше ніж у 2022 році.

Первісна вартість основних засобів підприємства поступово зростає, але досить малими темпами. Так, у 2023 році первісна вартість основних засобів підприємства зросла на 1% (17 тис.грн.), а за 2024 рік зросла на 0,5% (8 тис.грн.) і на кінець 2024 року становила 1730 тис.грн. Проте, стан основних засобів підприємства має тенденцію до погіршення, про це свідчить зростання зносу основних фондів, який у 2024 році становить 50% їх первісної вартості.

Оскільки первісна вартість основних фондів змінюється не суттєво, то динаміка фондівіддачі основних фондів наслідуює зміни чистого доходу від реалізації продукції. Так, із скороченням обсягу реалізації у 2023 році спостерігається скорочення фондівіддачі з 3,08 до 2,88 грн., а зростання обсягу реалізації послуг за 2024 рік спричинило зростання фондівіддачі основних фондів до 3,98 грн. Скорочення середньооблікової чисельності працівників підприємства та незначне зростання основних фондів спричинили тенденцію до зростання фондоозброєності праці працівників, яка зросла з 28,4 тис.грн. до 31,45 тис.грн./чол. Також, аналогічно змінам чистого доходу від реалізації, відбуваються зміни продуктивності праці працівників, яка у 2022 році становила 87,58 тис.грн./чол, у 2023 році – 84,03 тис.грн./чол, а за 2024 рік зросла до 125,3 тис.грн./чол.

Рентабельність послуг підприємства найкращого значення досягає у 2022 році – 47,08%, це означає, що кожна гривна вкладена у витрати на надання послуг принесла 0,47 грн. валового прибутку. У 2023 році рентабельність послуг скоротилася до 42,5%, а за 2024 рік склала лише до 31,8%. Витрати на одну гривну товарної продукції у 2022 році становили 0,68 грн, та мають поступову тенденцію до зростання у 2023 році до 0,7 грн., а за 2024 рік до 0,76 грн.

Отже, незважаючи на те, що діяльність підприємства за весь проаналізований період є прибутковою, динаміка показників ефективності фінансово-господарської діяльності має тенденцію до погіршення з 2022 до 2024 року. Ефективність діяльності підприємства була найкраща у 2022 році, у 2023 році спостерігається значне погіршення ефективності, а у 2024 році – незначне покращення.

З відомих на даний час факторів виробництва одним із головних, а найчастіше основним і потребуючим найбільших витрат фактором виробництва є праця.

Достатня забезпеченість підприємства потрібними трудовими ресурсами, їхнє раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів надання послуг і підвищення ефективності діяльності. Зокрема, від забезпеченості підприємства трудовими ресурсами й ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх послуг, ефективність використання автотранспорту, і як результат – обсяг наданих послуг, їх собівартість, прибуток і ряд інших економічних показників.

У таблиці 2.1 наведемо аналіз забезпеченості підприємства трудовими ресурсами та їх динаміку за останні три роки.

Таблиця 2.1

Динаміка руху робочої сили на ТОВ «МЕТА» у 2020-2024 рр., чол.

Найменування показника	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відхилення (+;-) 2024 р. до	
						2020 р.	2023 р.
Середньооблікова чисельність ПВП	65	62	60	59	55	-10	-4
Прийнято	6	5	5	3	4	-2	1
Звільнено.	9	7	6	7	7	-2	0
у т.ч. за власним бажанням	9	7	5	7	7	-2	0
Кількість робітників, які працюють більше одного року	55	56	58	56	52	-3	-4

За результатами аналізу даних представлених в табл. 2.1 зазначимо, що в цілому підприємство забезпечено трудовими ресурсами, проте чисельність персоналу має тенденцію сталого скорочення, так за 2023 рік середньооблікова чисельність персоналу зменшилась на 1 чол., а за 2024 рік на 4 чол. у результаті чого на кінець 2024 року середньооблікова чисельність виробничого персоналу підприємства становила 55 чол. За весь проаналізований період середньооблікова чисельність персоналу скоротилася на 10 чол.

2.2. Аналіз системи проектного менеджменту в ТОВ «МЕТА»

ТОВ «Мета» є сучасним підприємством, яке спеціалізується на наданні транспортно-логістичних послуг у сфері вантажних перевезень. У своїй діяльності підприємство активно впроваджує інновації та прагне до підвищення ефективності обслуговування клієнтів шляхом оптимізації логістичних процесів, оновлення матеріально-технічної бази, цифровізації операційної діяльності та розширення спектра послуг. Ці зміни відбуваються у форматі окремих проектів, які мають визначені цілі, строки, бюджет і виконавців.

Незважаючи на те, що проєктна діяльність є постійним елементом розвитку компанії, на ТОВ «Мета» не створено окремого структурного підрозділу – відділу управління проєктами (РМО). Такий підхід є обґрунтованим для підприємства малого або середнього бізнесу, оскільки дозволяє: уникати надмірної адміністративної структури, зменшувати управлінські витрати, зберігати організаційну гнучкість.

Кожен значущий проєкт на підприємстві реалізується за участю зовнішнього або внутрішнього (на умовах строкового контракту) проєктного менеджера, який не входить до постійного штату компанії. Такий фахівець обирається з урахуванням його досвіду в реалізації аналогічних проєктів, наявності профільних сертифікацій (наприклад, РМР, PRINCE2, IPMA) та здатності ефективно взаємодіяти з мультифункціональними командами.

Для реалізації кожного проєкту формується тимчасова проєктна команда, до якої входять фахівці з основних підрозділів підприємства:

- ~ логістичного відділу (відповідає за планування маршрутів, облік перевезень),
- ~ фінансового відділу (бюджетування, розрахунок вартості проєкту),
- ~ технічної служби (оцінка технічної можливості впровадження),
- ~ ІТ-відділу (впровадження програмного забезпечення),
- ~ юридичної служби (супровід контрактів і ліцензій),
- ~ а також представники відділу маркетингу (просування нової послуги).

Проєктний менеджер виконує такі ключові функції:

- ~ проводить аналіз потреб і готує техніко-економічне обґрунтування (ТЕО),
- ~ визначає мету, завдання, ключові результати та критерії успіху проєкту,
- ~ формує графік реалізації, бюджет і потреби в ресурсах,
- ~ координує взаємодію між учасниками команди,
- ~ забезпечує виконання проєктного плану у визначені строки,

- ~ контролює ризики та проводить моніторинг етапів реалізації,
- ~ звітує перед керівництвом підприємства щодо ходу проєкту.

У практиці роботи ТОВ «Мета» використовуються гнучкі методи управління, орієнтовані на результат. Залежно від масштабу та специфіки проєкту застосовуються елементи класичного (waterfall) та гнучкого (agile) підходів. Наприклад:

- ~ при цифровізації процесів – впровадження систем електронного документообігу, GPS-моніторингу, CRM – часто використовується підхід Agile/Scrum з ітеративною реалізацією та постійним тестуванням,
- ~ у проєктах оновлення автопарку чи відкриття нових напрямків перевезень – частіше застосовується класична модель з чіткими етапами планування, виконання і завершення.

ТОВ «Мета» системно реалізує проєкти, спрямовані на вдосконалення логістичних, технічних, інформаційних та клієнтських процесів. Завдяки впровадженню проєктного підходу підприємство не лише підвищує конкурентоспроможність, а й ефективно адаптується до змін зовнішнього середовища та зростаючих вимог ринку транспортно-логістичних послуг.

На підприємстві вже реалізовано низку успішних проєктів, зокрема:

- ~ впровадження автоматизованої системи управління перевезеннями (TMS);
- ~ розширення логістичної географії за рахунок відкриття складів у нових регіонах;
- ~ створення онлайн-сервісу для клієнтів з відстеженням вантажу в реальному часі;
- ~ впровадження послуги «доставка день-в-день» на маршруті Дніпро-Київ.

Наведемо короткий опис ключових проєктів, що були успішно реалізовані на підприємстві протягом останніх років:

Проєкт який був впроваджений у 2021 році це впровадження автоматизованої системи управління перевезеннями (TMS). Мета даного

проєкту: Оптимізація процесу планування маршрутів, розподілу вантажів, контролю виконання перевезень та обліку транспортних витрат.

Основні етапи проєкту:

- ~ Аналіз існуючих логістичних процесів і визначення «вузьких місць»;
- ~ Вибір програмного забезпечення (TMS-системи), адаптованого до потреб середнього бізнесу;
- ~ Інтеграція з CRM та бухгалтерською системою;
- ~ Навчання персоналу роботі в новому інтерфейсі;
- ~ Тестування на одному з маршрутів;
- ~ Повна імплементація.

За результатами реалізації даного проєкту досягнуто позитивні ефекти у вигляді скорочення часу планування маршрутів на 35%; зменшено витрати на паливо на 12% за рахунок оптимізації логістики та відповідно підвищено рівень задоволеності клієнтів завдяки точнішому дотриманню строків доставки.

Наступний проєкт який було реалізовано також у 2021 році це оновлення автопарку підприємства. Метою даного проєкту було підвищення надійності транспортних засобів, зменшення експлуатаційних витрат та впровадження екологічних стандартів Євро-6.

Основними етапами даного проєкту були:

- ~ Проведення технічного та фінансового аудиту автопарку;
- ~ Закупівля 10 нових вантажних автомобілів провідних європейських виробників;
- ~ Встановлення телематичних пристроїв для моніторингу руху і технічного стану транспорту.

За результатами реалізації даного проєкту досягнуто позитивні результати у вигляді зменшення витрат на ремонт техніки на 20% у перший рік; зниження викидів CO₂; збільшення середнього пробігу автомобіля між техобслуговуваннями.

У 2023 році на підприємстві реалізовано проєкт розширення географії обслуговування (відкриття нових складів у м. Кропивницький). Метою даного проєкту було збільшення частки ринку шляхом забезпечення доступності послуг у нових регіонах.

У ході реалізації проєкту проведено:

- ~ Аналіз потенційних регіонів з точки зору попиту;
- ~ Укладання договорів на оренду складських приміщень у м. Кропивницький;
- ~ Налагодження внутрішньої логістики;
- ~ Підбір та навчання персоналу.

За результатами даного проєкту підприємство збільшило швидкість доставки вантажів у нові регіони, позитивно вплинуло на імідж підприємства.

Ще один проєкт який було реалізовано у 2023 році це запуск онлайн-сервісу відстеження вантажів. Метою даного проєкту було забезпечення прозорості і зручності для клієнтів у процесі доставки.

У ході реалізації проєкту проведено:

- ~ Розробка веб-інтерфейсу та мобільного додатку;
- ~ Інтеграція сервісу з GPS-пристроями на транспорті;
- ~ Забезпечення захисту персональних даних;
- ~ Тестування інтерфейсу з фокус-групою клієнтів.

За результатами даного проєкту досягнуто такі позитивні результати як зменшено навантаження на диспетчерсько-аналітичну службу підприємства на 25%; підвищено рівень довіри клієнтів; підвищено рівень довіри клієнтів що стало однією із переваг підприємства в залучені нових клієнтів.

Ще один проєкт який реалізовано у 2024 році це «Доставка день-в-день» (Дніпро-Київ). Метою даного проєкту було відпрацювання моделі швидкої доставки вантажів протягом 24 годин.

У ході реалізації проєкту проведено:

- ~ Виділення окремого маршруту та транспорту;
- ~ Встановлення фіксованого графіка вивозу/доставки;
- ~ Співпраця з експрес-логістикою на останньому етапі;
- ~ Розрахунок собівартості та формування ціни.

Реалізація даного проєкту дозволила забезпечити успішну доставку у 94% випадків у межах 24 годин, підприємство отримало понад 100 заявок на участь у програмі за перші два тижні;

Усі ці проєкти демонструють здатність ТОВ «Мета» реалізовувати складні ініціативи, орієнтовані на ефективність, клієнтоорієнтованість і стратегічний розвиток. Незважаючи на відсутність окремого відділу управління проєктами, підприємство забезпечує високий рівень організації за рахунок компетентних проєктних менеджерів, чіткого планування, гнучкого розподілу ресурсів та якісної координації між структурними підрозділами.

Не зважаючи на достатньо високий рівень реалізації проєктного підходу на ТОВ «МЕТА» є певні проблеми в управлінні проєктами на підприємстві серед яких можна виділити:

1. Відсутність окремого структурного підрозділу (відділу проєктного менеджменту), а саме:

- ~ проєктами займається найнятий менеджер, що ускладнює системний контроль за всіма етапами реалізації;
- ~ відсутність стабільної команди проєктного офісу призводить до розрізненості функцій, дублювання або втрати відповідальності;
- ~ ускладнена передача знань і досвіду після завершення проєктів.

2. Недостатня формалізація процесів проєктного управління, а саме:

- ~ відсутність чітко прописаних регламентів, стандартів і політик проєктного управління;
- ~ проєкти часто реалізуються інтуїтивно або ситуативно;
- ~ виникають труднощі з оцінкою ефективності проєкту та звітністю.

3. Обмеженість ресурсів (людських, фінансових, часових) яке полігає в тому що є :

- ~ брак кваліфікованих кадрів з досвідом у проєктному менеджменті;
- ~ фінансування проєктів не завжди має окремий бюджет, що ускладнює планування та контроль витрат;
- ~ поєднання функціональної роботи співробітників із проєктною навантаженістю спричиняє перевантаження і зниження якості виконання.

4. Низький рівень цифрової інтеграції, а саме:

- ~ відсутність сучасного програмного забезпечення для управління проєктами (наприклад, MS Project, Trello, Jira, Asana);
- ~ планування часто ведеться в Excel, що збільшує ризики помилок;
- ~ слабка інтеграція з внутрішніми обліковими, логістичними та HR-системами.

5. У ході реалізації проєктів спостерігалася недостатня комунікація між учасниками проєкту, що полягала в:

- ~ нерегулярності координаційних зустрічей;
- ~ відсутності єдиного інформаційного середовища;
- ~ виникненню проблем з обміном інформацією між відділами, що залучені до проєктів, що призводять до збоїв у термінах виконання завдань.

6. Спостерігалася низька мотивація учасників проєкту, а саме:

- ~ немає системи заохочення за успішну реалізацію проєктів;
- ~ відсутність нематеріального стимулювання (визнання, ротація, розвиток);
- ~ працівники сприймають участь у проєкті як додаткове навантаження без відповідної винагороди.

7. Слабка аналітика та постпроєктна оцінка, а саме:

- ~ результати реалізованих проєктів не аналізуються достатньо глибоко;
- ~ немає практики підбиття підсумків і формування бази знань;
- ~ успішні/невдалі практики не повністю документуються, що знижує ефективність наступних ініціатив.

Для розвитку сильного проектного менеджменту на ТОВ «МЕТА», безумовно, повинно бути усвідомлене розуміння необхідності в проектному підході і зрілість керівників підприємства до зміни установлених бізнес-процесів і пошук додаткових коштів для автоматизації проектної діяльності.

2.3. Основні шляхи удосконалення проектного менеджменту ТОВ «МЕТА»

Окреслені проблеми проектного менеджменту ТОВ «МЕТА» дозволяють запропонувати ряд заходів з удосконалення проектного підходу на підприємстві.

Відсутність окремого структурного підрозділу, відповідального за координацію та контроль реалізації таких ініціатив, значно ускладнює досягнення запланованих цілей підприємства тому для даного підприємства доцільно розглянути удосконалення організаційної структури та впровадження в її склад відділу управління проектами.

На рис. 2.2. представлена удосконалена організаційна структура підприємства.

Метою створення відділу управління проектами є забезпечення системного підходу до планування, реалізації та контролю проектної діяльності, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів та зниженню рівня проектних ризиків.

До основних завдань відділу управління проектами пропонується віднести:

- ~ ініціювання, планування, реалізація та завершення проектів відповідно до стратегічних цілей підприємства;

- ~ розробка календарних планів, бюджетів, техніко-економічних обґрунтувань;

- ~ управління ресурсами, строками, ризиками та змінами у проектній діяльності;

- ~ організація ефективної внутрішньої комунікації між функціональними підрозділами в межах реалізації проєктів;
- ~ стандартизація процедур управління проєктами згідно з визнаними міжнародними підходами (PMBOK, PRINCE2, Agile тощо);
- ~ проведення аналітичної оцінки результатів реалізації проєктів, формування внутрішньої бази знань.



Рис. 2.2. Схема удосконаленої організаційної структури ТОВ «МЕТА»

З урахуванням масштабів підприємства та поточних потреб, доцільним є створення відділу управління проєктами у складі:

- ~ керівника відділу (РМО-менеджера);
- ~ менеджера проєктів;
- ~ фахівця з аналітики проєктної діяльності;

У подальшому, залежно від обсягу та складності проектного портфеля, структура відділу може бути адаптована відповідно до потреб підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування відділу необхідне:

- ~ кадрове забезпечення (добір фахівців з досвідом у сфері управління проектами);
- ~ фінансування (оплата праці, навчання персоналу, придбання ліцензійного програмного забезпечення);
- ~ технічне забезпечення (інструменти планування та моніторингу, такі як MS Project, Jira, Asana тощо).

Серед очікуваних позитивних результатів створення відділу управління проектами варто виокремити: скорочення термінів реалізації проектів завдяки чіткому плануванню та контролю; зменшення витрат за рахунок раціонального використання ресурсів; підвищення прозорості та відповідальності у реалізації проектних завдань; формування корпоративної пам'яті через документування досвіду реалізації проектів;

- ~ покращення координації між підрозділами підприємства.

Ураховуючи зазначене, створення відділу управління проектами на ТОВ «Мета» є доцільним і стратегічно обґрунтованим кроком, який дозволить систематизувати проектну діяльність, забезпечити її відповідність сучасним управлінським стандартам, сприяти досягненню бізнес-цілей підприємства та його стійкому розвитку.

Також для ТОВ «МЕТА» доцільно запропонувати формалізацію внутрішніх стандартів управління проектами. Удосконалення передбачає розробку внутрішньої методології управління проектами на основі кращих світових практик, зокрема PMBOK (від PMI), ICB (від IPMA) та PRINCE2. Це дозволить:

- ~ забезпечити уніфікацію підходів до планування, реалізації, моніторингу та завершення проектів;

- ~ зменшити ризики, пов'язані з неузгодженістю дій між учасниками проєктів;

- ~ оптимізувати процес навчання нових співробітників.

Внутрішній стандарт має включати шаблони документації, регламент комунікації, критерії оцінки ефективності проєкту.

Наступним напрямом удосконалення проєктного менеджменту на ТОВ «МЕТА» може бути впровадження цифрових технологій управління проєктами.

ТОВ «МЕТА» використовує обмежений набір інструментів, що не повністю відповідає сучасним вимогам до швидкості та прозорості управління.

На сьогодні питання проєктного менеджменту та автоматизації проєктної діяльності набувають особливої актуальності в українських компаніях. Активне впровадження таких структур, як WBS (ієрархічна структура робіт), OBS (організаційна структура проєкту) та CBS (структура витрат), свідчить про зростаючий попит на методи проєктного управління. Це підтверджує розуміння керівництвом компаній важливості системного підходу до управління проєктами. Автоматизація проєктної діяльності розглядається як ефективний інструмент, що створює основу для динамічного розвитку бізнесу в умовах зростаючої конкуренції.

Рішення, прийняті на базі проєктного підходу, забезпечують прозорість управлінських процесів як на рівні окремих проєктів, так і компанії загалом, а також дозволяють формувати єдине інформаційне середовище для управління. Саме проєктне управління у поєднанні з сучасними засобами автоматизації виступає дієвим засобом оптимізації витрат та підвищення ефективності діяльності компанії.

Для ефективного супроводу проєктів використовуються різноманітні програмні засоби управління, кожен із яких має свої функціональні особливості. Їхнє головне призначення – спростити, прискорити та зробити процес управління проєктом зручнішим для всіх учасників команди. Серед

таких інструментів важливе місце займають таск-менеджери, які забезпечують організацію завдань і контроль над їх виконанням.

Більшість сучасних таск-менеджерів орієнтовані на надання широких можливостей користувачам: від простого створення завдань до планування бюджету, ведення обліку часу, управління ризиками, розподілу ресурсів і підтримки постійної комунікації з командою та замовниками. Завдяки їм значно покращується координація роботи на всіх стадіях реалізації проєкту та забезпечується якісний контроль за виконанням кожного етапу.

Станом на 2024 рік одним із провідних інструментів управління проєктами визнано Worksection – українську онлайн-платформу, яка активно використовується бізнесом для організації проєктної діяльності. Цей сервіс відзначається широкими можливостями інтеграції з популярними інструментами, зокрема Google-сервісами, CRM-системами, Slack та Telegram, що значно підвищує зручність у роботі.

Worksection сьогодні активно застосовується понад тисячею компаній, серед яких – діджитал-агентства, веб-студії, відеопродакшн-компанії та інші представники креативної та технічної індустрії.

До основного функціоналу Worksection належать:

- ~Інтерактивна панель управління (дашборд) з візуалізацією ключових показників;
- ~Зручний, адаптивний інтерфейс;
- ~Можливість обліку витраченого часу;
- ~Інтегровані чати та інструменти для внутрішньої комунікації;
- ~Діаграма Ганта для планування проєктів;
- ~Канбан-дошки для гнучкого управління завданнями;
- ~Звіти щодо виконання проєктів;
- ~Кваліфікована технічна підтримка;
- ~Надійний захист даних.

Цей сервіс надає все необхідне для комплексного супроводу проєктів та ефективного керування командною роботою.

2. Asana – це один із найвідоміших task-менеджерів, доступний як у веб-версії, так і у вигляді мобільного застосунку. Платформа надає широкі можливості для організації, моніторингу та оптимізації робочих процесів. Вона однаково ефективно підходить як для роботи в рамках agile-методологій, так і для ведення особистих чи командних проєктів.

Серед основних функцій Asana варто виділити:

- ~ Інструмент для побудови індивідуальних робочих процесів, що дозволяє адаптувати систему до потреб конкретної команди;
- ~ Діаграма Ганта для наочного планування проєктів у часових межах;
- ~ Канбан-дошки, які забезпечують гнучкість управління завданнями;
- ~ Календар, що дозволяє бачити завдання в часовому розрізі;
- ~ Інтеграція з іншими додатками для централізованого управління;
- ~ Візуалізація ключових етапів та прогресу виконання робіт.

Asana значно полегшує координацію командної роботи, дозволяючи контролювати всі етапи реалізації проєктів у зручному та зрозумілому форматі.

3. Trello – це зручний та інтуїтивно зрозумілий хмарний сервіс, орієнтований на спільну роботу над проєктами, який ідеально підходить для невеликих команд і проєктів. Його основою є канбан-дошки, які допомагають структурувати завдання і відслідковувати їхній стан. Наразі цим сервісом користуються понад 50 мільйонів людей по всьому світу.

До ключових можливостей Trello належать:

- ~ Система сповіщень і нагадувань про терміни виконання завдань;
- ~ Зручне маркування за допомогою міток, тегів та коментарів;
- ~ Контрольні списки для відстеження прогресу;
- ~ Підтримка мобільних пристроїв з адаптивним дизайном;
- ~ Гнучке управління завданнями через канбан-дошки;
- ~ Легкий і зрозумілий користувацький інтерфейс.

Trello сприяє ефективній організації роботи та підтримує злагоджену взаємодію між учасниками проєкту.

4. Monday.com – це хмарна платформа для управління проєктами, яка допомагає командам ефективно організовувати та контролювати робочі процеси. Часто її називають достойною альтернативою Microsoft Project, особливо через гнучкість та зручність у використанні. Monday.com добре підходить для застосування agile-підходів і може бути використана командами різного розміру та напрямків діяльності.

До ключових функцій Monday.com належать:

- ~ Автоматизація робочих процесів для зменшення рутинних завдань;
- ~ Інтеграція з електронною поштою для швидкої комунікації;
- ~ Контроль та облік часових і фінансових витрат;
- ~ Візуальне планування за допомогою діаграми Ганта;
- ~ Управління ресурсами для оптимального розподілу завдань;
- ~ Можливість роботи з документами прямо в системі.

Ця платформа допомагає підвищити продуктивність команд і забезпечує прозорість процесів управління проєктами.

Отже, для ТОВ «МЕТА» доцільно впровадити спеціалізовані програмні рішення, зокрема: MS Project для планування календарних графіків; Trello для Agile-управління та візуалізації статусу завдань; Monday.com для аналітики та дашбордів щодо ходу реалізації проєктів.

Це сприятиме підвищенню контрольованості проєктів, покращенню звітності та оперативності управлінських рішень.

Також, ще одним напрямом удосконалення проєктного менеджменту на ТОВ «МЕТА» має бути розвиток компетенцій менеджерів проєктів.

Оскільки ефективність реалізації проєктів безпосередньо залежить від якості управлінських рішень, надзвичайно важливим є підвищення рівня професійної підготовки керівників проєктів. Рекомендується: запровадити систему внутрішнього навчання на основі сучасних стандартів (PMP, IPMA Level C/D, PRINCE2 Foundation); організувати корпоративні тренінги, воркшопи, участь у професійних асоціаціях; стимулювати сертифікацію персоналу та обмін досвідом.

Це сприятиме формуванню компетентних, гнучких та ініціативних лідерів проєктів.

Ще одним із напрямів удосконалення проєктного менеджменту є запровадження системи оцінки ефективності проєктного управління

Удосконалення передбачає розробку чітких індикаторів результативності проєктів (KPI), що базуються на критеріях: дотримання строків; бюджетна дисципліна; рівень задоволеності замовника; досягнення цілей і очікуваних результатів.

Регулярний моніторинг і аудит проєктів дозволить своєчасно виявляти відхилення та запроваджувати коригувальні дії.

Крім структурних і технологічних змін, важливим є формування середовища, орієнтованого на підтримку проєктної діяльності. Необхідно:

- ~ стимулювати ініціативність та командну роботу;
- ~ поширювати практики lessons learned та post-project review;
- ~ запровадити внутрішню мотиваційну систему за досягнення в межах реалізації проєктів.

Підтримка такої культури сприятиме зростанню організаційної зрілості проєктного управління.

ВИСНОВКИ

За результатами виконання кваліфікаційної роботи бакалавра досягнуто мету та виконано основні завдання які дозволяють зробити наступні висновки.

1. Встановлено, що проєктний менеджмент у бізнес-організаціях є важливим інструментом стратегічного управління, що забезпечує ефективне досягнення цілей, оптимізацію ресурсів та підвищення гнучкості в умовах мінливого ринку. Успішне впровадження проєктного підходу передбачає не лише володіння методологією, але й зміну управлінської культури, розвиток лідерських компетентностей, підтримку керівництва та цифровізацію управлінських процесів. Проєктне управління впроваджується для того, щоб підвищити конкурентоспроможність корпорації, розробити унікальний інноваційний продукт, підвищити ефективність всіх рівнів взаємин у компанії. Політика концентрації всіх ресурсів (виробничих, кадрових, наукових) на пріоритетному напрямі дозволяє знизити собівартість продукції з допомогою скорочення часу, витраченого її розробку і тестування. Це сприяє залученню додаткових інвестицій та мотивує персонал для досягнення результату. Усі рішення та проміжні дії, які здійснюються відповідно до проєктних принципів, об'єднуються у велику систему проєктного управління.

2. Зазначимо, що інструменти та технології проєктного менеджменту формують цілісну екосистему, яка забезпечує керованість проєктною діяльністю та підвищення її результативності. Їх правильне використання сприяє оптимальному розподілу ресурсів, зниженню ризиків, покращенню комунікації й досягненню запланованих результатів. Успішний менеджер проєктів – це не лише фахівець зі знанням методик, а й майстер ефективного застосування сучасних технологічних рішень.

3. З'ясовано, що ключові компетенції менеджера проєкту становлять багатовимірну структуру, що охоплює як професійні знання, так і

особистісні якості та організаційне мислення. Їхнє гармонійне поєднання забезпечує здатність ефективно реалізовувати проєкти в умовах складної, нестабільної та конкурентної проєктної реальності. Формування й розвиток таких компетенцій мають стати пріоритетом для системи професійної освіти, кадрової політики організацій і державного управління у сфері проєктного менеджменту.

4. Дослідження проєктного підходу в управлінні підприємством проведено на прикладі ТОВ «МЕТА», компанії яка займається поставками чорного металопрокату, а також організацією логістичних перевезень і транспортних послуг. Компанія має лінійно-функціональну структуру, і середньооблікову чисельність персоналу у 2024 році – 55 осіб. Діяльність компанії є прибутковою протягом усього досліджуваного періоду.

5. Встановлено, що у своїй діяльності підприємство активно впроваджує інновації та прагне до підвищення ефективності обслуговування клієнтів шляхом оптимізації логістичних процесів, оновлення матеріально-технічної бази, цифровізації операційної діяльності та розширення спектра послуг. Ці зміни відбуваються у форматі окремих проєктів, які мають визначені цілі, строки, бюджет і виконавців. Незважаючи на те, що проєктна діяльність є постійним елементом розвитку компанії, на ТОВ «Мета» не створено окремого структурного підрозділу – відділу управління проєктами. Кожен значущий проєкт на підприємстві реалізується за участю зовнішнього або внутрішнього (на умовах строкового контракту) проєктного менеджера, який не входить до постійного штату компанії. Для реалізації кожного проєкту формується тимчасова проєктна команда, яка завершує свою діяльність після закінчення виконання проєкту.

Протягом досліджуваного періоду на ТОВ «МЕТА» реалізовано низку успішних проєктів, зокрема: впровадження автоматизованої системи управління перевезеннями (TMS); розширення логістичної географії за рахунок відкриття складів у нових регіонах; створення онлайн-сервісу для

клієнтів з відстеженням вантажу в реальному часі; впровадження послуги «доставка день-в-день» на маршруті Дніпро-Київ.

Не зважаючи на достатньо високий рівень реалізації проєктного підходу на ТОВ «МЕТА» є певні проблеми в управлінні проєктами на підприємстві серед яких можна виділити: відсутність окремого структурного підрозділу (відділу проєктного менеджменту); недостатня формалізація процесів проєктного управління; обмеженість ресурсів (людських, фінансових, часових); низький рівень цифрової інтеграції; у ході реалізації проєктів спостерігалася недостатня комунікація між учасниками проєкту; спостерігалася низька мотивація учасників проєкту; слабка аналітика та постпроєктна оцінка.

6. Запропоновано шляхи вирішення окремих проблем, а саме: удосконалення організаційної структури та впровадження в її склад відділу управління проєктами, описані його основні завдання та функції; запропонувати формалізацію внутрішніх стандартів управління проєктами що полягає в розробці внутрішньої методології управління проєктами; запропоновано впровадження цифрових технологій управління проєктами, а саме: MS Project для планування календарних графіків, Trello для Agile-управління та візуалізації статусу завдань та Monday.com для аналітики та дашбордів щодо ходу реалізації проєктів; необхідно здійснювати підвищення рівня професійної підготовки керівників проєктів та менеджерів, а також проводити регулярний моніторинг і аудит проєктів.

Отже, однією з тенденцій розвитку економіки є значне поширення проєктного менеджменту в різних галузях. Використання технологій проєктного менеджменту сприяє виконанню запланованих цілей, оптимізації ресурсів, виявленню та мінімізації ризиків, створенню ефективної системи контролю. Проєктний менеджмент є невід'ємним елементом системи управління корпорацією, що дозволяє вирішувати питання стратегічного розвитку.

СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Акіліна О. В., Кислицька І. І. Проектний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка»*. 2019. № 15 (43). С. 29–36.
2. Бабаєв В.М. Управління проектами: навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами». Харків: ХНАМГ, 2015. 244 с.
3. Бабій В.А., Гащин В.І., Бабій М.В. Штучний інтелект в системах автоматизованого керування дорожнім рухом. Матеріали XII Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених та студентів *Актуальні задачі сучасних технологій*. Тернопіль: ТНТУ, 2023. С. 178.
4. Бабій М.В., Бабій В.А., Мартинчук А.О. Інтелектуальні системи безпеки руху. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції *Підвищення надійності і ефективності машин, процесів і систем*. Кропивницький: ЦНТУ, 2023р. С. 156.
5. Бабій М.В., Олійник В.А., Бабій В.А. Використання цифрових технологій для оптимізації маршрутів при перевезенні пасажирів. Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Процеси, машини та обладнання агропромислового виробництва: проблеми теорії та практики». ФОП Паляниця В.А., 2022. 180с.
6. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами *Ефективна економіка*. 2023. № 6. С. 25-29
7. Баглей Р. Р., Бучинська Т. В., Гомотюк В. О. Застосування проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 152-157.
8. Батенко Л.П., Загородніх О.А., Ліщинська В.В. Управління проектами: навч. Посібник. К.: КНЕУ, 2003. 231 с.

9. Башинська І. О., Хрістова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій управління проектами. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2023. № 1. С. 16-22.
10. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип.65. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf.
11. Бут С. Ю. Управління проектами інноваційного розвитку торговельних підприємств. *Бізнес-Інформ*. 2022. №11. С. 175–178.
12. Бушуєв С., Козир Б. Гібридизація методологій управління інфраструктурними проектами та програмами. *Herald of the Odessa National Maritime University*. 2020. С. 187–207.
13. Галушка З. І. Гнучкі методи управління проектами: роль проєктного менеджера. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. Вип. 4(84). С.37-42.
14. Ганем А. 10 кращих програм для управління проектами 2025. URL: <https://www.websiteplanet.com/uk/project-management-software/>
15. Гончарова О.М. Реінжиніринг бізнес-процесів як метод процесного управління. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2023. Вип. 10. С. 78-82.
16. Данченко О. Б. Практичні аспекти реінжинірингу бізнес-процесів: навч. посіб. Київ: Університет економіки та права «КРОК», 2017. 238 с.
17. Данченко О. Б., Занора В. О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень : монографія. Черкаси : ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
18. Демченко Б.А., Кудрицька Ж. В. Особливості оптимізації бізнес-процесів на підприємствах України. *Причорноморські економічні студії*. 2022. №23. С. 71-74

19. Дьяченко А. В. Сучасні підходи до організації управління проектами в умовах поширення Agile-технологій. *Вісник КНТЕУ*. 2021. №2. С. 59-67.
20. Зварич І.Т., Зварич О.І. Сучасні підходи до методології управління проектами. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки*. 2023. № 5. С. 11–23. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/8544/1/V115_P011-023.pdf
21. Зернюк О.В., Федорова Ю.М. Стан, проблеми та перспективи ефективного управління інноваційними проектами на підприємствах України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2022. Вип. 20. С. 334-340.
22. Іванова І.В. Тенденції розвитку менеджменту як професійної діяльності у відповідь на виклики бізнесу XXI століття. *Менеджмент сучасної освіти*. 2023. Т.1. № 8. С. 83-92
23. Козлова І. М. Теоретичні аспекти управління проектами в діяльності підприємства. *Регіональна економіка та управління*. 2023. № 2 (28). С. 63–70.
24. Колодізева Т. О., Панасьянц Г. С. Проектний підхід до організаційно-методичного забезпечення формування та функціонування логістичних систем підприємств. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2023. № 12. С. 265–268.
25. Коросташовець А. 10 найкращих програм для управління проектами для малого бізнесу 2024. URL: <https://worksection.com/ua/blog/10-best-pmsoftware-for-small-business-2024.htm>.
26. Марченко В. М. Управління цінністю проекту. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія (за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган). К.: Кафедра, 2020. С. 107-135.
27. Медяник О. І. Інтеграція факторного та проектно-орієнтованого підходу до оцінки конкурентоспроможності будівельних підприємств. *Управління розвитком складних систем*. 2023. № 16. С. 192–198.

28. Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку промислових підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика : монографія. Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2018. 240 с.
29. Мерзлікін А. Ю. Матрична структура управління як основа системи інноваційного управління освітньою організацією. *Молодий вчений*. 2023. № 12. С. 355–359.
30. Наукова та інноваційна діяльність України / Державна служба статистики України. – К., 2021 URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
31. Нечипорук О. Сучасні підходи та методи управління проєктами. *Наука і техніка сьогодні*. 2023. № 12 (26). URL:<http://perspectives.pp.ua/index.php/nts/article/view/7012/7052>
32. Ольшанський О. В., Смігунова О. В. Концептуальні засади управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та готельно-ресторанного господарства : монографія. Харків : Друкарня Мадрид, 2023. 160 с.
33. Онишкевич О. В. Актуальність проектного підходу в управлінні підприємствами. *Економіка і суспільство*. 2023. Вип. 6. С. 203–207.
34. Павліха Н.В., Марчук Ю.В. Концептуальні засади управління проєктами сталих просторових систем. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 18. С. 118-121
35. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2023. №4(78). С. 170 – 177.
36. Проскурін М. В. Перспективи застосування гібридної методології управління проєктами. *Науковий огляд*. 2018. Том 6, № 49. С. 77–85. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1595/1674>
37. Пурський О.І., Харченко О.А., Василевська А.О. Система управління проєктами торговельного підприємства. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 9. С. 78-82.

38. Рижакова Г. М. Методичні підходи до управління конкурентоспроможністю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки. *Зб. наукових праць «Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин»*. 2012. Вип. 28. Ч. 2. С. 59–69.
39. Руді В.Л. Найкраще програмне забезпечення для управління проектами 2024. URL: <https://www.doola.com/uk/blog/best-software-forproject-management/>.
40. Сакур Л. М., Сухомлин Л. В., Різніченко Л. В., Велькін Б. О. Реінжиніринг бізнес-процесів як сучасний метод управління стратегічними змінами на підприємстві. *Економіка і організація управління*. 2024. № 2 (38). С. 81-97.
41. Скорик О. О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 4. С. 19-24
42. Стандарт з управління проектами та Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова PMBOK). Сьоме видання. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021. URL: https://pmiukraine.org/wp-content/uploads/2022/08/PMBOK7_Ukr_ForPersonalUseOnly.pdf.
43. Топ інструментів для проектного менеджменту. URL: <https://training.qatestlab.com/blog/technical-articles/top-tools-for-projectmanagement/>.
44. Управління інноваційними проектами та програмами. Методологія. Стандарт МФУ 75.1 – 00013480 – 29.12:2010 – К. : МФУ, 2010. – 44 с.
45. Управління конкурентоспроможністю підприємств у сучасних умовах : колективна монографія / за заг. ред. М. В. Шарко. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2021. 177 с.
46. Фещур Р.В., Кічор В.П., Якимів А.І., Тимчишин І.Є., Янішевський В.С., Лебідь Т.В., Самуляк В.Ю., Когут І.В., Шишковський

С.В. Прийняття проектних рішень: Навчальний посібник. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2018. 220 с.

47. Худенко Д. ТОП 5 інструментів управління проектами у 2022 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html>.

48. Шишковський С.В. Проекти і програми як інструменти розвитку підприємств *Вісник Одеського національного університету ім. І.І. Мечникова. Серія «Економіка»*. 2023. Т. 18. Вип. 2/1. С. 231–235

49. Project Management Institute, PMI. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards>.

50. Project Management Institute. Посібник зі знань з управління проектами (Посібник PMBOK®) – П'яте видання. The standard for project management and a guide to the project management body – Seventh Edition. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, Pennsylvania. 2021.

ДОДАТКИ

Додаток А

Типологія інструментів управління проєктами

Ключова ознака	Види інструментів
1. За функціональним призначенням	Інструменти планування: Gantt Chart, WBS, PERT, діаграми сітьового планування. Інструменти контролю та моніторингу за термінами, бюджетом, якістю; Інструменти комунікації; Інструменти управління ризиками; Інструменти прийняття рішень; тощо
2. За формою реалізації	Аналогові (паперові або візуальні); Цифрові (програмні); Гібридні (візуальні інструменти інтегровані у цифрові платформи);
3. За підходом до управління проєктом	Класичні (водоспадні), що опираються на класичні стандарти управління проєктами; Гнучкі (Agile-інструменти); Гібридні (поєднання традиційного та гнучкого підходів);
4. За фазами життєвого циклу проєкту	Ініціювання (аналіз зацікавлених сторін, SWOT-аналіз, бізнес-кейси тощо); Планування (WBS, Gantt Chart, сітьовий графік, матриця відповідальності тощо); Виконання (контроль виконання задач, Kanban, комунікаційні платформи тощо). Моніторинг і контроль (KPI, Earned Value Management тощо); Закриття (звіти про закриття, звіт по отриманих уроках (lessons learned report), архівація документів);
5. За ступенем автоматизації	Ручні інструменти (паперові матриці, ручне планування сіткового графіку тощо); Автоматизовані (MS Project, Primavera, JIRA, Excel тощо); З вбудованим штучним інтелектом (Chat GPT, ClickUp, Notion, Prezi тощо);
6. За рівнем управління	Стратегічні для планування проєкту; Тактичні для планування ресурсів, бюджетів, розкладу тощо; Оперативні для щоденного використання проєктним менеджером;
7. За ступенем інтеграції з іншими системами	Автономні інструменти (не потребують інших програмних засобів); Інтегровані інструменти (передбачена інтеграція з CRM, ERP або іншими ІТ-системами); Хмарні рішення (на основі штучного інтелекту та хмарних сховищ);
8. За рівнем складності	Базові інструменти; Прості (однозадачні); Складні (універсальні);
9. За сферою застосування	Освіта (Notion, Trello, Miro); Фінанси (Excel, RIS [^]); Будівництво (Primavera, AutoCAD, MS Project); ІТ-сфера (JIRA, GitLab, Scrum-дошки, Velocity);
10. За типом доступу	Локальні; Хмарні; Мобільні;
11. За рівнем підтримки прийняття рішень*	Прості інструменти, які відображають поточний стан проєкту (Gantt chart, Kanban, Google sheets); Діагностичні інструменти, які дають можливість відслідковувати відхилення або «вузькі місця» в проєкті (Earned Value Management, Burn-down Chart, Risk Register); Управлінські інструменти завдяки яким можна сформулювати прогнози та моделювати різноманітні сценарії (PERT, What-if Analysis, симуляції у Primavera); Інструменти підтримки прийняття рішень, які автоматично обирають найкращі варіанти дій (ClickUp з модулем штучного інтелекту).

Додаток Б

Основні техніко-економічні показники ТОВ «МЕТА» у 2020-2024 рр.

Найменування показника	2020р.	2021р.	2022р.	2023р.	2024р.	Відхилення (+; -)			
						2023 р. до 2022р.		2024 р. до 2023 р.	
						абс-не	%	абс-не	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг), тис.грн.	2884	4710	5255	4958	6893	-297,0	-5,65	1935,0	39,03
Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), тис.грн.	1955	3224	3573	3479	5229	-94,00	-2,63	1750,00	50,30
Валовий прибуток	929	1486	1682	1479	1664	-203,0	-12,07	185,00	12,51
Фінансовий результат від операційної діяльності	114	482	745	260	460	-485,0	-65,10	200,00	76,92
Чистий прибуток, тис.грн.	33	316	640	71	279	-569,0	-88,91	208,00	292,96
Первісна вартість основних фондів, тис.грн.	1244	1711	1705	1722	1730	17,00	1,00	8,00	0,46
Знос основних фондів, тис.грн.	657	736	791	837	873	46,00	5,82	36,00	4,30
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	65	62	60	59	55	-1,00	-1,67	-4,00	-6,78
Фондовіддача, грн.	2,32	2,75	3,08	2,88	3,98	-0,20	-6,58	1,11	38,38
Фондомісткість, грн.	0,43	0,36	0,32	0,35	0,25	0,02	7,05	-0,10	-27,74
Коефіцієнт зносу основних фондів	0,53	0,43	0,46	0,49	0,50	0,02	x	0,02	x
Фондоозброєність праці, тис.грн.	19,14	27,60	28,42	29,19	31,45	0,77	2,71	2,27	7,77
Продуктивність праці, тис.грн./чол	44,37	75,97	87,58	84,03	125,3	-3,55	-4,05	41,29	49,14
Рентабельність продукції, %	5,83	14,95	47,08	42,51	31,8	-4,56	X	-10,7	X
Витрати на 1 грн. товарної продукції, грн.	0,68	0,68	0,68	0,70	0,76	0,02	3,20	0,06	8,11

