

Київ 2025

**ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва

Кафедра Менеджменту
Ступінь вищої освіти Бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту
Анна СОРОКА

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Карпик Анни Олегівни

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Впровадження системи управління проєктами на підприємстві

керівник кваліфікаційної роботи Анастасія ГЛУШЕНКОВА, к.г.н., доцент,
(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
від «24» лютого 2025 р. №56

2. Строк подання кваліфікаційної роботи « 20 » травня 2025 р.

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених, статистичні дані, звіти про результати господарської діяльності досліджуваного підприємства

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)
Розділ 1. Теоретико-методичний базис впровадження системи управління проєктами на підприємстві

Розділ 2. Аналіз управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Розділ 3. Удосконалення системи управління проєктами на підприємстві

5. Перелік ілюстративного матеріалу: *презентація.*

6. Дата видачі завдання « 03 » березня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення тематики, вибір наукового керівника, уточнення теми	25.02.2025	
2	Розробка та складання плану кваліфікаційної бакалаврської роботи	26.02.2025	
3	Підготовка 1 розділу	21.03.2025	
4	Підготовка 2 розділу	11.04.2025	
5	Підготовка 3 розділу	30.04.2025	
6	Висновки	05.05.2025	
7	Підготовка остаточного варіанту роботи та проходження перевірки на плагіат	09.05.2025	
8	Написання відзиву науковим керівником	13.05.2025	
9	Оформлення та представлення роботи на кафедрі та попередній захист	20.05.2025	
10	Зовнішня рецензія	16.05.2025	
11	Підготовка доповіді, презентації та ілюстративного матеріалу	19.05.2025	
12	Захист кваліфікаційної бакалаврської роботи	18.06.2025	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Анна КАРПІК

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Керівник

кваліфікаційної роботи

(підпис)

Анастасія ГЛУШЕНКОВА

(Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1. Сутність проєкту та проєктної діяльності в умовах сучасного підприємства.....	8
2.2. Управління проєктами на підприємстві: зміст, принципи та ключові функції.....	16
1.3. Системи управління проєктами на підприємстві: сутність, компоненти та види.....	24
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»	34
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ».....	34
2.2. Аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ».....	41
2.3. Управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»	47
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	54
3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління проєктами на підприємстві.....	54
3.2. Заходи щодо впровадження системи управління проєктами на підприємстві.....	66
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	76

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи зумовлена динамічними змінами у зовнішньому середовищі, високим рівнем конкуренції, зростанням складності бізнес-процесів і зростаючими вимогами до ефективності управлінських рішень. В умовах цифровізації економіки, нестабільної кон'юнктури ринку та обмеженості ресурсів підприємства змушені шукати інструменти, що дозволяють не лише адаптуватися до викликів, а й забезпечити стійке зростання, гнучкість та інноваційність.

Одним із таких ефективних інструментів є система управління проектами, яка спрямована на формалізацію та оптимізацію процесів планування, реалізації, моніторингу й завершення проєктів. Упровадження такої системи дозволяє забезпечити цілісність дій, підвищити продуктивність, скоротити терміни реалізації ініціатив і знизити рівень проєктних ризиків.

Особливої ваги ця тема набуває в контексті підприємств, що реалізують багаторазові або масштабні проєкти, пов'язані з інноваціями, розширенням ринку або цифровими трансформаціями. Саме системний підхід до управління проєктами дозволяє підприємству діяти стратегічно, ефективно використовувати ресурси, своєчасно приймати обґрунтовані рішення та підвищувати якість управлінських процесів.

Питання впровадження та розвитку систем управління проєктами стали об'єктом дослідження багатьох науковців як за кордоном, так і в Україні. Серед провідних зарубіжних дослідників варто виокремити Гарольда Керцнера, який зробив вагомий внесок у стандартизацію практики управління проєктами, а також Клайда Бурка – одного з учасників розробки концепцій PMBOK. Значний науковий доробок належить Брайану Хоббсу, який вивчав інтеграцію проєктного

управління зі стратегічними цілями організацій, та авторам класичних праць з менеджменту проєктів – Джеку Мередіту та Самуелю Мантелю.

В Україні теоретичне підґрунтя управління проєктами розвивали такі науковці, як В.М. Швець, який досліджував особливості впровадження проєктного підходу в умовах економічної трансформації, Т.М. Васильєва, яка акцентувала увагу на системному підході до управління підприємствами, а також О.О. Гаврилюк, О.В. Мельник і І.В. Кривуля, що аналізували адаптацію міжнародних стандартів управління проєктами до українських реалій.

Попри наявність значної кількості наукових праць, низка аспектів залишається недостатньо вивченою. Зокрема, йдеться про проблематику практичної реалізації систем управління проєктами на малих і середніх підприємствах в Україні, адаптацію інструментів управління до специфіки вітчизняної економіки, а також про формування проєктної культури в умовах організацій, де домінує традиційна ієрархічна модель управління.

Мета даної роботи - систематизувати теоретичні і практичні основи, визначити основні напрямки удосконалення системи управління проєктами на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були поставлені наступні *завдання*:

- визначити сутність проєкту та проєктної діяльності в умовах сучасного підприємства;
- визначити зміст, принципи та ключові функції управління проєктами на підприємстві;
- визначити сутність, компоненти та види систем управління проєктами на підприємстві;
- здійснити організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»;

- провести аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»;
- проаналізувати управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»
- обґрунтувати основні напрямки удосконалення системи управління проєктами на підприємстві;
- запропонувати заходи щодо впровадження системи управління проєктами на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами на підприємстві.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні аспекти, шляхи удосконалення лідерства в контексті стимулювання та управління інноваційними процесами в організації.

Робота виконана на основі нормативно-правових актів України, наукової літератури з менеджменту, зокрема дисертацій та авторефератів дисертацій, монографій, публікацій у рецензованих, періодичних фахових та інших виданнях, а також в мережі Інтернет, внутрішньої корпоративної інформації та матеріалах звітності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ».

У процесі роботи використовувались наступні методи: системного підходу, групування, порівняння, літературний, економіко-статистичні, управлінського аналізу.

Результати даної роботи можуть бути застосовані для підвищення ефективності проєктами ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» та інших підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ БАЗИС ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Сутність проєкту та проєктної діяльності в умовах сучасного підприємства

У сучасних умовах підприємства реалізують інновації, цифрову трансформацію, освоюють нові ринки та продукти саме через проєкти. Проєктна діяльність дозволяє ефективно планувати ресурси, знижувати ризики та досягати стратегічних цілей у встановлені терміни й бюджети. Крім того, впровадження системного підходу до управління проєктами підвищує гнучкість, керованість та адаптивність бізнесу до змін, що робить проєктне управління ключовим інструментом розвитку підприємств.

Поняття проєкту є фундаментальним у сфері управління змінами, інноваційною діяльністю та стратегічним розвитком підприємства. У науковій та практичній літературі проєкт трактується як унікальна сукупність взаємопов'язаних завдань, спрямованих на досягнення конкретної мети в межах обмежених ресурсів – часу, бюджету, персоналу, матеріальних і технічних засобів.

Згідно з визначенням Інституту управління проєктами (Project Management Institute, PMI), проєкт – це комплекс тимчасових заходів, призначений для створення унікального продукту, послуги або результату. Тимчасовий характер проєкту означає, що він має чітко визначений початок і завершення, а його

унікальність полягає в тому, що кожен проєкт відрізняється від інших за своїми цілями, умовами виконання, масштабом чи підходами до реалізації.[3]

Проєкт також розглядається як інструмент реалізації стратегічних завдань підприємства. Через проєкти організації впроваджують інновації, оптимізують бізнес-процеси, розширюють ринки збуту, удосконалюють продукцію чи впроваджують нові інформаційні системи. На відміну від операційної діяльності, яка є постійною та повторюваною, проєктна діяльність має неповторний характер, вимагає гнучкого управління та адаптації до змінного середовища.

Таким чином, проєкт – це організована форма досягнення визначених цілей у рамках чітких обмежень, що потребує специфічного підходу до планування, координації, контролю та завершення діяльності. Його успішна реалізація залежить від ефективного управління ресурсами, ризиками та комунікаціями між усіма зацікавленими сторонами.

Термін "проєкт" має глибокі історичні корені, що сягають ще античних часів, хоча сучасне його розуміння сформувалося лише в XX столітті. Етимологічно слово "проєкт" походить від латинського "projectum", що утворене від дієслова "proicere" – «викидати вперед», «виносити наперед», що символічно вказує на спрямованість у майбутнє, передбачення певного результату або дії. [8]

У середньовіччі термін використовувався переважно в контексті архітектури, будівництва, інженерії, де означав ескіз або план майбутньої споруди. У епоху Відродження з розвитком інженерного мистецтва та наукового проєктування, поняття "проєкт" починає набувати форми системного мислення – це вже не просто ескіз, а свідомо організована діяльність з досягнення конкретної мети.

Суттєвий розвиток терміна відбувся у XX столітті, особливо після Другої світової війни, коли зросла потреба у чіткому плануванні, координації та контролі великих і складних інженерних, оборонних та інфраструктурних

проектів. Саме в цей період починає формуватись як окрема дисципліна управління проектами, а термін "проект" закріплюється за тимчасовою діяльністю з унікальним результатом.

У 1960-х роках із заснуванням міжнародних організацій, зокрема Project Management Institute (PMI), починається стандартизація підходів до управління проектами. Відтоді поняття проекту набуло сучасного змісту – як чітко структурованої та керованої діяльності, що охоплює усі етапи від ініціації до завершення з урахуванням обмежень ресурсів, часу та якості. [49]

Поняття "проект" може визначатися з різних позицій – як цільова програма, складна система, керований процес, організаційна структура або інструмент змін. У сучасному менеджменті ці підходи часто поєднуються, формуючи комплексне розуміння сутності проекту. Основні підходи до визначення терміну "проект" висвітлені в таблиці 1.1.

Ці підходи та автори демонструють різні акценти у розумінні проекту: одні роблять наголос на меті, інші – на структурі, етапах, управлінні змінами або інноваціях. У практиці сучасного управління проектами всі ці підходи часто поєднуються для досягнення ефективності.

Таблиця 1.1.

Підходи до визначення терміну «проект»

Назва підходу	Особливості підходу	Визначення проекту	Представники
Цільовий підхід	Розглядає проект як засіб досягнення конкретної мети або результату. Проект трактується як сукупність дій, спрямованих на створення нового продукту, послуги або зміни в організації.	Проект – це система заходів, спрямованих на досягнення чітко визначеної мети в заданих часових, ресурсних і якісних межах	Гарольд Керцнер (Harold Kerzner), Г.О. Титов

Продовження таблиці 1.1.

Системний підхід	Проект розглядається як складна система, що має структуру, елементи, взаємозв'язки та управляється як єдине ціле. Акцент робиться на інтеграції ресурсів, процесів, учасників і цілей.	Проект – це цілеспрямована, обмежена в часі система, що складається з взаємопов'язаних дій і ресурсів, об'єднаних для досягнення унікального результату.	Р.М. Вільямс (Raymond M. Williams), А.А. Афанасьєв
Процесний (життєвий) підхід	Проект розглядається як процес, що проходить через певні фази: ініціювання, планування, реалізація, моніторинг і завершення. Такий підхід важливий для управління проектами на практиці.	Проект - це тимчасова діяльність, яка має початок і кінець, виконується у визначених фазах і завершується досягненням очікуваного результату.	Роланд Гаріс (Roland Gareis)
Організаційний підхід	Проект розглядається як особлива форма організації діяльності, відмінна від операційної (постійної) структури. Він передбачає створення тимчасових команд, специфічних управлінських структур, механізмів комунікації.	Проект – це організаційна форма реалізації змін, яка дозволяє сконцентрувати ресурси на досягненні унікального результату в умовах обмежень.	Г. Кліланд (George Cleland), Томас Кідд (Thomas Kidd)
Інноваційно-розвитковий підхід	Акцентує увагу на тому, що проекти є рушіями змін і розвитку, зокрема інновацій. Проекти виступають як інструменти реалізації нових ідей, технологій, продуктів.	Проект – це форма реалізації інноваційної діяльності, яка має обмеження в часі, ресурсах і результативності.	Йозеф Шумпетер (Joseph Schumpeter), Пітер Друкер (Peter Drucker)

Джерело: складено автором на основі [4, 12, 41, 42, 39, 68]

Проект як форма організації цілеспрямованої діяльності має низку характеристик, які відрізняють його від операційної (постійної) діяльності підприємства. Ці характеристики є універсальними та лежать в основі наукового й прикладного розуміння сутності проектів у різних сферах економіки, управління, технологій та соціального розвитку.



Рис. 1.1. Характеристики проекту

Джерело: розроблено автором на основі [36]

Передусім, проект є тимчасовим за своєю природою. Це означає, що кожен проект має визначений початок і завершення. Його тривалість залежить від складності завдань, обсягу робіт і ресурсної забезпеченості, але завжди має часові межі. Тимчасовий характер відрізняє проекти від постійної, рутинної діяльності підприємства.

Другою важливою характеристикою є унікальність результату. Проєкт створює новий продукт, послугу, процес або зміну, які до цього не існували в такому самому вигляді. Навіть якщо проєкти мають подібну структуру або виконуються в одній галузі, кожен з них має специфічні умови реалізації, що забезпечує його неповторність.

Третя характеристика – наявність чітко визначеної мети. Проєкт виконується з метою досягнення конкретного результату, який заздалегідь визначається у технічному завданні, бізнес-плані або проєктній документації. Досягнення мети визначає завершення проєкту й оцінку його ефективності.

Крім того, проєкт характеризується обмеженістю ресурсів – часових, фінансових, трудових, матеріальних. Управління цими обмеженнями становить одну з ключових задач у межах проєктного менеджменту, оскільки саме ефективне використання ресурсів забезпечує успішну реалізацію проєкту.

Наступною ознакою є міждисциплінарний і міжфункціональний характер. Для реалізації проєктів часто залучаються фахівці з різних сфер діяльності, що вимагає координації знань, досвіду й управлінських зусиль на основі інтегрованого підходу. [61]

Також важливою характеристикою є високий рівень ризиків і невизначеності, пов'язаний із складністю середовища реалізації, новизною цілей та впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Ефективне управління ризиками є необхідною умовою успіху будь-якого проєкту.

Останнім, але не менш важливим аспектом є наявність структури управління, яка включає формалізовані ролі, повноваження, етапи контролю та звітності. Це дозволяє забезпечити керованість проєктом, дотримання плану, стандартів якості та досягнення запланованих результатів.

Таким чином, сукупність таких характеристик, як тимчасовість, унікальність, цілеспрямованість, обмеженість ресурсів, міждисциплінарність,

ризикованість і структурованість, дозволяє віднести певну діяльність до сфери проєктного управління та забезпечити її ефективну реалізацію в умовах сучасного підприємства.

Проєктна діяльність є спеціалізованою формою організації та реалізації цілеспрямованих заходів, спрямованих на досягнення унікальних результатів у межах визначених часових і ресурсних обмежень. Вона охоплює сукупність процесів, методів, інструментів і технік, що використовуються для планування, координації, контролю та завершення проєктів.

У сучасній теорії управління проєктна діяльність розглядається як ключовий механізм впровадження інновацій, змін і стратегічних ініціатив на рівні підприємства. Вона забезпечує структурований підхід до організації роботи, що дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси, управляти ризиками та адаптуватися до динамічного зовнішнього середовища. [33]

Важливою ознакою проєктної діяльності є її тимчасовий характер, який визначає період реалізації певних завдань із чітко визначеними етапами та результатами. Крім того, вона передбачає інтеграцію різних функціональних підрозділів та фахівців, що сприяє міждисциплінарній співпраці та комплексному вирішенню поставлених задач.

Таким чином, проєктна діяльність виступає як системний і організований процес, що є фундаментом для досягнення стратегічних цілей підприємства через реалізацію окремих проєктів, забезпечуючи баланс між ефективністю, якістю та гнучкістю управління.

Основні функції проєктної діяльності на сучасному підприємстві відображають комплекс управлінських завдань, що забезпечують ефективне планування, організацію, контроль і завершення проєктів у відповідності з цілями бізнесу. Ці функції формують основу системного підходу до управління проєктами та сприяють досягненню стратегічних і оперативних результатів. [12]

Першою і фундаментальною функцією є планування проєкту, яке включає визначення мети, обсягу робіт, ресурсних потреб, термінів виконання і можливих ризиків. Планування є основою для формування чіткого маршруту реалізації проєкту, що дозволяє координувати дії учасників і уникати непередбачених ситуацій. [12]

Другою важливою функцією виступає організація проєктної діяльності – створення структурованої системи управління, розподіл ролей і відповідальностей, формування команд, встановлення каналів комунікації. Ця функція забезпечує узгодженість дій між різними підрозділами та фахівцями, що залучені до реалізації проєкту.

Третя функція – це контроль і моніторинг, які передбачають постійне відстеження виконання завдань, дотримання строків, якості і бюджету, а також оцінку ризиків і їх своєчасне коригування. Ефективний контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану і приймати управлінські рішення для забезпечення успішного завершення проєкту.

Четвертою функцією є координація та комунікація, що забезпечує інтеграцію зусиль усіх учасників проєкту, а також взаємодію з зовнішніми стейкхолдерами. Завдяки цій функції забезпечується обмін інформацією, узгодження дій і підтримка командної роботи.

Останньою, але не менш важливою, є функція завершення проєкту і оцінки результатів, яка включає оформлення підсумкової документації, аналіз досягнутих цілей, виявлення уроків і рекомендацій для майбутніх проєктів. Це дозволяє підвищувати якість проєктної діяльності і накопичувати цінний досвід. [12]

Таким чином, сукупність цих функцій – планування, організація, контроль, координація та завершення – створює комплексну систему управління

проектною діяльністю, що забезпечує адаптивність, ефективність і цілеспрямованість розвитку сучасного підприємства.

2.2. Управління проектами на підприємстві: зміст, принципи та ключові функції

Управління проектами на підприємстві є цілеспрямованим процесом планування, організації, координації, контролю та завершення проектної діяльності з метою досягнення конкретних результатів у межах визначених обмежень – часу, бюджету, якості та ресурсів. Це міждисциплінарна управлінська функція, яка об'єднує знання, навички, інструменти й методики, необхідні для ефективної реалізації окремих проектів, а також для забезпечення їх відповідності стратегічним цілям підприємства.

Суть управління проектами полягає в забезпеченні системного підходу до реалізації складних, часто інноваційних завдань, які не можуть бути виконані в рамках традиційної операційної діяльності. Ключовим аспектом цього процесу є фокус на унікальності кожного проекту, необхідності адаптації до змінного зовнішнього середовища та оптимізації використання ресурсів. [27]

Управління проектами охоплює всі етапи життєвого циклу проекту – від ініціації й планування до реалізації, моніторингу та завершення. На кожному з цих етапів менеджер проекту здійснює управлінські дії, спрямовані на досягнення запланованих результатів, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності взаємодії між учасниками.

У сучасних умовах конкуренції та постійних змін управління проєктами виступає не лише як засіб оперативного виконання завдань, але й як інструмент стратегічного розвитку підприємства. Воно дозволяє впроваджувати інновації, освоювати нові ринки, модернізувати виробництво та забезпечувати сталу трансформацію бізнес-процесів.

Таким чином, управління проєктами на підприємстві – це не просто набір технічних процедур, а цілісна управлінська концепція, яка дозволяє забезпечити цілеспрямоване використання ресурсів, досягнення високої результативності та формування довгострокових конкурентних переваг.

У науковій літературі поняття управління проєктами на підприємстві трактується як систематизована сукупність процесів, методів і засобів, що застосовуються для ефективної реалізації проєктів відповідно до стратегічних і тактичних цілей організації. Це поняття розглядається з позиції інтеграції управлінських функцій (планування, організації, мотивації, контролю) у специфічному контексті – виконання проєктів, які мають тимчасовий характер, чітко окреслені цілі та обмеження. [36]

Більшість авторів погоджуються, що управління проєктами є окремим видом управлінської діяльності, який вирізняється орієнтацією на результат і динамічність. Так, згідно з визначенням, поданим у стандартах PMI (Project Management Institute), управління проєктами – це застосування знань, навичок, інструментів і методик до проєктної діяльності з метою задоволення вимог проєкту. У цьому контексті важливу роль відіграє управління обсягом, строками, вартістю, якістю, ризиками, персоналом і комунікаціями.

Вітчизняні та європейські дослідники, зокрема Г.О. Титов, В.П. Романовський, Р. Гаррісон та інші, акцентують увагу на тому, що управління проєктами на підприємстві передбачає створення спеціалізованої організаційної структури або використання матричної форми, що дозволяє гнучко реагувати на

змінні умови зовнішнього середовища та оперативно приймати управлінські рішення. [68]

У межах наукового дискурсу також підкреслюється, що управління проєктами є інструментом впровадження інновацій, розвитку конкурентних переваг і стратегічних трансформацій, що особливо важливо для підприємств, які функціонують у високотехнологічних, швидкозмінних або нестабільних секторах економіки.

Управління проєктами, як складна й багатокомпонентна система, потребує чіткого методологічного підґрунтя, яке забезпечує узгодженість дій, ефективне використання ресурсів та досягнення поставлених цілей. Саме тому застосування принципів управління проєктами є надзвичайно важливим для забезпечення цілісності, послідовності та передбачуваності управлінських процесів.

Принципи управління проєктами виступають фундаментальними засадами, на основі яких формується підхід до планування, організації, контролю та завершення проєктів. Вони відображають узагальнені закономірності управлінської практики, підтверджені досвідом провідних організацій та закріплені в міжнародних стандартах, таких як PMBOK, ISO 21500, PRINCE2 тощо. [4]

Керування проєктом без опори на чітко визначені принципи може призвести до хаотичних рішень, втрати стратегічної спрямованості та неефективного використання ресурсів. Наприклад, принципи цільової спрямованості, орієнтації на результат, командної взаємодії, прозорості, відповідальності та адаптивності дозволяють забезпечити злагоджену діяльність усіх учасників проєкту, своєчасно реагувати на зміни середовища та знижувати рівень ризиків.

Крім того, дотримання принципів управління сприяє підвищенню довіри між зацікавленими сторонами, формує культуру відповідальності та підзвітності,

створює умови для об'єктивного аналізу й прийняття рішень. Принциповість у проєктному управлінні також дозволяє забезпечити масштабованість практик, що особливо важливо при впровадженні проєктного підходу на рівні підприємства або цілої організації.

Отже, керування принципами в управлінні проєктами є не просто рекомендацією, а необхідною умовою ефективної, системної та стабільної реалізації проєктів. Це основа, яка дозволяє забезпечити баланс між стратегічними цілями, поточними завданнями та мінливими умовами середовища, у якому функціонує сучасне підприємство. (Рис. 1.2.)

У науковій літературі існує кілька підходів до визначення принципів управління проєктами, кожен із яких базується на певному теоретико-методологічному підґрунті та практичних особливостях реалізації проєктної діяльності. Ці підходи формуються в межах управлінської науки, з урахуванням досвіду міжнародних організацій, а також у рамках окремих наукових шкіл. [16]

Функціональний підхід акцентує увагу на класичних управлінських функціях – плануванні, організації, мотивації, контролі та регулюванні. У межах цього підходу принципи управління проєктами розглядаються як загальні закономірності, що забезпечують ефективність управлінської діяльності. Серед таких принципів: чіткість цілей, обґрунтованість планування, раціональність ресурсного забезпечення, забезпечення зворотного зв'язку тощо.

Системний підхід базується на уявленні проєкту як цілісної системи з взаємопов'язаними елементами, які функціонують у динамічному середовищі. Відповідно до цього підходу, принципи управління проєктами мають забезпечувати цілісність, адаптивність, ієрархічність, відкритість і здатність до саморегуляції. Такий підхід дозволяє враховувати складність сучасних проєктів і необхідність гнучкої реакції на зміни.

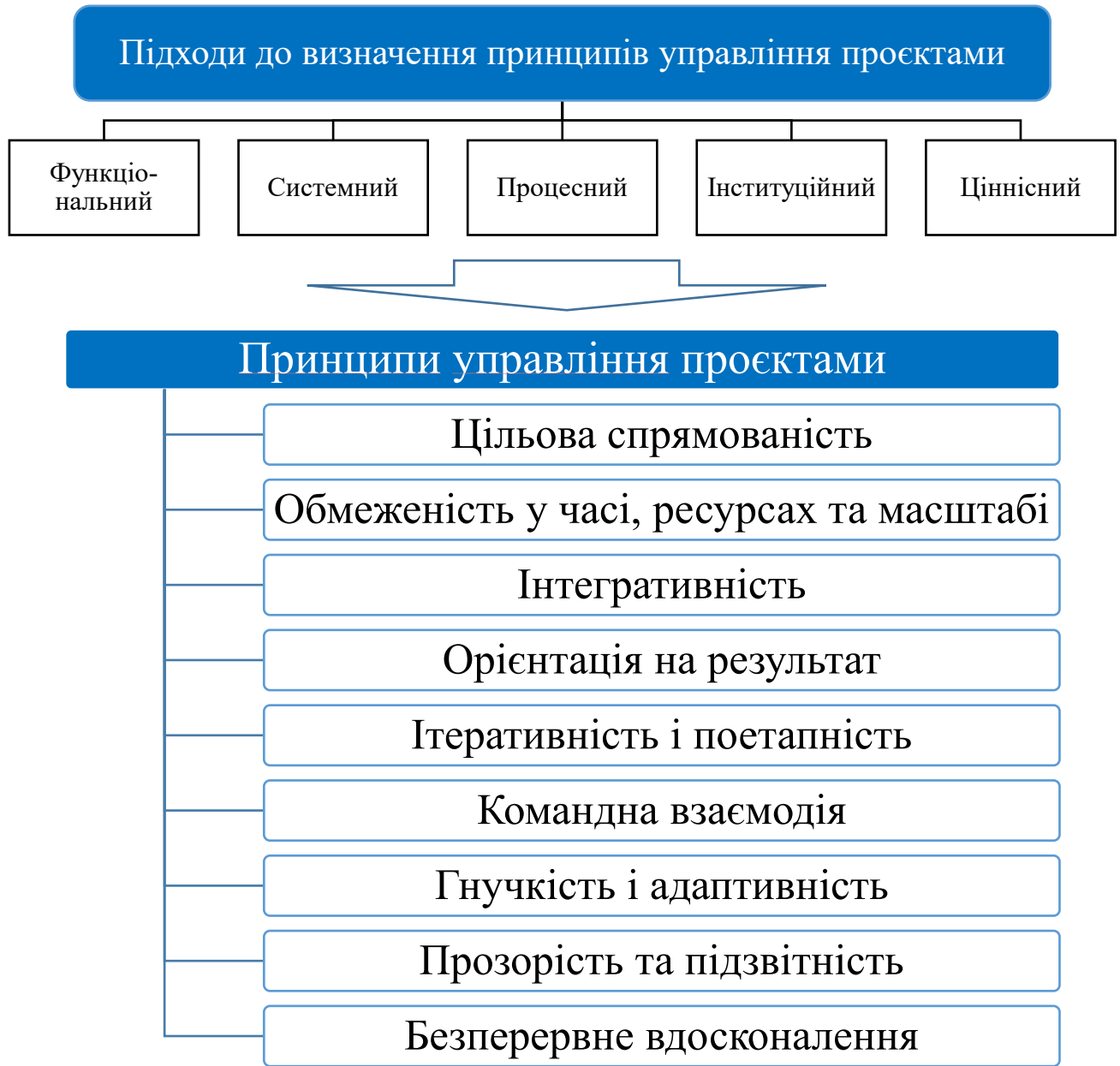


Рис. 1.2. Принципи управління проєктами на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [12, 45]

Процесний підхід акцентує увагу на безперервності та послідовності управлінських дій у межах життєвого циклу проєкту. З цієї позиції принципи визначаються як ключові орієнтири для реалізації кожного етапу проєкту – від

ініціації до завершення. Наприклад, принцип процесної логіки, орієнтації на результат, поетапності й безперервного вдосконалення. [31]

Інституційний підхід передбачає трактування принципів як нормативних орієнтирів, що формуються на основі стандартів, професійної етики та регламентів. У цьому контексті широко використовуються напрацювання міжнародних організацій, таких як PMI, IPMA, ISO, що пропонують усталені системи принципів: прозорість, залучення стейкхолдерів, управління ризиками, підзвітність тощо.

Ціннісний підхід акцентує увагу на гуманістичних, етичних та корпоративних аспектах проєктного управління. Принципи у цьому випадку розглядаються як засади формування довіри, командної культури, соціальної відповідальності та сталого розвитку.

У контексті сучасної теорії та практики управління, принципи управління проєктами формуються як базові орієнтири, які визначають логіку, зміст і послідовність управлінських дій у процесі реалізації проєктів. Їх застосування сприяє створенню структурованого, передбачуваного та адаптивного управлінського середовища, що дозволяє досягати стратегічних і тактичних цілей підприємства.

До основних принципів управління проєктами належать: [30]

Цільова спрямованість – кожен проєкт повинен мати чітко визначену мету, яка є основою для прийняття рішень, оцінки ефективності й управління очікуваннями зацікавлених сторін.

Обмеженість у часі, ресурсах та масштабі – реалізація проєкту завжди обмежена конкретними рамками, що вимагає точного планування та постійного контролю за використанням наявних ресурсів.

Інтегративність – усі процеси в межах проєкту повинні бути взаємопов’язаними та інтегрованими в загальну систему управління підприємством, що забезпечує узгодженість рішень і дій.

Орієнтація на результат – ефективність управління проєктом визначається не лише процесом виконання робіт, а й досягненням очікуваного результату, що відповідає вимогам замовника чи кінцевого користувача.

Ітеративність і поетапність – реалізація проєктів здійснюється через послідовні фази, на кожній з яких проводиться оцінка прогресу, коригування планів і прийняття рішень щодо подальших дій.

Управління ризиками – проєктна діяльність неминуче пов’язана з невизначеністю, тому необхідно передбачати, оцінювати та контролювати ризики на всіх етапах проєкту.

Командна взаємодія – проєкт реалізується через командну роботу, де важливими є розподіл ролей, ефективна комунікація, мотивація та відповідальність кожного учасника.

Гнучкість і адаптивність – в умовах динамічного зовнішнього середовища проєктне управління повинно бути здатним до оперативного реагування на зміни, шляхом адаптації планів і процедур.

Прозорість та підзвітність – усі процеси проєктного управління мають бути відкритими для контролю, а учасники – нести відповідальність за прийняті рішення та результати.

Безперервне вдосконалення – проєктне управління передбачає постійне навчання, аналіз попереднього досвіду та впровадження змін з метою підвищення ефективності майбутніх проєктів.

Застосування зазначених принципів у практиці управління проєктами дозволяє забезпечити стійкість, прогнозованість та керованість проєктної

діяльності, а також формує підґрунтя для успішної реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

Функції управління проєктами становлять основу організації та реалізації будь-якого проєкту, адже саме через них відбувається втілення принципів, стратегій і цілей проєктної діяльності у практичну площину. У науковій літературі функції управління проєктами зазвичай визначаються як ключові напрями управлінської діяльності, що охоплюють усі етапи життєвого циклу проєкту – від ініціації до завершення.

До найважливіших функцій управління проєктами належать: [21]

1. Планування – це фундаментальна функція, яка передбачає формулювання цілей проєкту, визначення обсягу робіт, складання графіків, розрахунок бюджетів, розподіл ресурсів та розроблення планів з управління ризиками, якістю, комунікаціями й іншими аспектами. Планування забезпечує логічну й послідовну організацію дій, знижує рівень невизначеності та створює основу для контролю.

2. Організація – охоплює формування структури управління проєктом, призначення ролей і відповідальностей учасників, створення робочих груп і команд, а також координацію діяльності між структурними елементами. Ця функція забезпечує ефективну комунікацію, розподіл повноважень та оптимальне використання ресурсів.

3. Мотивація та керівництво – передбачає стимулювання учасників проєкту до досягнення поставлених цілей шляхом використання різних методів впливу: матеріального заохочення, морального стимулювання, розвитку командної взаємодії, наставництва тощо. Ефективне керівництво відіграє важливу роль у підтриманні високої продуктивності, згуртованості команди та відповідальності за результати.

4. Контроль – охоплює моніторинг виконання робіт, зіставлення фактичних результатів із плановими показниками, виявлення відхилень і своєчасне прийняття коригувальних рішень. Контроль дозволяє утримувати проєкт у межах затверджених параметрів щодо термінів, бюджету, якості й ризиків, а також забезпечує прозорість процесу управління.

5. Координація – полягає в узгодженні дій усіх учасників проєкту, забезпеченні цілісності управлінських рішень, вирішенні конфліктних ситуацій та організації ефективного інформаційного обміну між усіма зацікавленими сторонами. Завдяки цій функції досягається цілісність системи управління та злагодженість проєктної команди.

6. Аналіз і прийняття рішень – включає постійне оцінювання результатів проєкту, аналіз ризиків, ресурсних потреб, альтернативних варіантів дій та вибір оптимальних рішень у змінних умовах. Ця функція є ключовою для адаптивного управління та стратегічного мислення в рамках проєктної діяльності.

Отже, функції управління проєктами є взаємопов'язаними складовими єдиного процесу, спрямованого на досягнення цілей проєкту за допомогою ефективного використання ресурсів, організації командної роботи та постійного контролю за виконанням запланованих дій. Їх реалізація забезпечує не лише успішне завершення окремого проєкту, а й сприяє розвитку управлінської культури підприємства загалом.

1.3. Системи управління проєктами на підприємстві: сутність, компоненти та види

Системний підхід до управління проєктами вважається одним із найефективніших інструментів сучасного менеджменту, оскільки дозволяє

розглядати проєкт не як ізольований набір завдань, а як цілісну динамічну систему, що функціонує у взаємозв'язку з внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. Такий підхід базується на ідеї, що всі елементи проєкту – цілі, ресурси, процеси, учасники, ризики та результати – є взаємозалежними і мають узгоджено функціонувати для досягнення успіху.

Ефективність системного підходу полягає передусім у можливості комплексного охоплення всіх аспектів управління проєктом. Завдяки цьому управлінець отримує змогу не лише контролювати окремі процеси, а й розуміти, як вони впливають один на одного в контексті досягнення загальної мети. Наприклад, зміна у фінансуванні чи кадровому складі впливає на строки виконання, а технічні ризики можуть позначитися на якості продукту, що вимагає відповідного коригування плану.

Системний підхід передбачає чітке структурування проєкту: виокремлення його підсистем (наприклад, управління термінами, вартістю, якістю, ризиками тощо), встановлення логічних зв'язків між ними та розроблення механізмів інтеграції з іншими проєктами або підрозділами підприємства. Завдяки цьому забезпечується узгодженість управлінських дій, мінімізується дублювання функцій, оптимізується розподіл ресурсів і підвищується адаптивність до змін.

[40]

Крім того, системний підхід сприяє розбудові ефективної комунікації між усіма зацікавленими сторонами проєкту. Він дозволяє встановити чіткі ролі, відповідальність та канали обміну інформацією, що вкрай важливо в умовах високої складності й міждисциплінарності проєктів.

Також системне управління забезпечує основу для стратегічного аналізу та прийняття обґрунтованих рішень. Завдяки застосуванню методів системного аналізу можна не лише оцінити поточний стан проєкту, а й спрогнозувати його

подальший розвиток, виявити вузькі місця та згенерувати альтернативні сценарії розвитку.

Ефективність системного підходу в управлінні проєктами зумовлюється його здатністю забезпечити цілісність, структурованість, передбачуваність і керованість проєктної діяльності, що в сучасних умовах динамічного та невизначеного середовища є ключовими передумовами успішної реалізації проєктів на підприємстві.

У науковій літературі поняття "система управління проєктами" формувалося поступово, відображаючи еволюцію підходів до організації та координації проєктної діяльності в умовах зростаючої складності, масштабів і багатофакторності реалізації проєктів.

На ранніх етапах становлення проєктного менеджменту, у середині ХХ століття, основну увагу приділяли методам планування й контролю, зокрема розробленим у рамках оборонних і космічних програм США. У той період система управління проєктами здебільшого трактувалась як сукупність технічних інструментів для керування строками, ресурсами і виконанням робіт. До прикладу, методи CPM (Critical Path Method) та PERT (Program Evaluation and Review Technique) стали основою для формування структурованого підходу до управління проєктами, однак вони не охоплювали весь спектр управлінських функцій. [28]

У 1970–1980-х роках відбувся перехід до інтегрованого розуміння системи управління, яка почала розглядатися як взаємопов'язаний комплекс процесів, функцій, ресурсів, інформаційних потоків і організаційних структур. Науковці стали акцентувати увагу на важливості стратегічного управління, управління ризиками, людськими ресурсами та комунікаціями в межах проєкту. Суттєвий внесок у розвиток цього розуміння зробила діяльність таких професійних організацій, як Project Management Institute (PMI), International Project

Management Association (IPMA) та AXELOS Limited, які розробили стандарти (PMBOK Guide, ICB, PRINCE2) для уніфікації управлінських практик. [5]

У сучасній науковій парадигмі поняття "система управління проектами" трактується як комплексна організаційно-технічна система, що поєднує методологію, інструменти, інформаційні технології, управлінські функції та суб'єктів управління з метою досягнення цілей проекту з урахуванням обмежень і зовнішніх впливів. Вона має ієрархічну будову, включає механізми зворотного зв'язку та саморегуляції, а також передбачає адаптацію до змінного середовища.

Водночас у літературі спостерігається зміщення акценту на систему управління портфелем і програмами проектів, особливо у великих організаціях, де проектна діяльність носить системний і постійний характер. Такий підхід вимагає інтеграції проектного управління до загальної системи корпоративного управління, що обумовлює розгляд проектів як інструментів реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, розвиток поняття "система управління проектами" в науковій літературі свідчить про перехід від вузько інструментального до системного, стратегічного та інтегрованого бачення, що відображає зростаючу роль проектного підходу у забезпеченні конкурентоспроможності сучасних підприємств.

Система управління проектами є складною багатокomпонентною структурою, яка охоплює всі необхідні елементи для ефективного планування, реалізації, контролю та завершення проекту. У науковій літературі визначено низку ключових складових цієї системи, кожна з яких виконує специфічну функцію та взаємодіє з іншими в межах єдиного управлінського процесу. (Рис 1.3.)

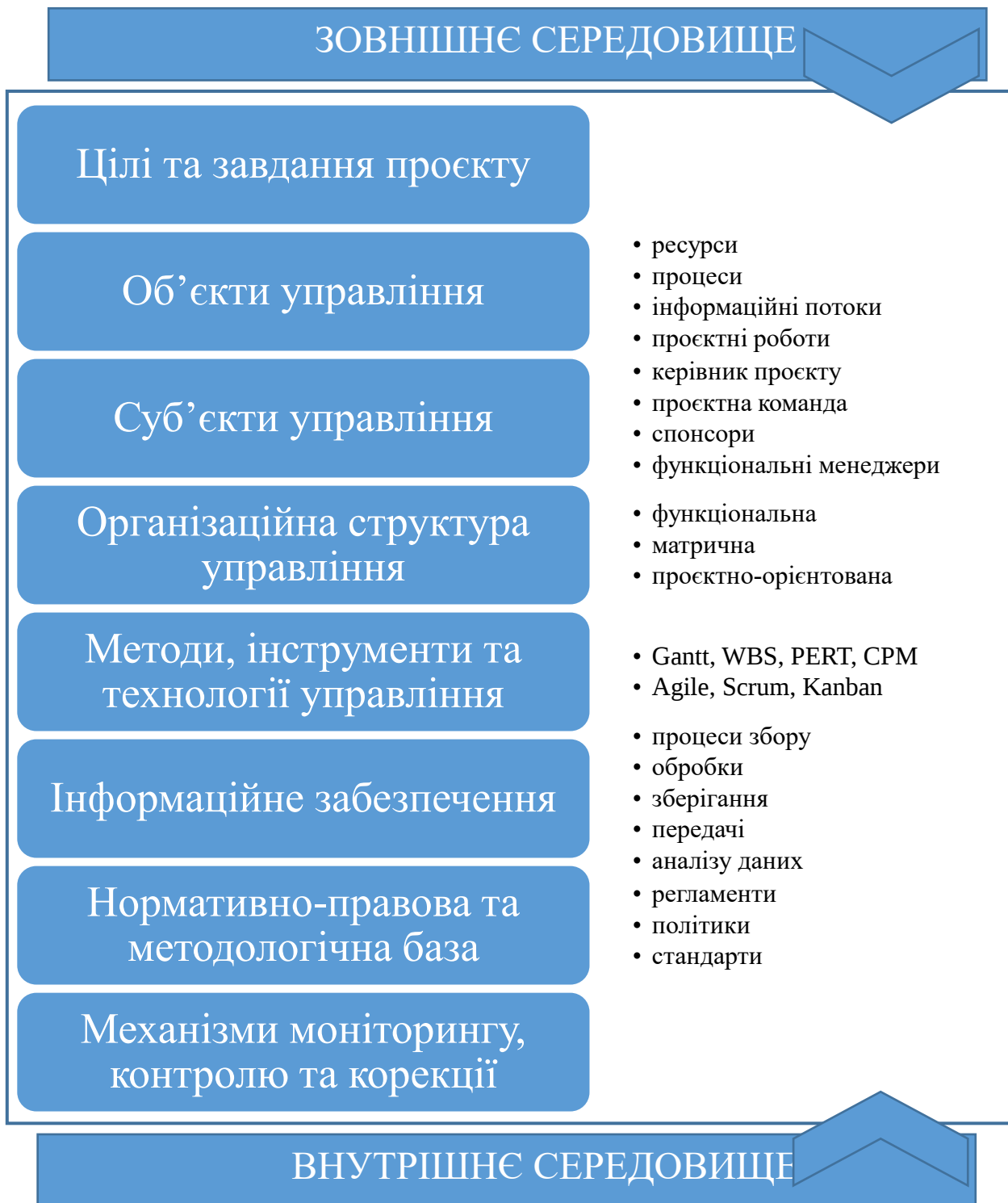


Рис. 1.3. Система управління проєктами на підприємстві

Джерело: складено автором

1. Цілі та завдання проєкту. Центральним елементом будь-якої системи управління проєктами є чітко сформульовані цілі. Вони задають напрямок діяльності, визначають критерії успіху та слугують орієнтиром для прийняття управлінських рішень. Завдання, що впливають з основної мети, деталізують обсяг роботи та дозволяють структурувати проєкт за функціональними та часовими параметрами.

2. Об'єкти управління.

До об'єктів системи управління проєктами належать ресурси (людські, фінансові, матеріально-технічні), процеси, інформаційні потоки, а також самі проєктні роботи. Управлінський вплив спрямовується саме на ці об'єкти з метою досягнення визначених результатів у межах встановлених обмежень.

3. Суб'єкти управління.

Суб'єкти управління – це учасники проєкту, які здійснюють управлінський вплив: керівник проєкту, проєктна команда, спонсори, функціональні менеджери та інші зацікавлені сторони. Їхні повноваження, відповідальність і взаємодія визначаються структурою управління, яка встановлює порядок реалізації функцій та прийняття рішень.

4. Організаційна структура управління.

Цей елемент передбачає формування чіткої організаційної моделі, яка регламентує розподіл обов'язків між учасниками проєкту. Вона може бути функціональною, матричною або проєктно-орієнтованою, залежно від масштабу та складності проєкту, а також від організаційної культури підприємства.

5. Методи, інструменти та технології управління.

Для ефективного управління проєктом застосовується широкий спектр методів – від традиційного планування (Gantt, WBS, PERT, CPM) до сучасних гнучких підходів (Agile, Scrum, Kanban). Інструментарій системи включає

програмне забезпечення (MS Project, Jira, Asana), шаблони документів, звітні форми, а також методики оцінки ризиків, якості, вартості тощо.

6. Інформаційне забезпечення.

Система управління проєктами потребує стабільного та прозорого інформаційного обміну. Інформаційне забезпечення включає процеси збору, обробки, зберігання, передачі та аналізу даних, необхідних для прийняття рішень. Важливу роль відіграють інформаційні системи управління проєктами (Project Management Information Systems – PMIS), які автоматизують багато управлінських процесів.

7. Нормативно-правова та методологічна база.

Функціонування системи управління проєктами спирається на внутрішні регламенти, політики, стандарти підприємства, а також міжнародні методології (PMBOK, ISO 21500, PRINCE2). Цей елемент забезпечує відповідність управлінських процесів встановленим правилам і кращим практикам.

8. Механізми моніторингу, контролю та корекції.

Система управління повинна містити інструменти для постійного відстеження ходу реалізації проєкту, виявлення відхилень і оперативного внесення змін. Це забезпечує гнучкість і стійкість проєкту до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Отже, система управління проєктами – це цілісна сукупність взаємопов'язаних складових, кожна з яких має чітке функціональне навантаження. Її ефективне функціонування можливе лише за умов узгодженості, інтегрованості та адаптивності всіх елементів, що дозволяє підприємству досягати запланованих результатів навіть в умовах високої динаміки зовнішнього середовища.

Системи управління проєктами на різних підприємствах можуть суттєво відрізнятися залежно від низки факторів, пов'язаних із розміром організації,

галузевою специфікою, культурою управління, рівнем зрілості проєктного підходу, а також стратегічними цілями компанії. У науковій літературі ці відмінності розглядаються як прояви адаптивності системи управління до умов конкретного підприємства, що дозволяє забезпечити її ефективність у конкретному контексті.

Передусім, розмір і структура підприємства впливають на масштаб і складність системи управління проєктами. У великих корпораціях система, як правило, має чітко формалізовану організаційну структуру, використовує комплексні інформаційні системи управління проєктами (PMIS), має регламентовані процедури контролю якості, ризиків, бюджету, комунікацій тощо. Натомість у малих і середніх підприємствах управління проєктами часто здійснюється на основі спрощених процедур, з більшою гнучкістю, але меншою формалізацією.

Галузева належність підприємства також визначає специфіку проєктного управління. Наприклад, у будівельній або інфраструктурній сфері система управління проєктами буде орієнтована на довготривалі проєкти з жорстким регламентом і великою кількістю підрядників, тоді як у сфері інформаційних технологій пріоритет може надаватися гнучким методологіям (Agile, Scrum), коротким спринтам і швидкій адаптації до змін.

Культура управління та рівень управлінської зрілості визначають ступінь централізації, формалізації та автономності учасників проєкту. У деяких організаціях управління будується на принципах командної взаємодії та горизонтальної координації, тоді як в інших – домінує ієрархічна модель, де прийняття рішень концентрується на вищому рівні керівництва.

Крім того, система управління проєктами може відрізнятися за використовуваними стандартами та підходами, зокрема за вибором між

традиційними (waterfall) і гнучкими (agile) методологіями, ступенем інтеграції зі стратегією підприємства, рівнем автоматизації управлінських процесів тощо.

Таким чином, різниця між системами управління проєктами зумовлюється не лише технологічними або організаційними чинниками, а й ширшим контекстом функціонування підприємства. Це вимагає від керівництва гнучкого підходу до розробки та впровадження таких систем, враховуючи потреби бізнесу, зовнішнє середовище та внутрішні ресурси. Універсальної моделі не існує – кожна система має бути унікальною та адаптованою до конкретних умов для досягнення максимальної ефективності.

У науковій літературі оцінка ефективності системи управління проєктами розглядається як багатовимірний процес, що потребує застосування як кількісних, так і якісних критеріїв. Вона дозволяє визначити, наскільки система здатна забезпечити досягнення цілей проєкту, ефективне використання ресурсів, узгодженість дій учасників і відповідність зовнішнім умовам. Така оцінка є необхідною умовою для удосконалення управлінських процесів, підвищення конкурентоспроможності підприємства та формування проєктно-орієнтованої організаційної культури. [36]

Одним із фундаментальних критеріїв є ступінь досягнення цілей проєкту. Це передбачає оцінку відповідності фактичних результатів запланованим очікуванням щодо функціональності, якості, масштабів і впливу. Успішна реалізація проєкту свідчить про ефективне функціонування системи управління.

Не менш важливим є дотримання часових обмежень, що відображає здатність системи забезпечувати реалізацію проєктних завдань у межах встановленого графіка. Несвоєчасне виконання може свідчити про недостатній рівень планування, моніторингу або координації процесів.

Критерій дотримання бюджету проєкту дозволяє оцінити економічну ефективність системи управління. Йдеться про раціональне використання

фінансових ресурсів, здатність попереджати перевитрати та забезпечувати стабільне фінансування упродовж усього життєвого циклу проєкту.

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють якості результатів. Цей критерій відображає здатність системи управління забезпечити відповідність кінцевого продукту очікуванням замовника, технічним стандартам, а також вимогам законодавства й ринку. Якість виступає інтегральним показником ефективності всієї системи. [44]

Ще одним важливим критерієм є задоволеність зацікавлених сторін. Високий рівень довіри, підтримки та позитивної оцінки проєкту з боку внутрішніх і зовнішніх учасників свідчить про ефективну комунікацію, прозорість процесів і адекватне реагування на потреби.

Оцінка гнучкості та адаптивності системи управління показує, наскільки вона здатна реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, коригувати план дій, оперативно переорієнтовувати ресурси та зберігати контроль над реалізацією проєкту навіть у кризових ситуаціях.

Крім того, значущим є критерій управління ризиками, який відображає здатність системи своєчасно ідентифікувати, аналізувати та мінімізувати потенційні загрози, що можуть вплинути на перебіг проєкту. [59]

Таким чином, оцінка ефективності системи управління проєктами має здійснюватися на основі комплексного аналізу множини критеріїв, що охоплюють усі аспекти реалізації проєкту – від стратегічного планування до практичного виконання й завершення. Такий підхід дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про результативність проєктної діяльності та виявити напрями її подальшого вдосконалення.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» було засноване згідно з рішенням установчих зборів учасників, зафіксованим у протоколі № 1 від 14 червня 2013 року. Єдиним засновником підприємства виступає Кусов Андрій Вікторович. Юридична адреса товариства: 49000, Дніпропетровська область, м. Дніпро, вул. Салакунова Мукаша, буд. 25.

Підприємство функціонує на основі принципів повного господарського розрахунку, самофінансування та самоокупності, а також несе повну відповідальність за результати своєї господарської діяльності та виконання договірних і фінансових зобов'язань перед партнерами, державними органами, фінансовими установами та власними працівниками відповідно до вимог чинного законодавства України.

У межах діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» здійснюється ретельний облік виробничої та збутової діяльності, ведеться систематичний контроль за дотриманням технологічних процесів, а також проводиться поточний бухгалтерський облік і формування статистичної звітності згідно з нормативно-правовими актами.

Фінансова база товариства формується за рахунок грошових і майнових внесків учасників, а також прибутків, отриманих від реалізації продукції, надання

послуг та здійснення іншої господарської діяльності. Основною метою створення підприємства є отримання прибутку шляхом задоволення потреб споживачів, оптових і роздрібних клієнтів у товарах та послугах, які виробляє й надає компанія.

Основна діяльність товариства – це неспеціалізована оптова торгівля (КВЕД 46.90). Крім того, товариство займається і іншими видами діяльності:

25.11 Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій

25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали

25.62 Механічне оброблення металевих виробів

45.11 Торгівля автомобілями та легковими автотранспортними засобами

45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів

46.19 Діяльність посередників у торгівлі товарами широкого асортименту

46.63 Оптова торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва

46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням

46.71 Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами

46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами

46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням

46.74 Оптова торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням і приладдям до нього

46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами

49.41 Вантажний автомобільний транспорт

52.24 Транспортне оброблення вантажів

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

77.12 Надання в оренду вантажних автомобілів

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» має власний незалежний баланс; розрахунковий, валютний й інші допоміжні банківські рахунки; затверджену та зареєстровану в торгово-промислових палатах печатку з назвою товариства. ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» – незалежний суб'єкт господарської діяльності з певними правами та відповідними обов'язками юридичної особи (в межах чинного законодавства), що має право здійснювати господарську діяльність, відповідно до встановлених в товаристві цілей та завдань, укладати договори, та нести відповідальність відповідно до своїх зобов'язань перед постачальниками та клієнтами.

Місцезнаходження товариства було обрано спеціально, враховуючи базові вимоги великого виробничо-збутового підприємства – це велика територія, наявність просторих виробничих приміщень, наявність великого паркінгу для парковки та зберігання легкових та вантажних автомобілів для продажу, приблизно однакова відстань до всіх районів міста, і вирішальним фактором розміщення стала відносно дешева оренда складських приміщень та території в даному районі міста, адже це заводська зона. Товариство володіє офісним приміщенням, розташованим в центрі, в якому розташовані всі невиробничі відділи товариства, а також проходять ділові зустрічі з діловими партнерами, існуючим та потенційними клієнтами. В володінні товариства також є виставковий автомобільний центр, де представлені різні моделі автомобілів, та проходять зустрічі з потенційними покупцями.

ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» функціонує на ринку металоконструкцій з 2013 року. Підприємство є успішним та диверсифікованим підприємством, оскільки крім виробництва і продажу металоконструкцій,

займається торгівлею легкових та вантажних автомобілів, запасних частин, опалювальним та водопровідним обладнанням, надає послуги з оренди автомобілів та устаткування. Технологічний процес та технічне обладнання для виробництва продукції, постійно вдосконалюється, тобто виробництво відбувається за передовими технологіями, що свідчить про інноваційність підприємства.

До матеріально-технічної бази товариства входять:

- виробничі цехи, котрі включають в себе ланки для виробництва металевих конструкцій;
- цех для упаковки та зберігання готової продукції;
- територія для парковки легкових та вантажних автомобілів;
- ремонтна майстерня;
- автосалон;
- офісна будівля.

Організаційна діяльність ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» реалізується за допомогою лінійно-функціональних зв'язків, тобто товариство користується лінійно-функціональною організаційною структурою. Це найпопулярніша організаційна структура, якою користується більшість підприємств. Згідно цієї структури директору товариства підпорядковуються його заступники, відповідно до покладених на них, функцій.

Директору ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» підпорядковується відділ кадрів (3 працівники), бухгалтерський відділ (3 працівники), планово-економічний відділ (5 працівники), маркетинговий відділ (3 працівники), відділ продажу (5 працівники), технічний відділ (4 працівники), завідувачі виробничих цехів (17 працівники), автопарку (2 працівники) та ремонтної майстерні (3 працівники), керівник автосалону (4 працівники). Юрист-консульт та ІТ-

спеціаліст працюють на засадах аутсорсингу. Організаційну структуру підприємства представлено на рисунку 2.1.

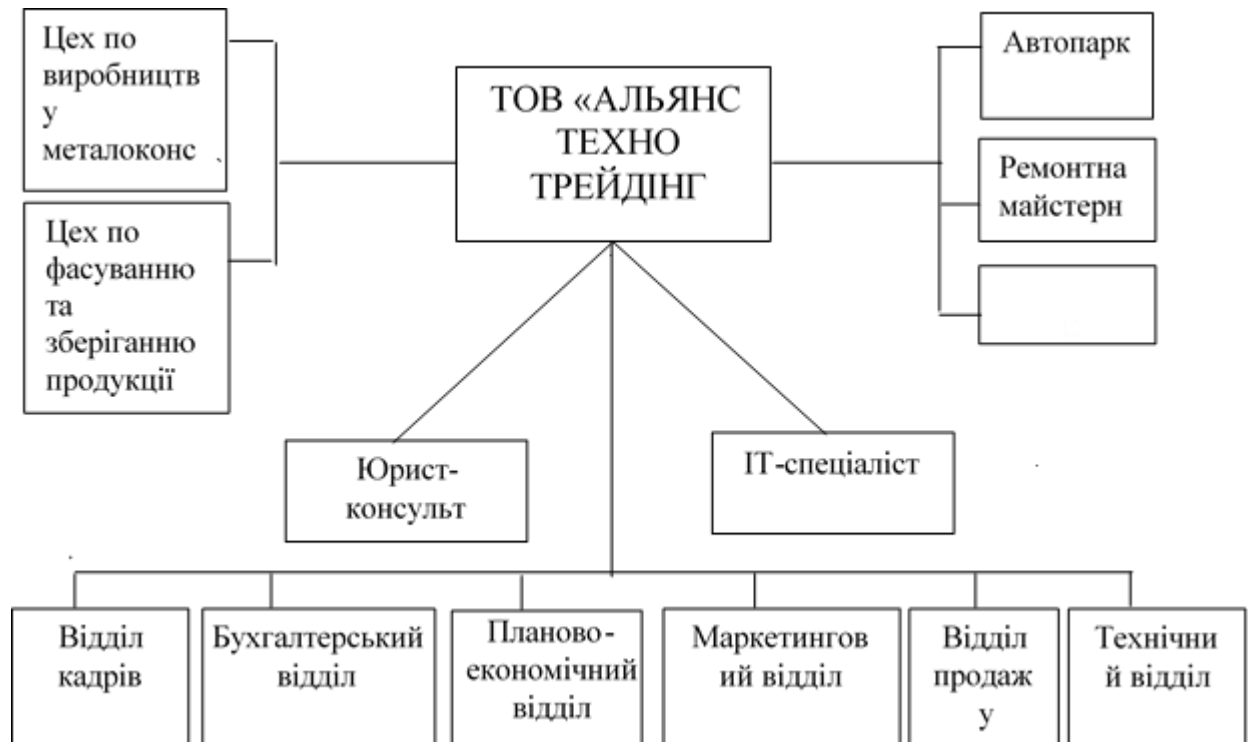


Рис.2.1. Організаційна структура ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» активно співпрацює з клієнтами та постачальниками в усіх регіонах України. Продукція підприємства широко представлена в таких містах, як Дніпро, Запоріжжя, Херсон, Київ, Житомир, Львів, Хмельницький, Чернівці, Одеса та Миколаїв. У найближчих планах компанії – розширення товарного асортименту та відкриття регіональних представництв по всій території країни.

Оцінювання діяльності будь-якого підприємства доцільно починати з аналізу його основних ресурсів. Для ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ», як і для більшості компаній, що орієнтуються на сталий розвиток, ключовим ресурсом є персонал. Саме людський капітал – знання, досвід, цінності та професійні навички працівників – є визначальним чинником ефективності в будь-якій сфері бізнесу.

Штат компанії складається як із постійних працівників, так і з фахівців, які залучаються на умовах аутсорсингу. Це стосується, зокрема, юриста та ІТ-спеціаліста, оскільки наразі відсутня потреба у створенні відповідних внутрішніх відділів. Надалі буде детально проаналізовано динаміку чисельності персоналу підприємства за останні п'ять років.

Таблиця 2.1.

Характеристика руху персоналу ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	36	38	44	48	51	141,7
у тому числі працівники, що входять до штату підприємства	35	36	42	46	49	140,0
у тому числі працівники, що працюють на засадах аутсорсингу	1	2	2	2	2	200,0

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Як свідчать дані наведеної таблиці, персонал підприємства щорічно стрімко зростає. Протягом досліджуваних років середньооблікова чисельність працівників товариства зросла на 15 чоловік, або на 41,7%. Чисельність штатних працівників зросла на 40%, а працівників, працюючих на засадах аутсорсингу на 100%. Таке зростання працівників пов'язане зі зростанням масштабів виробництва товариства та розширення сфер діяльності. В майбутньому також очікується приріст працівників, адже планується відкриття автосалонів та відділень товариства в інших містах України.

Окрім руху персоналу, важливо розуміти наскільки ефективно працівники виконували свою роботу. Ефективність використання персоналу ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» проаналізуємо в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Рівень використання персоналу ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020 р.
Середньорічна кількість працівників, чол.	36,0	38,0	44,0	48,0	51,0	141,7
Ними відпрацьовано-всього, тис.люд.-год.	72,0	77,2	90,1	98,3	104,9	145,6
Відпрацьовано одним середньорічним працівником, люд.-год.	2000,0	2032,0	2048,0	2048,0	2056,0	102,8
Річний запас робочого часу, тис.люд.-год.	79,2	83,6	96,8	105,6	112,2	141,7
Коефіцієнт використання робочого часу	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	102,8
Вартість валової продукції, тис.грн.	163870,6	175199,8	185248,1	189561,6	191717,3	117,0
Продуктивність праці, люд.-год.	2276,0	2269,0	2055,8	1928,3	1828,4	80,3

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Дані таблиці 2.2., свідчать про те, що чисельність працівників значно збільшилась, що пояснюється збільшенням обсягів виробництва, відкриття нових напрямків роботи товариства. Чисельність відпрацьованого часу збільшилась, що є дуже позитивною тенденцією та свідчить про покращення умов праці (як наслідок зменшення захворювань в осінньо-зимовий період), більш відповідальне ставлення працівників до виконання своїх обов'язків. Річний запас робочого також відповідно зріс через збільшення чисельності працівників. Продуктивність праці зросла за досліджувані роки знизилась, що звісно, негативно, але тому були об'єктивні причини: з 2020 по 2024 рр. вартість

валової продукції зросла на 17%, тоді як чисельність персоналу збільшилась на 41,7%. Тобто темпи збільшення чисельності персоналу значно переважали темпи збільшення виробництва продукції, через це отримуємо зниження продуктивності праці.

2.2. Аналіз показників діяльності підприємства ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Головним джерелом доходів ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» є прибуток від реалізації продукції, що виробляє підприємство, а також послуги, надані підприємством. На прибутковість підприємства будь-якого виду та сфери діяльності суттєвий вплив здійснює його спеціалізація. Спеціалізація підприємства – це істотний, тобто більш цілеспрямований розвиток однієї ключової або декількох галузей виробництва продукції чи напрямів діяльності підприємства. Спеціалізація є дуже важливим чинником розвитку підприємства, оскільки відкриває нові потенційні можливості для створення широкомасштабного та рівномірного виробництва товарів, робіт, послуг в інноваційному ключі розвитку; створює сприятливі можливості для використання досягнень технічного прогресу та включення у виробництво передових досягнень науки, технологій, методологій та в цілому світового досвіду з метою найбільш раціонального та з досягненням кращих господарських результатів використання всіх наявних ресурсів: персоналу підприємства, фінансових та матеріальних ресурсів, сировини та матеріалів, обладнання, інструментів тощо. Також, як наслідок спеціалізації, окрім збільшення виробництва товарів та надання послуг, відбувається поліпшення якості вироблених товарів, покращується підготовка та підвищується

кваліфікація персоналу, на ринку з'являються нові професії тощо. Розглянемо структуру продукції підприємства в таблиці 2.3.

Отже, з даних вище наведеної таблиці, можна зробити висновок, що в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» станом на 2020 рік були три провідні сфери діяльності: виробництво будівельних металевих конструкцій – 14,7%; торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами – 13,9%; торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва – 13,1%.

Таблиця 2.3.

Структура товарної продукції ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Показник	2020		2021		2022		2023		2024		в середньому за п'ять років		2024 у % до 2020
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	
Виробництво будівельних металевих конструкцій	22357,0	14,7	23356,0	14,4	23444,0	13,7	24443,0	13,9	25442,0	14,3	23808,4	14,2	118,3
Торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами	21158,0	13,9	24157,0	14,9	28045,0	16,4	27046,0	15,4	31045,0	17,5	26290,2	15,7	146,7
Торгівля вантажним автомобільним транспортом	13245,0	8,7	14244,0	8,8	15132,0	8,8	16131,0	9,2	17130,0	9,6	15176,4	9,0	129,3
Торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів	14562,0	9,6	14861,0	9,2	15749,0	9,2	16748,0	9,5	17747,0	10,0	15933,4	9,5	121,9
Торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва	19854,0	13,1	20853,0	12,9	21741,0	12,7	18742,0	10,7	16743,0	9,4	19586,6	11,7	84,3

Продовження таблиці 2.3.

Торгівля іншими машинами й устаткуванням	15842,0	10,4	16041,0	9,9	16929,0	9,9	17928,0	10,2	13929,0	7,8	16133,8	9,6	87,9
Торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням	14321,0	9,4	15320,0	9,4	16208,0	9,4	17207,0	9,8	18206,0	10,3	16252,4	9,7	127,1
Надання в оренду легкових автомобілів	9254,0	6,1	10253,0	6,3	11141,0	6,5	12140,0	6,9	13139,0	7,4	11185,4	6,7	142,0
Надання в оренду вантажних автомобілів	13541,0	8,9	14540,0	9,0	15428,0	9,0	16427,0	9,4	17426,0	9,8	15472,4	9,2	128,7
Надання в оренду інших машин, обладнання та товарів	7598,0	5,0	8597,0	5,3	7709,0	4,5	8708,0	5,0	6709,0	3,8	7864,2	4,7	88,3
Разом по господарству	151732,0	100,0	162222,0	100,0	171526,0	100,0	175520,0	100,0	177516,0	100,0	167703,2	100,0	117,7

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Торгівля машинами й устаткуванням для добувної промисловості та будівництва – це єдиний напрямок, який протягом досліджуваних років почав зменшувати обсяги продажів (на 1,3% в 2024 р. проти 2020 р.). це пов'язано в першу чергу з тим, що галузь добувної промисловості в сфері виробництва в Україні зменшується, як через появу альтернативних виробництв, так і те, що частина підприємств добувної промисловості залишилась на території окупованих підприємств в Донецькій та Луганських областях, через воєнну агресію Російської федерації проти України. Також значну долю в структурі реалізованої продукції, в середньому за п'ять років, становлять такі напрямки як: торгівля вантажним автомобільний транспортом – 9,0%; торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів – 9,5%; торгівля іншими машинами й устаткуванням – 9,6%; торгівля залізними виробами, водопровідним і

опалювальним устаткуванням –9,7%. Найменшу частку в структурі товарної продукції складають послуги з надання в оренду легкових автомобілів – 6,7% та надання в оренду інших машин, обладнання та товарів – 4,7%. Проте, дані напрямки вважаються перспективними, та в подальшому, товариство планує їх розвивати.

Протягом досліджуваних років спеціалізація підприємства дещо змінилась і станом на 2024 р. можемо спостерігати наступну ситуацію: торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами – 17,5%; виробництво будівельних металевих конструкцій – 14,2%; торгівля залізними виробами, водопровідним і опалювальним устаткуванням – 10,3%. Змінилась трійка лідерів та почала переважати торгівля автомобілями та легковими транспортними засобами, а не виробництво будівельних металевих конструкцій, як це було в 2020 р.

Основні фінансово-економічні показники ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» наведено в таблиці 2.4.

Як свідчать дані вище наведеної таблиці, дохід від реалізації продукції та наданих послуг у 2024 році склав 178516 тис. грн, що 26784 тис.грн більше, ніж в 2020 р. або на 17,7%. Сума податку на додану вартість зростала пропорційно зростанню доходу від реалізації продукції, робіт, послуг та в 2024 р. становила 35703,2 тис. грн.

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг щорічно зростає. Протягом 2020-2024 рр. відсутні скачки в розвитку підприємства, тобто товариство розвивається стабільно та має щорічний приріст чистого доходу. В 2024 році товариство отримало чистого доходу 142218,8 тис.грн., що на 17,7% більше, ніж в 2020 році.

Таблиця 2.4

Основні фінансово-економічні показники виробничо-господарської діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2024 р. у % до 2020р .
Дохід від реалізації продукції, тис. грн	151732,0	162222,0	171526,0	175520,0	178516,0	117,7
ПДВ, тис. грн	30346,4	32444,4	34305,2	35104,0	35703,2	117,7
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн	121385,6	129777,6	137220,8	140416,0	142812,8	117,7
Інші операційні доходи, тис. грн.	25125,0	26341,0	24568,0	26477,0	27887,0	111,0
Інші доходи, тис. грн	5256,0	6788,0	7877,0	7901,0	8980,0	170,9
Разом доходи, тис. грн	151766,6	162906,6	169665,8	174794,0	179679,8	118,4
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	68279,4	72999,9	77186,7	70208,0	71406,4	104,6
Інші операційні витрати, тис. грн.	4895,0	5233,0	5500,0	5637,0	5909,0	120,7
Інші витрати, тис. грн	37383,0	39645,0	39849,0	41999,0	42926,0	114,8
Разом витрат, тис. грн	110557,4	117877,9	122535,7	117844,0	120241,4	108,8
Фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.	41209,2	45028,7	47130,1	56950,0	59438,4	144,2
Податок на прибуток, тис. грн.	7417,7	8105,2	8483,4	10251,0	10698,9	144,2
Чистий прибуток, тис. грн	33791,5	36923,5	38646,7	46699,0	48739,5	144,2

Джерело: складено автором на основі даних товариства

Це є позитивною тенденцією, проте доходи зростають повільно. Операційні доходи протягом 2020-2024 рр. зросли всього лише на 11% і в 2024 році становили 27887 тис.грн. Найбільше за досліджуваний період зросли «інші

доходи» – це грошові кошти розміщені на депозитах та в цінних паперах. На 2024 р. вони становили 898 тис.грн, що на 70% більше, ніж на початку дослідження. Розглядаючи загальну суму доходів, варто зазначити, що вони мають позитивну тенденцію до зростання. Разом доходи протягом 2020-2024 рр. зросли на 18,4%.

Діяльність підприємства виробничої сфери, оптової торгівлі, роздрібною, як і будь-яких підприємств, котрі займаються даними видами діяльності, нерозривні пов'язані з наявністю та ефективним, раціональним використанням основних засобів, котрі мають містити конкретний склад та структуру (відповідно до видів діяльності підприємства) для виконання виробничих процесів. Для забезпечення досягнення конкурентоспроможності підприємства та одержання максимально можливої величини прибутку, варто постійно здійснювати аналіз щодо перевірки ефективності використання основних засобів та визначати чинники, котрі впливають на їх зміну. Аналізуючи обсяг, структуру й динаміку основних засобів варто обов'язково враховувати, що кожний вид основних засобів бере істотно різну, між собою, участь у господарському процесі виробництва підприємства. Виробнича потужність кожного підприємства характеризується тільки розміром промислово-виробничих основних засобів. Невиробничі основні засоби не беруть безпосередньої участі виробництві, а тільки обслуговують різноманітні потреби персоналу підприємства.

Для гарантування поступового відтворення основних виробничих засобів ключову роль здійснює аналіз їхнього стану та ступеню ефективності використання, що є головним чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Також раціональність використання виробничих фондів та міра їх впливу на фінальні результати діяльності, істотно залежать від характеру руху

цих фондів як авансованої вартості за умов певного виробничого підприємства, і, звісно ж, від їх фізичного стану.

Отже, проаналізувавши фінансово-економічні показники ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ», варто зазначити, що діяльність товариства є прибутковою, більшість фінансових результатів мають позитивну зростаючу динаміку, що свідчить про ефективну та злагоджену виробничо-господарську діяльність товариства.

2.3. Управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ»

У межах дослідження стану управління проєктами на ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» було проведено опитування працівників, безпосередньо залучених до реалізації проєктів. Метою опитування стало виявлення реального рівня організації проєктної діяльності, виявлення системних проблем, а також оцінка сприйняття процесів управління з боку персоналу.

Опитування охоплювало ключові аспекти, зокрема: наявність чітких процедур планування проєктів, розподіл обов'язків, рівень комунікації між учасниками проєктів, доступність інформації про цілі та етапи реалізації проєктів, ефективність контролю виконання завдань, а також наявність ризик-менеджменту.

Основні результати опитування:

Відсутність формалізованої системи управління проєктами

Понад 60% респондентів вказали на відсутність чітко визначених стандартів та процедур управління проєктами. Працівники зазначали, що більшість рішень приймаються ситуативно, без належного планування.

Нечіткий розподіл ролей і відповідальності

Близько 55% опитаних працівників не змогли однозначно окреслити межі своєї відповідальності у проєктах. Це свідчить про слабо структуровану організацію командної роботи та відсутність відповідних посадових інструкцій.

Низький рівень комунікації

47% респондентів визнали, що під час реалізації проєктів мають місце труднощі в комунікації між структурними підрозділами. Зокрема, відзначалося, що іноді відсутнє оперативне інформування про зміни у планах або строках.

Недостатнє використання цифрових інструментів

Майже 70% учасників опитування вказали, що в проєктній діяльності відсутні спеціалізовані цифрові рішення для планування й контролю (такі як MS Project, Trello, Jira тощо). Замість цього переважає використання Excel або обмін інформацією через месенджери.

Відсутність ризик-менеджменту

Понад 80% респондентів заявили, що в проєктах підприємства не передбачено процедури виявлення, аналізу й реагування на ризики. Усі дії щодо форс-мажорів здійснюються постфактум, без попередньої підготовки.

Брак навчання з проєктного менеджменту

Лише 18% працівників зазначили, що проходили будь-яке навчання або тренінги з управління проєктами, що свідчить про потребу в розвитку професійних компетенцій у цій сфері.

Результати опитування засвідчили наявність системних проблем в управлінні проєктами на ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ». Виявлено низький рівень методичної формалізації, слабку комунікацію, неефективне використання ресурсів та обмежене розуміння принципів сучасного проєктного менеджменту серед персоналу. Отримані дані обґрунтовують необхідність впровадження повноцінної системи управління проєктами як інструменту

підвищення ефективності реалізації проєктів і забезпечення стратегічного розвитку підприємства.

Менеджмент підприємства лише частково керується основоположними принципами управління проєктами, а деякими – відверто нехтує. Такий підхід суттєво знижує ефективність реалізації проєктів, ускладнює досягнення стратегічних цілей та зменшує гнучкість підприємства в динамічному ринковому середовищі.

1. Принцип цільової спрямованості

Менеджмент компанії формально декларує наявність проєктних цілей, проте відсутність чіткого формулювання кінцевих результатів, критеріїв успіху та механізмів контролю свідчить про часткове нехтування цим принципом. Проєкти часто ініціюються без належного обґрунтування або стратегічної логіки, що призводить до втрати фокусування.

2. Принцип орієнтації на результат

Цей принцип реалізується фрагментарно. Відсутність єдиної системи оцінки ефективності проєктів, чітко визначених KPI та регулярного моніторингу призводить до ситуацій, коли результат не відповідає очікуванням, а відповідальні особи не несуть належної відповідальності.

3. Принцип командної взаємодії

Налагоджена співпраця між членами проєктних команд відсутня. Через відсутність проєктної структури та спеціалізованих ролей (наприклад, керівника проєкту) взаємодія є хаотичною, а функціональні конфлікти між підрозділами – частими. Це свідчить про ігнорування принципу командної синергії.

4. Принцип відповідальності та підзвітності

Розмитість повноважень і відсутність чіткої структури управління проєктами унеможливорює дотримання цього принципу. У практиці підприємства

не заведено формальне призначення відповідальних осіб із фіксованим обсягом обов'язків та прав, що ускладнює контроль та оцінку якості рішень.

5. Принцип прозорості управлінських процесів

У компанії відсутні стандартизовані процедури комунікації в межах проєктів, що свідчить про нехтування цим принципом. Не використовується єдина інформаційна система для проєктного документообігу, що ускладнює обмін інформацією та гальмує прийняття рішень.

6. Принцип адаптивності та гнучкості

Цей принцип реалізується частково – компанія намагається реагувати на зміни середовища, проте відсутність структурованого механізму управління змінами призводить до імпровізацій, які не завжди дають очікуваний результат. Брак сценарного планування, резервів часу і ресурсів обмежує здатність до оперативної перебудови.

7. Принцип комплексності

Менеджмент не забезпечує системний підхід до управління проєктами – проєкти реалізуються як ізольовані ініціативи без урахування їх взаємозв'язків з іншими процесами компанії, що є проявом нехтування принципом інтегрованості управлінських рішень. На сьогодні управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» має переважно ситуативний та неформалізований характер, що зумовлює низку організаційних, комунікаційних і ресурсних проблем у процесі реалізації проєктів. Відсутність цілісної, структурованої системи управління проєктами негативно впливає на узгодженість дій, ефективність розподілу ресурсів і контроль за досягненням стратегічних цілей підприємства.

Проєкти здебільшого ініціюються керівництвом спонтанно, без належного етапу попереднього планування, формалізованого техніко-економічного обґрунтування або комплексної оцінки ризиків. Як наслідок, часто спостерігаються порушення строків реалізації, перевитрати ресурсів, а також

проблеми з якістю кінцевого результату. Відсутність спеціалізованого проєктного офісу або чітко визначених посад, відповідальних за управління проєктами, призводить до розмитості відповідальності та дублювання функцій.

Управлінські рішення щодо проєктів приймаються без належної підтримки сучасних методів і інструментів – таких як діаграми Ганта, матриці відповідальності (RAM), системи контролю виконання проєктних завдань чи аналізу зацікавлених сторін. Це ускладнює контроль за виконанням проєктів, оперативне реагування на відхилення та об'єктивне оцінювання результатів.

Комунікація між учасниками проєктів часто неформальна, що призводить до втрати важливої інформації, дублювання дій або виникнення конфліктів. Відсутність єдиної інформаційної системи чи платформи для управління проєктами обмежує прозорість і ускладнює звітність.

Крім того, на підприємстві не розроблено єдиного підходу до навчання працівників методикам управління проєктами, що обмежує їх здатність ефективно взаємодіяти в межах команд та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що наявні практики управління проєктами на ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» є фрагментарними та не систематизованими. Впровадження комплексної системи управління проєктами є необхідною умовою для підвищення ефективності проєктної діяльності, забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження системи управління проєктами на підприємстві, зокрема в умовах діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ», супроводжується низкою потенційних перешкод, які можуть істотно ускладнити або уповільнити процес трансформації внутрішніх управлінських механізмів. Ці бар'єри мають як

організаційно-культурну, так і техніко-функціональну природу, що вимагає системного підходу до їх ідентифікації та подолання.

Однією з ключових перешкод є опір змінам з боку персоналу, який часто виникає через відсутність розуміння сутності нововведень, страх перед додатковим навантаженням або втратою звичних способів роботи. Такий опір зазвичай є наслідком слабкої комунікації управлінців із колективом, а також недостатньої участі працівників у процесі прийняття рішень щодо змін.

Другою суттєвою перешкодою виступає дефіцит кваліфікованих кадрів, які мають практичні знання та досвід у сфері проєктного менеджменту. За умов обмеженого кадрового ресурсу реалізація проєктної методології може відбуватися формально або з помилками, що негативно впливає на кінцевий результат.

Також слід відзначити відсутність уніфікованих процесів та нормативної бази для реалізації проєктів. У ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» може бути відсутня чітка регламентація етапів життєвого циклу проєкту, методів контролю, процедури оцінки ризиків та інші ключові компоненти системи управління, що призводить до неузгодженості дій та втрати керованості.

Обмеженість фінансових ресурсів також може стати суттєвим обмеженням, особливо якщо йдеться про закупівлю спеціалізованого програмного забезпечення, залучення зовнішніх консультантів або організацію навчальних програм для персоналу.

Ще однією значущою перешкодою є низький рівень цифрової трансформації підприємства. У разі якщо компанія не володіє достатнім технічним потенціалом або інфраструктурою для автоматизації процесів управління проєктами, це істотно гальмуватиме ефективність впровадження нової системи.

Крім того, слід зважати на відсутність підтримки з боку вищого керівництва, що часто є критичним фактором. Без стратегічного бачення й особистої зацікавленості керівництва у змінах система управління проєктами ризикує залишитися на рівні декларацій.

Отже, успішне впровадження системи управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» потребує не лише технічної чи методичної підготовки, але й комплексного управління змінами, орієнтованого на подолання внутрішніх бар'єрів, формування нової організаційної культури та забезпечення постійної підтримки з боку всіх учасників процесу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління проєктами на підприємстві

Доцільність змін, пов'язаних із впровадженням системи управління проєктами на підприємстві, обумовлені потребою підвищення ефективності управлінських процесів, узгодження стратегічних і тактичних дій, а також забезпечення гнучкості в умовах динамічного зовнішнього середовища. В умовах жорсткої конкуренції, технологічного оновлення та зростання вимог з боку споживачів, підприємства змушені оперативно реагувати на зміни ринку, реалізовувати інноваційні проєкти, вдосконалювати продукцію та оптимізувати внутрішні процеси. У такій ситуації традиційні підходи до управління виявляються недостатніми для забезпечення скоординованості дій, контролю строків, бюджету та ресурсів проєктів.

Наявність проєктної орієнтації дозволяє підприємству вирішувати комплексні завдання за допомогою тимчасових структур, мобілізуючи необхідні ресурси та компетенції на досягнення чітко визначених цілей. Водночас, без системного підходу до управління проєктами існує високий ризик неузгодженості дій між функціональними підрозділами, втрати контролю над часовими та фінансовими параметрами проєктів, а також зниження якості результатів. Саме впровадження системи управління проєктами забезпечує

стандартизацію управлінських процесів, чітке розмежування відповідальності, підвищення прозорості й керованості проєктної діяльності.

Крім того, мотивація до змін пов'язана з необхідністю створення умов для стратегічного зростання підприємства. Система управління проєктами дозволяє формувати портфель пріоритетних ініціатив, оптимально розподіляти ресурси між ними та забезпечувати максимальну цінність для зацікавлених сторін. Такий підхід сприяє не лише підвищенню продуктивності, а й формуванню корпоративної культури, орієнтованої на результат, інноваційність та безперервне вдосконалення.

Отже, впровадження системи управління проєктами на підприємстві є не лише доцільним, а й стратегічно необхідним кроком для забезпечення його стійкого розвитку, адаптивності та конкурентоспроможності в сучасному економічному середовищі.

Основні напрямки удосконалення системи управління проєктами на підприємстві формуються на основі виявлених недоліків, актуальних викликів зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів розвитку організації. Удосконалення такої системи має забезпечити підвищення ефективності управління проєктами, узгодження ресурсів із цілями, а також сприяти своєчасному та якісному досягненню очікуваних результатів. Основні напрямки вдосконалення зображені на рисунку 3.1.

Формалізація процесів управління проєктами.

Встановлення чітко визначених процедур і стандартів управління проєктами на всіх етапах їх життєвого циклу. Це включає створення регламентів щодо ініціювання, планування, виконання, моніторингу, контролю та завершення проєктів.



Рис. 3.1. Основні напрямки удосконалення системи управління проєктами на підприємстві

Джерело: складено автором

Формалізація процесів управління проєктами є ключовим напрямком удосконалення системи управління проєктною діяльністю на підприємстві, оскільки вона забезпечує структурованість, послідовність і передбачуваність дій упродовж усього життєвого циклу проєкту. Цей процес полягає у створенні та впровадженні чітко визначених процедур, стандартів і методичних рекомендацій, які регламентують всі етапи управління – від ініціації та планування до виконання, контролю і завершення проєкту.

Формалізація сприяє уніфікації підходів до управління, що особливо важливо в умовах багатопроєктної діяльності, коли різні підрозділи чи команди працюють над паралельними завданнями. Вона дозволяє мінімізувати

суб'єктивізм у прийнятті рішень, знизити ризики помилок, забезпечити відповідність дій нормативним вимогам і корпоративним стандартам. Відповідно, документовані процеси полегшують передачу знань, навчання нових співробітників і контроль за виконанням планів.

В рамках формалізації необхідно розробити детальні регламенти, які охоплюють такі ключові процеси:

- Ініціація проекту, що включає процедури оцінки доцільності, визначення цілей, формування команди і призначення відповідальних осіб;
- Планування, яке охоплює розробку календарних графіків, бюджету, розподіл ресурсів, оцінку ризиків та розробку заходів щодо їх мінімізації;
- Виконання проекту, під час якого встановлюються механізми координації робіт, комунікації, мотивації та управління змінами;
- Моніторинг і контроль, що передбачає регулярний збір та аналіз інформації про хід проекту, порівняння фактичних результатів із запланованими, а також оперативне реагування на відхилення;

Завершення проекту, яке включає підведення підсумків, оформлення звітності, оцінку досягнутих результатів і фіксацію уроків для подальшого використання.

Важливою складовою формалізації є розробка відповідної документації – шаблонів проектних планів, звітів, актів прийому-передачі, що забезпечують стандартизований підхід до обліку і контролю. Окрім того, формалізовані процеси повинні бути інтегровані у загальну систему управління підприємства для забезпечення їх узгодженості з іншими бізнес-процесами.

Отже, формалізація процесів управління проектами не лише підвищує якість і ефективність реалізації проектів, а й створює умови для системного

розвитку проєктної культури в організації, сприяє підвищенню рівня професіоналізму персоналу та забезпечує прозорість і підзвітність управлінських рішень.

Удосконалення організаційної структури проєктного управління.

Запровадження або оптимізація структурної моделі (наприклад, матричної або проєктно-орієнтованої), створення спеціалізованих проєктних офісів (РМО), розмежування функціональних і проєктних ролей, посилення координації між підрозділами.

Удосконалення організаційної структури проєктного управління є одним із важливих напрямків підвищення ефективності реалізації проєктів на підприємстві. Організаційна структура визначає розподіл повноважень, відповідальності, а також механізми взаємодії між учасниками проєкту, що безпосередньо впливає на координацію діяльності, оперативність прийняття рішень та загальну продуктивність проєктної роботи.

Сучасні підприємства, які прагнуть підвищити рівень проєктного управління, дедалі частіше впроваджують адаптивні організаційні моделі, які дозволяють поєднати функціональні можливості та проєктні вимоги. Серед таких моделей особливе значення мають матрична, проєктно-орієнтована та функціональна структури, кожна з яких має свої переваги та обмеження.

Матрична організація, наприклад, передбачає поєднання функціональних і проєктних ліній керівництва, що дозволяє ефективніше розподіляти ресурси між кількома проєктами, водночас зберігаючи контроль з боку функціональних підрозділів. Такий підхід підвищує гнучкість і сприяє більш злагодженій роботі команд, однак вимагає чітко врегульованих правил взаємодії, аби уникнути конфліктів повноважень.

Проектно-орієнтована структура передбачає формування автономних проєктних команд із визначеними ролями, повноваженнями і ресурсним

забезпеченням. Вона забезпечує максимальну концентрацію уваги на реалізації конкретних проєктів і сприяє швидкому прийняттю рішень, проте може вимагати значних змін у традиційній структурі підприємства і ресурсного забезпечення.

Удосконалення організаційної структури також включає створення спеціалізованого підрозділу – Проєктного офісу (Project Management Office, РМО), який виступає центром методичної підтримки, стандартизації процедур, контролю за дотриманням проєктних методологій та координації діяльності між проєктними командами. Роль РМО полягає у забезпеченні єдності підходів, підвищенні прозорості управління та зниженні ризиків через системний нагляд за проєктним портфелем.

Крім того, удосконалення структури включає чітке визначення ролей і відповідальностей усіх учасників процесу – від керівника проєкту до виконавців, що дозволяє уникнути дублювання функцій і сприяє ефективнішій комунікації. Важливо також впроваджувати механізми мотивації та підтримки командної роботи, оскільки організаційна структура тісно пов'язана з корпоративною культурою підприємства.

Таким чином, удосконалення організаційної структури проєктного управління спрямоване на створення збалансованої, гнучкої і прозорої системи взаємодії, яка забезпечує ефективне використання ресурсів, своєчасне досягнення цілей проєктів та інтеграцію проєктної діяльності у загальну стратегію підприємства.

Впровадження сучасних інформаційних технологій.

Використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління проєктами (MS Project, Jira, Trello, Asana, Bitrix24 тощо) з метою автоматизації планування, обліку ресурсів, контролю за виконанням задач і звітності.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у систему управління проєктами на підприємстві є одним із ключових факторів підвищення

ефективності та якості реалізації проєктної діяльності. Сучасні інформаційні технології забезпечують автоматизацію, інтеграцію та оптимізацію управлінських процесів, що значно спрощує координацію, контроль і аналіз виконання проєктів.

Інформаційні системи управління проєктами (ІСУП) дають змогу централізовано зберігати і оперативно обробляти велику кількість даних, що стосуються ресурсів, термінів, бюджетів, ризиків та інших ключових параметрів. Використання таких систем сприяє підвищенню прозорості та підзвітності, оскільки всі учасники проєкту мають доступ до актуальної інформації в режимі реального часу.

Серед сучасних технологій, що широко застосовуються в управлінні проєктами, варто виокремити системи планування ресурсів підприємства (ERP), спеціалізовані програмні продукти для управління проєктами (наприклад, Microsoft Project, Primavera, Jira, Trello), а також платформи для спільної роботи і комунікації (Slack, Microsoft Teams, Zoom). Впровадження таких інструментів дозволяє не лише підвищити оперативність прийняття рішень, а й сприяє покращенню командної взаємодії та зниженню ризиків, пов'язаних із інформаційними розривами.

Крім того, сучасні інформаційні технології підтримують гнучкі методології управління проєктами, такі як Agile та Scrum, що особливо важливо в умовах швидкозмінного бізнес-середовища. Інтеграція таких підходів у програмне забезпечення дозволяє адаптувати управлінські процеси під конкретні потреби підприємства, забезпечуючи більшу гнучкість і швидкість реакції на зовнішні та внутрішні виклики.

Впровадження інформаційних технологій також потребує належної організаційної підтримки, включаючи навчання персоналу, адаптацію внутрішніх процедур та створення технічної інфраструктури. Важливо

забезпечити не лише технічну сумісність нових систем із існуючими бізнес-процесами, а й формування культури відкритості до інновацій та постійного вдосконалення.

Отже, інтеграція сучасних інформаційних технологій у систему управління проектами створює умови для підвищення ефективності, прозорості і якості проектної діяльності підприємства, сприяє оптимальному використанню ресурсів і формує основу для сталого розвитку в умовах сучасного ринку.

Розвиток професійної компетентності персоналу.

Систематичне навчання співробітників основам управління проектами, підвищення кваліфікації проектних менеджерів, сертифікація за міжнародними стандартами (PMI, IPMA, PRINCE2).

Розвиток професійної компетентності персоналу є одним із ключових чинників підвищення ефективності системи управління проектами на підприємстві. У сучасних умовах динамічних змін у бізнес-середовищі та зростаючих вимог до якості виконання проектів професійний рівень працівників безпосередньо впливає на успішність реалізації поставлених завдань.

Професійна компетентність включає не лише набір спеціалізованих знань і технічних навичок, необхідних для виконання конкретних функцій, а й розвинені управлінські, комунікативні, аналітичні здібності, а також уміння працювати в команді та адаптуватися до змін. Тому системний розвиток компетенцій передбачає комплексний підхід, що охоплює як формальну освіту, так і безперервне професійне навчання, участь у тренінгах, семінарах, конференціях, а також обмін досвідом із колегами та наставництво.

Важливою складовою є створення корпоративної системи навчання і розвитку, яка забезпечує ідентифікацію потреб у підвищенні кваліфікації, планування відповідних заходів та оцінку їх ефективності. Така система сприяє

формуванню культури безперервного навчання, мотивації до професійного зростання і підвищенню відповідальності за результати роботи.

Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок управління проєктами відповідно до сучасних стандартів і методологій, таких як PMBOK, PRINCE2, Agile, що дозволяє підвищити якість планування, контролю та реалізації проєктів. Підготовка сертифікованих фахівців сприяє не лише покращенню внутрішніх процесів, а й підвищенню репутації підприємства на ринку.

Крім того, розвиток професійної компетентності персоналу створює передумови для ефективної взаємодії між учасниками проєктів, сприяє підвищенню рівня інноваційності та адаптивності підприємства, що є надзвичайно важливим у сучасних конкурентних умовах.

Отже, інвестиції в розвиток професійної компетентності працівників становлять важливий стратегічний ресурс підприємства, який забезпечує стабільність, якість та ефективність управління проєктами, сприяючи досягненню поставлених цілей і сталому розвитку організації.

Зміцнення культури проєктного управління.

Формування усвідомлення цінності проєктного підходу на всіх рівнях підприємства, підтримка ініціатив, відкритість до інновацій, розвиток командної роботи та відповідальності за результати.

Зміцнення культури проєктного управління на підприємстві є важливим стратегічним напрямком, який безпосередньо впливає на якість і результативність реалізації проєктів. Під культурою проєктного управління розуміють сукупність спільних цінностей, норм, переконань і моделей поведінки, що визначають ставлення працівників до проєктної діяльності, а також їх готовність дотримуватися встановлених принципів, стандартів і методологій управління проєктами.

Формування і розвиток такої культури сприяє створенню єдиного інформаційного та комунікаційного простору, де усі учасники проєктів усвідомлюють свої ролі і відповідальність, мають спільне бачення цілей і розуміння важливості планування, контролю та координації дій. Це, у свою чергу, забезпечує злагоджену роботу команд, підвищує мотивацію персоналу і знижує ризики, пов'язані з неузгодженістю дій чи недостатньою комунікацією.

Зміцнення культури проєктного управління передбачає системну роботу з формування лідерства, підтримки ініціативності і відповідальності на всіх рівнях організації, а також впровадження регулярних навчальних програм, спрямованих на підвищення обізнаності щодо важливості проєктного підходу. Важливим елементом є заохочення обміну кращими практиками та досвідом, що сприяє безперервному вдосконаленню проєктних процесів.

Крім того, культура проєктного управління формується через розробку та впровадження корпоративних стандартів і процедур, які регламентують всі етапи життєвого циклу проєкту, а також через застосування інструментів контролю якості і оцінки ефективності. Забезпечення прозорості в прийнятті рішень та відкритості до змін також сприяє формуванню довіри між учасниками проєктів і керівництвом.

Отже, зміцнення культури проєктного управління є фундаментальною передумовою для створення стійкої, адаптивної та результативної системи управління проєктами, що сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства і підвищенню його конкурентоспроможності на ринку.

Оптимізація механізмів прийняття рішень.

Впровадження системи управління портфелем проєктів, встановлення пріоритетів, оцінка ефективності та доцільності проєктів, підвищення обґрунтованості інвестиційних рішень.

Оптимізація механізмів прийняття рішень у системі управління проєктами є одним із ключових аспектів підвищення ефективності реалізації проєктної діяльності на підприємстві. Прийняття рішень у проєктному менеджменті охоплює широкий спектр питань – від стратегічного визначення цілей до оперативного розв’язання поточних проблем, тому організація цього процесу повинна бути максимально прозорою, раціональною та адаптивною до змін.

Оптимізація передбачає створення структурованих, чітко визначених процедур, які забезпечують послідовність і узгодженість управлінських дій на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Важливою складовою є розмежування відповідальності та повноважень між учасниками проєкту, що дозволяє уникнути дублювання функцій, зменшує ймовірність конфліктів та пришвидшує процес ухвалення рішень. Крім того, використання сучасних інформаційних технологій і спеціалізованих програмних засобів сприяє автоматизації збору та аналізу даних, що підвищує якість і оперативність управлінських рішень.

Оптимізація також включає впровадження методик ризик-менеджменту, які дозволяють своєчасно ідентифікувати потенційні загрози та можливості, формувати альтернативні варіанти дій і приймати обґрунтовані рішення з урахуванням невизначеності. Цей підхід забезпечує гнучкість і адаптивність системи управління, що особливо актуально в умовах швидкозмінного зовнішнього середовища.

Важливою умовою є забезпечення відкритої комунікації між усіма учасниками проєкту, що сприяє обміну інформацією, врахуванню різних точок зору та залученню компетентних фахівців до процесу прийняття рішень. Формування культури відповідальності і прозорості підвищує довіру та мотивує персонал до активної участі у вирішенні управлінських завдань.

Таким чином, оптимізація механізмів прийняття рішень є необхідним елементом удосконалення системи управління проєктами, що сприяє

підвищенню продуктивності, мінімізації ризиків і досягненню стратегічних цілей підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити більш ефективне використання ресурсів і зміцнити конкурентні позиції організації на ринку.

Моніторинг, оцінювання та зворотний зв'язок.

Запровадження системи ключових показників ефективності (KPI) для проєктної діяльності, регулярне проведення аудиту проєктів, аналіз помилок і кращих практик для постійного вдосконалення.

Моніторинг, оцінювання та зворотний зв'язок є невід'ємними складовими ефективної системи управління проєктами, що забезпечують контроль за ходом реалізації проєктних завдань, аналіз їх відповідності встановленим цілям і своєчасне коригування управлінських рішень. Ці процеси утворюють замкнуте коло, яке сприяє безперервному вдосконаленню проєктної діяльності та підвищенню її результативності.

Моніторинг полягає у систематичному спостереженні за виконанням проєкту з метою отримання актуальної інформації про стан робіт, використання ресурсів, дотримання термінів і бюджетних обмежень. Він передбачає збір, обробку та аналіз кількісних і якісних показників, що дозволяють виявити відхилення від плану на ранніх стадіях і оперативно реагувати на них. Важливим аспектом моніторингу є забезпечення прозорості процесів і доступності інформації для всіх зацікавлених сторін, що створює умови для спільної відповідальності.

Оцінювання є більш глибоким і комплексним процесом, який полягає у визначенні ступеня досягнення цілей проєкту, ефективності використання ресурсів та якості виконаних робіт. Воно здійснюється на різних етапах життєвого циклу проєкту і включає аналіз результатів, порівняння їх із запланованими показниками, а також врахування зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію. Оцінювання дозволяє формувати

об'єктивну картину про успішність проєкту, виявляти сильні та слабкі сторони, а також виробляти рекомендації для покращення подальших дій.

Зворотний зв'язок виступає механізмом комунікації між учасниками проєкту, який забезпечує передачу отриманих у процесі моніторингу та оцінювання даних, обговорення проблем і спільний пошук рішень. Його роль полягає у створенні умов для навчання організації, адаптації управлінських практик і підтримці постійного діалогу між усіма зацікавленими сторонами. Ефективний зворотний зв'язок сприяє підвищенню мотивації команди, зміцненню довіри і зниженню ризиків, пов'язаних із неправильним розумінням цілей чи процедур.

Таким чином, інтеграція процесів моніторингу, оцінювання та зворотного зв'язку в систему управління проєктами створює основу для системного контролю та безперервного вдосконалення, що є запорукою успішної реалізації проєктів та досягнення стратегічних цілей підприємства.

3.2. Заходи щодо впровадження системи управління проєктами на підприємстві

Впровадження системи управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» є необхідним кроком для підвищення ефективності реалізації проєктної діяльності, оптимізації використання ресурсів та забезпечення своєчасного досягнення поставлених цілей. Обґрунтування таких заходів базується на аналізі існуючих недоліків у поточній системі управління, зокрема відсутності формалізованих процесів, недостатньої координації між підрозділами, а також недостатньої прозорості прийняття рішень.

Перш за все, запровадження системного підходу дозволить уніфікувати і стандартизувати методи планування, контролю та оцінки результатів проєктів, що сприятиме підвищенню прогнозованості їх виконання та зниженню ризиків. Систематизація управлінських процесів забезпечить чітке розмежування відповідальностей і покращить комунікацію між учасниками проєктів, що є критично важливим для ефективної командної роботи.

Основні етапи запровадження системного підходу до управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» можна сформулювати таким чином:

1. Проведення діагностики поточного стану управління проєктами. Аналіз існуючих процесів, визначення сильних і слабких сторін, виявлення ключових проблем та потреб підприємства у проєктному управлінні.
2. Формулювання цілей і завдань впровадження системи управління проєктами. Визначення стратегічних і тактичних цілей, які має забезпечити нова система, а також основних показників ефективності.
3. Розробка структури системи управління проєктами. Визначення організаційної структури, ролей і відповідальностей, а також основних процесів і процедур управління проєктами.
4. Впровадження стандартів і методологій управління проєктами. Вибір і адаптація міжнародних стандартів (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) або розробка внутрішніх регламентів і політик.
5. Впровадження сучасних інформаційних технологій і інструментів управління проєктами. Вибір і налаштування програмного забезпечення для планування, моніторингу і контролю проєктів.

6. Розвиток професійних компетенцій персоналу. Проведення навчань, тренінгів та підвищення кваліфікації співробітників для ефективного використання нових інструментів і методів.
7. Тестування і пілотне впровадження системи управління проєктами. Реалізація пілотних проєктів із застосуванням нової системи для виявлення недоліків і внесення коригувань.
8. Моніторинг, оцінювання ефективності та удосконалення системи. Постійний збір зворотного зв'язку, аналіз показників ефективності, коригування процесів і підтримка культури проєктного управління.
9. Повномасштабне впровадження і інтеграція системи у діяльність підприємства. Розширення застосування системи на всі проєкти підприємства, забезпечення сталого функціонування та розвитку.

Ця поетапна стратегія забезпечує послідовність і системність у впровадженні управління проєктами, що сприятиме підвищенню ефективності діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» та досягненню його стратегічних цілей.

Заходи з удосконалення системи управління проєктами на підприємстві зображені на рисунку 3.2.

Впровадження спеціалізованих інформаційних технологій та програмних засобів сприятиме автоматизації збору та аналізу даних, оперативному моніторингу стану проєктів і прийняттю обґрунтованих рішень. Це дозволить значно зменшити час на управлінські процедури і підвищити якість контролю.

Впровадження спеціалізованих інформаційних технологій та програмних засобів на підприємстві ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» є ключовим етапом модернізації системи управління проєктами, який спрямований на підвищення ефективності планування, контролю і аналізу проєктної діяльності. Для успішної реалізації цього процесу необхідно здійснити низку взаємопов'язаних заходів.

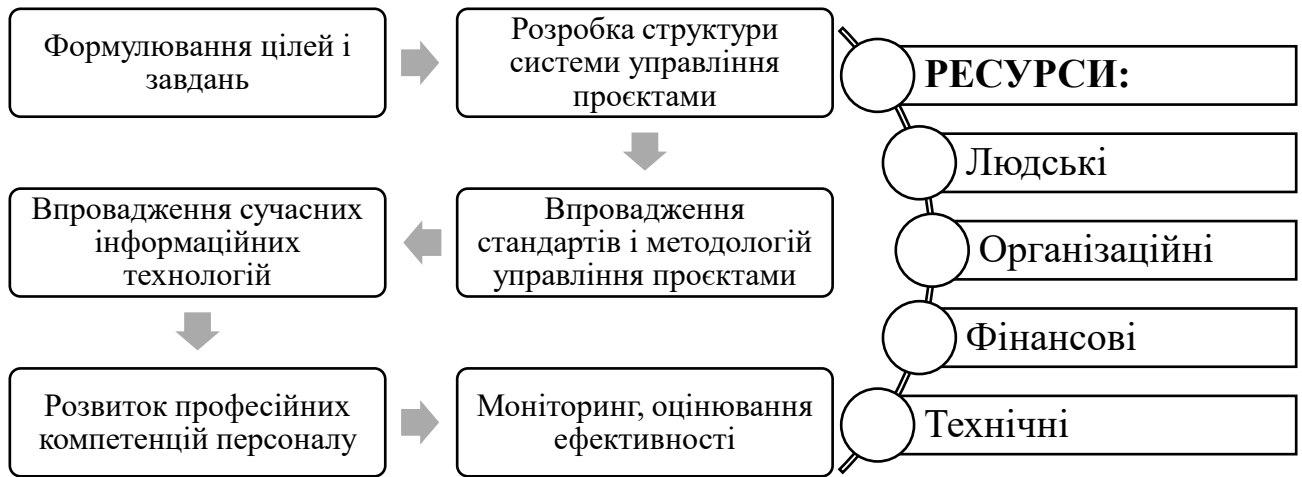


Рис. 3.2. Заходи з удосконалення системи управління проєктами на підприємстві

Джерело: складено автором

По-перше, слід провести детальний аналіз існуючого інформаційного середовища підприємства, визначити потреби та вимоги користувачів, а також визначити функціональні можливості, які має забезпечувати нове програмне забезпечення. Це дозволить підібрати оптимальні рішення, які відповідатимуть специфіці діяльності підприємства та масштабам його проєктів.

По-друге, необхідно обрати відповідні програмні продукти, які можуть включати системи управління проєктами (PMS), інструменти для планування ресурсів (ERP-системи), засоби комунікації та спільної роботи, а також аналітичні платформи для моніторингу ключових показників. Важливо, щоб обране програмне забезпечення було гнучким, масштабованим і сумісним із вже існуючими інформаційними системами підприємства.

Наступним кроком є організація процесу впровадження, що передбачає розробку плану робіт, включно з інтеграцією нових технологій, налаштуванням

програмних засобів під конкретні потреби та проведенням тестування для виявлення і усунення можливих технічних недоліків.

Особливу увагу слід приділити навчанню персоналу. Проведення тренінгів та семінарів з використання нових інформаційних технологій сприятиме формуванню необхідних навичок, підвищенню компетентності співробітників і зменшенню опору змінам у процесі адаптації.

Важливо також запровадити механізми технічної підтримки і супроводу програмного забезпечення, які забезпечать стабільну роботу системи, своєчасне оновлення і вирішення технічних проблем.

Загалом, систематичний підхід до впровадження спеціалізованих інформаційних технологій дозволить ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» оптимізувати управління проєктами, підвищити прозорість і контроль процесів, а також адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища.

Програмне забезпечення для управління проєктами (ПЗУП) виступає одним із ключових інструментів, що забезпечують ефективність, організованість та контроль у процесі реалізації проєктної діяльності на підприємстві. Воно сприяє автоматизації багатьох управлінських функцій, таких як планування, моніторинг, координація ресурсів, управління ризиками та комунікація між учасниками проєкту.

Основна мета застосування ПЗУП полягає у створенні єдиного інформаційного простору, де всі зацікавлені сторони можуть отримувати актуальну інформацію про хід проєкту, приймати обґрунтовані рішення та оперативно реагувати на зміни. Сучасні програмні продукти для управління проєктами пропонують широкий спектр функцій, які охоплюють всі етапи життєвого циклу проєкту – від ініціації й планування до завершення та оцінки результатів.

Для успішного впровадження програмного забезпечення для управління проектами на підприємстві необхідно забезпечити комплексне залучення різноманітних ресурсів, що сприятимуть ефективній інтеграції та подальшій експлуатації системи. В першу чергу, йдеться про людські, технічні, фінансові та організаційні ресурси, які взаємодіють між собою у процесі реалізації цього складного завдання.

Людські ресурси відіграють ключову роль у впровадженні ПЗУП. До них належать фахівці з інформаційних технологій, які відповідають за технічну підтримку та налаштування програмного продукту, а також менеджери проектів і користувачі, що мають пройти відповідне навчання для ефективного використання системи. Крім того, важливо залучити консультантів або інтеграторів, які мають досвід впровадження подібних рішень, щоб уникнути типових помилок та оптимізувати процес адаптації програмного забезпечення до специфіки підприємства.

Технічні ресурси включають наявну ІТ-інфраструктуру, зокрема комп'ютерну техніку, сервери, мережеве обладнання, а також забезпечення надійного доступу до Інтернету. Для деяких систем може знадобитися оновлення апаратного забезпечення або інтеграція з іншими інформаційними системами підприємства, що потребує додаткових інвестицій та планування.

Фінансові ресурси є невід'ємною складовою процесу впровадження програмного забезпечення. Вони охоплюють витрати на придбання ліцензій або підписок на програмні продукти, оплату консультаційних та навчальних послуг, модернізацію ІТ-інфраструктури, а також забезпечення супроводу і технічної підтримки системи в подальшому. Раціональне планування бюджету і контроль витрат сприяють уникненню непередбачених фінансових ризиків.

Організаційні ресурси передбачають створення відповідної внутрішньої структури управління впровадженням ПЗУП, визначення відповідальних осіб,

розробку графіків робіт і комунікаційних каналів. Важливим є також формування корпоративної культури, орієнтованої на інновації та зміни, що сприяє прийняттю нових технологій співробітниками підприємства.

Отже, для впровадження програмного забезпечення для управління проектами на підприємстві необхідно забезпечити збалансоване поєднання людських, технічних, фінансових та організаційних ресурсів. Лише за умов їх адекватного планування та взаємодії можливо досягти ефективної інтеграції системи, що забезпечить покращення управлінських процесів та підвищення загальної продуктивності діяльності підприємства.

Не менш важливим є розвиток професійної компетентності персоналу, що забезпечить здатність співробітників ефективно застосовувати нові інструменти управління, адаптуватися до змін і приймати зважені рішення в умовах динамічного ринкового середовища. Підвищення мотивації та формування культури проектного управління сприятимуть активній участі колективу у процесах змін і підтримці інноваційного розвитку підприємства.

Отже, комплексний підхід до впровадження системи управління проектами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» спрямований на створення ефективної, прозорої і адаптивної структури, здатної забезпечити стабільне досягнення стратегічних цілей підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дипломного дослідження було успішно досягнуто поставлених цілей та виконано всі заплановані завдання, що дозволило сформулювати узагальнені висновки щодо сутності проєктної діяльності та управління проєктами на сучасному підприємстві, зокрема на прикладі ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ».

Було розкрито сутність проєкту як цілеспрямованої, обмеженої в часі та ресурсах діяльності, спрямованої на досягнення унікального результату. Визначено, що проєктна діяльність є важливою формою реалізації стратегічних ініціатив підприємства в умовах конкурентного ринку, високої динамічності зовнішнього середовища та потреби в інноваційних рішеннях. Особливості проєктної діяльності зумовлюють необхідність чіткого планування, координації дій та контролю виконання робіт у рамках встановлених параметрів якості, часу й вартості.

В роботі було уточнено зміст, принципи та ключові функції управління проєктами. Під управлінням проєктами розуміється сукупність дій, спрямованих на досягнення проєктних цілей за допомогою раціонального використання ресурсів, оптимізації комунікацій та впровадження ефективних управлінських рішень. Було виявлено, що серед основоположних принципів управління проєктами особливу вагу мають системність, орієнтація на результат, адаптивність, прозорість та відповідальність. До ключових функцій управління проєктами віднесено планування, організацію, мотивацію, контроль та координацію проєктної діяльності.

Досліджено поняття системи управління проєктами, її структуру, функціональні компоненти та різновиди. Було встановлено, що система управління проєктами охоплює комплекс взаємопов'язаних елементів – організаційну структуру, інформаційно-аналітичну підтримку, нормативно-

методичну базу, інструменти прийняття рішень та механізми зворотного зв'язку. Залежно від масштабів і складності проєктів, на підприємствах можуть використовуватись різні типи систем управління – функціональні, матричні, проєктно-орієнтовані тощо.

Здійснено організаційно-економічну характеристику діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ». Виявлено, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, має широку географію діяльності та значний потенціал для подальшого вдосконалення внутрішніх управлінських процесів. Разом із тим, аналіз показав, що система управління проєктами на підприємстві наразі є недостатньо формалізованою, що створює низку організаційних і комунікаційних труднощів у реалізації проєктів.

У процесі дослідження було здійснено ґрунтовний аналіз основних показників діяльності ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ». Встановлено, що підприємство функціонує стабільно, має сформовану клієнтську базу та налагоджені ділові зв'язки з партнерами у різних регіонах України. Однак аналіз фінансово-економічних показників виявив наявність резервів для підвищення ефективності використання ресурсів, оптимізації витрат та покращення внутрішніх процесів управління, зокрема в контексті реалізації проєктів.

Аналіз системи управління проєктами в ТОВ «АЛЬЯНС ТЕХНО ТРЕЙДІНГ» засвідчив, що на підприємстві відсутня цілісна та формалізована система проєктного управління. Управлінські рішення у проєктній сфері приймаються ситуативно, за участі обмеженого кола осіб, без належної координації між функціональними підрозділами. Відсутність чітко визначених процедур, відповідальних осіб, системи моніторингу та стандартизованих ІТ-інструментів знижує ефективність реалізації проєктів, уповільнює процеси впровадження інновацій та ускладнює контроль за досягненням цілей.

З метою подолання виявлених проблем було обґрунтовано основні напрямки удосконалення системи управління проєктами. Серед ключових напрямів визначено формалізацію проєктних процесів, удосконалення організаційної структури управління проєктами, впровадження сучасного програмного забезпечення для планування та контролю, розвиток професійної компетентності персоналу та посилення внутрішньої культури проєктного мислення. Зміни у цих напрямках сприятимуть переходу підприємства до системного та керованого проєктного середовища.

На основі проведеного аналізу сформовано комплекс практичних заходів щодо впровадження системи управління проєктами на підприємстві. Зокрема, запропоновано етапи розробки та впровадження внутрішніх нормативних документів, створення функціонального підрозділу або координаційної групи з управління проєктами, закупівлю та інтеграцію програмних рішень, підготовку персоналу до роботи в нових умовах, а також впровадження системи зворотного зв'язку та оцінювання результативності. Впровадження запропонованих заходів дозволить не лише підвищити ефективність управління проєктами, а й забезпечить сталість розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken: Wiley; 2022.
2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2021.
3. Meredith JR, Shafer SM, Mantel SJ Jr. Project Management: A Managerial Approach. 11th ed. Hoboken: Wiley; 2021.
4. Mantel SJ Jr, Meredith JR, Shafer SM, Sutton MM. Project Management in Practice. 4th ed. Hoboken: Wiley; 2010.
5. Hobbs B, Aubry M. The Project Management Office (PMO): A Quest for Understanding. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2010.
6. Hobbs B, Petit Y. Agile Approaches on Large Projects in Large Organizations. New York: Routledge; 2017.
7. Hobbs B, Aubry M. Project Management Office: Building a PMO for Performance. In: Morris PWG, Pinto JK, Söderlund J, editors. The Oxford Handbook of Project Management. Oxford: Oxford University Press; 2011. p. 579–601.
8. Hobbs B. The Project Management Office as an Organizational Innovation. *Int J Proj Manag.* 2007;25(5):547–555.
9. Hobbs B, Aubry M. A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Proj Manag J.* 2007;38(1):74–86.
10. Hobbs B, Aubry M. Identifying the Structure That Underlies the PMO Phenomenon. *Int J Proj Manag.* 2008;26(1):43–54.
11. Hobbs B, Aubry M. An Empirically-Grounded Search for a Typology of Project Management Offices. *Proj Manag J.* 2008;39(S1):S69–S82.

12. Hobbs B, Aubry M. Exploring Project Management Office Evolution: A Grounded Theory Approach. *Proj Manag J.* 2010;41(1):33–46.
13. Hobbs B, Aubry M. Project Management Office: A Conceptual Framework. *Int J Proj Manag.* 2011;29(5):373–386. journals.sagepub.com+6scholar.google.ca+6skillsoft.com+6
14. Hobbs B, Aubry M. Contextualizing Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices. *Proj Manag J.* 2013;44(1):6–23. orcid.org
15. Hobbs B, Aubry M. The Project Management Office: A Conceptual Framework. *Int J Proj Manag.* 2011;29(5):373–386.
16. Шумаєв А. А. Механізм стратегічного управління інноваційними проектами в сфері інформаційних технологій [Електронний ресурс] / А. А. Шумаєв // Інвестиції: практика та досвід. - 2024. - № 21. - С. 151-156.
17. Петренко Т. О. Еволюція офісу управління проектами на підприємстві [Електронний ресурс] / Т. О. Петренко // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2024. - № 9(1). - С. 68-76. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9\(1\)_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2024_9(1)_9)
18. Хадарцев О. В. Система управління проектами на підприємстві: засади ефективного формування [Електронний ресурс] / О. В. Хадарцев // Економічний простір. - 2024. - № 196. - С. 278-283. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_196_44
19. Бормотова М. В. Дослідження сутності поняття "система управління інвестиційними проектами" [Електронний ресурс] / М. В. Бормотова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2010. - № 30. - С. 215. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_30_95
20. Пурський О. І. Система управління проектами торговельного підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Пурський, О. А. Харченко, А. О.

Василевська // Управління розвитком складних систем. - 2012. - Вип. 10. - С. 78-82. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2012_10_15

21. Єгорченков О. В. Методології візуалізації інформації в системах управління проектами [Електронний ресурс] / О. В. Єгорченков // Управління розвитком складних систем. - 2010. - Вип. 4. - С. 15-18. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_4_5

22. Данчук В. Д. Синергетична корпоративна інформаційна система управління проектами та програмами [Електронний ресурс] / В. Д. Данчук, Ю. С. Лемешко, Т. А. Лемешко // Управління проектами, системний аналіз і логістика. Технічна серія. - 2012. - Вип. 9. - С. 51-54. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Upsal_2012_9_13

23. Ноздріна Л. М., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2020. 432 с. Петренко Н. О., Кустріч Л. В., Гоменюк М. В. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.

24. Мостенська Т. Л., Мостенська Т. Г., Ралко О. С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Кондор, 2018. 592 с.

25. Блага О. Ю. Управління проектами: навч. посіб. Львів: ЛьвДУВС, 2020. 128 с.

26. Просницький О. В. Управління проектами: практичний посібник з кейсами українських компаній. Київ: Самвидав, 2021. 320 с.

27. Швець В. М. Управління проектами в умовах трансформаційної економіки: монографія. Київ: КНЕУ, 2015. 256 с.

28. Васильєва Т. М. Системний підхід до управління підприємствами: монографія. Харків: ХНЕУ, 2014. 212 с.

29. Гаврилюк О. О. Методологічні аспекти організації управління проектами: монографія. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2016. 198 с.

30. Мельник О. В., Кривуля І. В. Адаптація міжнародних стандартів управління проєктами до українських підприємств: монографія. Дніпро: ДНУ, 2017. 220 с.
31. Рамазанов С. К., Бурбело О. А., Вітлінський В. В. Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2012. 948 с.
32. Куцик П. О., Мазуренко О. М. Обліково-аналітична концепція управління загальновиробничими витратами підприємства. Львів: Растр-7, 2014. 288 с.
33. Куцик П. О., Вірт М. Я., Гончарук І. В. Державне регулювання інвестиційного процесу в умовах функціонування ринку цінних паперів. Львів: Растр-7, 2014. 296 с.
34. Куцик П. О., Ковтун О. І., Башнянин Г. І. Глобальна економіка: принципи становлення, функціонування, регулювання та розвитку. Львів: ЛКА, 2015. 594 с.
35. Куцик П. О., Корягін М. В. Концептуальний розвиток методології бухгалтерського обліку. Львів: ЛКА, 2015. 239 с.
36. Куцик П. О., Медвідь Л. Г., Шевчук В. О. Діяльність торговельних підприємств у конкурентному середовищі: контрольно-аналітичне забезпечення системи управління. Чернівці: Технодрук, 2015. 370 с.
37. Азарова І.Б. Моделі і методи управління проєктами та програмами сталого просторового розвитку [Текст] : автореф. дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Азарова Ірина Борисівна ; Держ. ун-т "Одес. політехніка". - Одеса, 2021. - 44 с.
38. Богданов Р. І. Засади керованості та проектування структур управління в системі економічної безпеки підприємства [Електронний ресурс] / Р. І. Богданов // Бізнес Інформ. - 2020. - № 1. - С. 345-351. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2020_1_45

39. Бормотова М. В. Дослідження сутності поняття "система управління інвестиційними проектами" [Електронний ресурс] / М. В. Бормотова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2010. - № 30. - С. 215. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2010_30_95

40. Буряченко О. В. Моделювання системою управління ризиками інноваційного проекту [Електронний ресурс] / О. В. Буряченко // Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві. - 2021. - № 1. - С. 105-110. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Stmkb_2021_1_15

41. Галушка З. І. Управління проектами [Текст] = Project management : навч. посіб. / З. І. Галушка, О. А. Волощук ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ ім. Ю. Федьковича : Рута, 2018. - 119 с.

42. Гардабхадзе І. А. Особливості системного підходу до проектування сучасного одягу на основі поетапного управління ефективністю процесів розробки [Електронний ресурс] / І. А. Гардабхадзе // Вісник [Київського національного університету культури і мистецтв] : Мистецтвознавство. - 2010. - Вип. 22. - С. 25-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknukim_myst_2010_22_6

43. Гринченко М. А. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами [Електронний ресурс] / М. А. Гринченко, О. С. Пономарьов, О. В. Лобач // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2018. - № 2. - С. 81-87. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2018_2_14

44. Дорош М. С. Конвергенція параметрів систем при формуванні методологій управління проектами [Електронний ресурс] / М. С. Дорош // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління,

управління портфелями, програмами та проектами. - 2015. - № 2. - С. 112-120. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2015_2_23

45. Дьяченко Я. Я. Удосконалення системи управління ризиками інвестиційних проектів [Електронний ресурс] / Я. Я. Дьяченко // Наукові праці НДФІ. - 2018. - Вип. 4. - С. 17-29. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2018_4_3

46. Єгорченкова Н. Ю. Концептуальні основи побудови системи електронного управління інформаційними проектами [Електронний ресурс] / Н. Ю. Єгорченкова // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут". Серія : Нові рішення в сучасних технологіях. - 2017. - № 23. - С. 100-104. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vcpinrct_2017_23_18

47. Єгорченкова Н.Ю. Методологія управління проектами в динамічному цифровому середовищі [Текст] : дис. ... д-ра техн. наук : 05.13.22 / Єгорченкова Наталія Юріївна ; Київ. нац. ун-т буд-ва та архітектури. - Київ, 2018. - 400 арк.

48. Івко А.В. Віртуальний офіс проактивного управління проектами створення логістичних центрів будівельних компаній [Текст] : дис. ... канд. техн. наук : 05.13.22 / Івко Андрій Володимирович ; Запорізь. нац. техн. ун-т, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. - Київ, 2018. - 184 арк.

49. Ігнат'єв О. І. Теоретичні засади проектування організаційних структур управління в системі реалізації стратегічних змін [Електронний ресурс] / О. І. Ігнат'єв // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2015. - № 1. - С. 45-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2015_1_9

50. Касич А. О. Інноваційно-інвестиційні проекти як умова підвищення ефективності системи управління в будівництві [Електронний ресурс] / А. О. Касич // Інвестиції: практика та досвід. - 2020. - № 13-14. - С. 81-85. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2020_13-14_14

51. Керівництво з управління проектами розвитку [Текст] : інтеракт. навч. посіб. / [І. Є. Цепенда та ін.] ; за заг. ред.: Цепенди І. Є., Кропельницької С. О. ; ДВНЗ "Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника", Проект.-освіт. центр "Агенти змін" ПНУ. - Івано-Франківськ : Прикарпат. нац. ун-т ім. Василя Стефаника, 2021. - 351 с.

52. Кобилкін Д. С. Управління взаємодією розподілу ресурсів при управлінні проектами впровадження та функціонування Систем екстреного виклику [Електронний ресурс] / Д. С. Кобилкін, Ю. П. Рак // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2016. - № 1. - С. 66-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2016_1_15

53. Крамський С. О. Імплементация та розвиток систем управління якістю інфраструктурних проектів [Електронний ресурс] / С. О. Крамський // Управління розвитком складних систем. - 2018. - Вип. 33. - С. 37-43. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_7

54. Кубявка Л. Б. Застосування системної динаміки в управлінні негативними впливами динамічного оточення на проекти та програми [Електронний ресурс] / Л. Б. Кубявка // Управління розвитком складних систем. - 2018. - Вип. 33. - С. 44-50. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_8

55. Лисицин Б.О. Управління проектами розвитку комунікаційних спроможностей високотехнологічних компаній в умовах невизначеності [Текст] : дис. ... д-ра філософії в галузі знань 07 Управління, адміністрування : [спец.] 073 / Лисицин Борис Олексійович ; Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури. - Київ, 2021. - 202 арк.

56. Морозов В.В. Управління проектами розвитку ІТ-організацій [Текст] : навч. посіб. / В. В. Морозов, О. В. Хандрік, А. С. Коломієць ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : Київський університет, 2020. - 339 с.

57. Овсянкін А. М. Вибір ефективних моделей системи управління вимогами в проектах [Електронний ресурс] / А. М. Овсянкін // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2019. - № 1. - С. 55-62. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2019_1_11

58. Поволоцький Я. О. Оцінювання та вибір програмних засобів сучасних систем управління ІТ проектами [Електронний ресурс] / Я. О. Поволоцький, Р. Р. Усенко // Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія : Технічні науки. - 2018. - № 3. - С. 50-55. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchdtu_2018_3_10

59. Прокопенко Т. О. Концепція мультиагентної інформаційної системи управління проектом в умовах невизначеності [Електронний ресурс] / Т. О. Прокопенко, Ю. І. Урецька // Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. - 2014. - № 3. - С. 65-69. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vntux_ctr_2014_3_11

60. Рибак А. І. Структурно-логічна модель системи проектно-орієнтованого управління [Електронний ресурс] / А. І. Рибак // Управління проектами та розвиток виробництва. - 2014. - № 3. - С. 65-74. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uprv_2014_3_8

61. Рудківський О. А. Інформаційні системи управління проектами [Електронний ресурс] / О. А. Рудківський // Вісник [Київського інституту бізнесу та технологій]. - 2018. - № 2. - С. 133. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkib_2018_2_79

62. Сердюков К. Г. Команда R&D- проекту у системі корпоративного управління [Електронний ресурс] / К. Г. Сердюков // Економічний простір. - 2019. - № 145. - С. 160-169. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2019_145_15
63. Сорокун А. Д. Дослідження особливостей використання сучасних автоматизованих систем управління проектами для підвищення ефективної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А. Д. Сорокун, О. К. Юдін // ScienceRise. - 2018. - № 3. - С. 39-45. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/texc_2018_3_10
64. Тесля Ю. М. Переваги застосування системної динаміки в управлінні проектами [Електронний ресурс] / Ю. М. Тесля, Л. Б. Кубявка // Управління розвитком складних систем. - 2018. - Вип. 33. - С. 75-81. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_12
65. Ткаченко О. Огляд сучасних систем управління ІТ-проектами [Електронний ресурс] / О. Ткаченко, К. Ткаченко // Цифрова платформа: інформаційні технології в соціокультурній сфері. - 2019. - Т. 2, № 1. - С. 27-40. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dpitsca_2019_2_1_5
66. Управління ІТ-проектами [Текст] : навч. посіб. / О. С. Яшина, Т. С. Пісклова ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського "Харків. авіац. ін-т". - Харків : ХАІ, 2020. - 127 с.
67. Управління StartUp проектами [Текст] : навч. посіб. / В. П. Зубченко, Г. М. Стешенко ; Київ. нац. ун-т ім. Тараса Шевченка. - Київ : Людмила, 2023. - 230 с.
68. Управління проектами [Текст] : підруч. [для студентів ВНЗ] / [П. П. Микитюк та ін.] ; під ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка ; Західноукр. нац. ун-т. - Тернопіль : ЗУНУ, 2021. - 415 с.

69. Управління проектами на базі MS Project [Текст] : метод. вказівки до лаб. робіт / [клад.: Л. Л. Маханець, Р. Р. Білоскурський, А. В. Верстяк] ; Чернівець. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : ЧНУ ім. Юрія Федьковича : Рута, 2020. - 67, [1] с.

70. Федорович О. Є. Вибір напрямку реформування організації в проектному системному управлінні розвитком [Електронний ресурс] / О. Є. Федорович, С. Ю. Даншина // Авіаційно-космічна техніка і технологія. - 2020. - № 4. - С. 83–89. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aktit_2020_4_12

71. Хадарцев О. В. Методологічні аспекти формування системи управління проектами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Хадарцев, А. В. Моргун // Причорноморські економічні студії. - 2019. - Вип. 48(2). - С. 119-124. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48\(2\)__24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2019_48(2)__24)

72. Хадарцев О. В. Оцінка та удосконалення системи управління проектами на підприємстві [Електронний ресурс] / О. В. Хадарцев, А. В. Моргун // Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія : Економічні науки. - 2019. - № 12(1). - С. 55-63. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12\(1\)__10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2019_12(1)__10)

73. Хаустова В. Є. Удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України [Електронний ресурс] / В. Є. Хаустова, О. В. Козирева, М. Є. Іванов // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія : Економіка. - 2021. - № 20. - С. 53-58. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2021_20_10