

80
20.12.2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»
ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

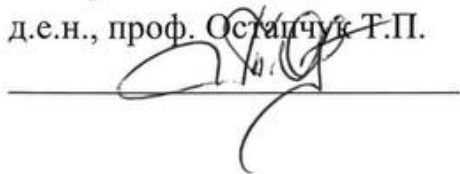
РАЦУН Ігор Вікторович
(здобувач вищої освіти групи МОМ-24)



МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ
ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

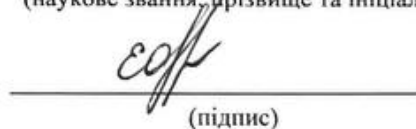
(представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»
галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності
073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



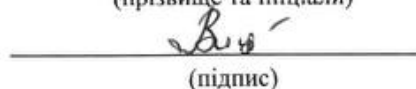
Керівник роботи:

к.е.н., доц. Орлова К. Є.
(наукове звання, прізвище та ініціали)


(підпис)

Рецензент

к.е.н., доц. Виговський В. Г.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2024

Анотація

Рацун І. В. Проектно-орієнтоване управління як інструмент оптимізації діяльності підприємства. Рукопис.

Магістерська кваліфікаційна робота представлена на здобуття ступеня вищої освіти «магістр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2024.

У магістерській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості реалізації проектного підходу в управлінні діяльністю підприємства.

Ключові слова: управління, проект, проектний менеджмент, підходи, Agile, Scrum.

Annotation

Ratsun I. V. Project oriented management as a tool of enterprise activity optimization. Manuscript.

The master's qualification work is submitted for the Master's degree, field of knowledge 07 "Management and administration" of specialty 073 "Management". – Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2024.

The master's qualification work considers the peculiarities of the project approach implementation in the enterprise activity management.

Keywords: management, project, project management, approaches, Agile, Scrum.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ	7
1.1. Сутність проєктно-орієнтованого управління.....	7
1.2. Основні концепції проєктно-орієнтованого управління	14
1.3. Методичні засади оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління.....	21
1.4. Інформаційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління діяльністю підприємства	27
Висновки до розділу 1	33
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ «ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА»	35
2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»	35
2.2. Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства	41
2.3. Оцінка системи проєктно-орієнтованого управління на підприємстві ...	49
Висновки до розділу 2	58
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	60
3.1. Критерії вибору проєктно-орієнтованого підходу для підприємства.....	60
3.2. Етапи удосконалення системи проєктно-орієнтованого управління.....	65
3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів	71
Висновки до розділу 3	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Сучасний світ бізнесу характеризується високою динамікою змін, глобалізацією ринків і зростаючою конкуренцією. У таких умовах підприємства змушені шукати нові підходи до організації своєї діяльності, які дозволяють ефективно використовувати наявні ресурси, швидко адаптуватися до змін та забезпечувати стабільне зростання. Традиційні методи управління, орієнтовані на чітко визначені ієрархії та стабільні операційні процеси, часто виявляються недостатньо гнучкими та адаптивними. Саме тому все більше компаній звертаються до проєктно-орієнтованого управління як до сучасного інструменту оптимізації своєї діяльності.

Проєктно-орієнтоване управління дозволяє підприємствам концентрувати свої зусилля на досягненні конкретних цілей, використовуючи інноваційні підходи та ефективно розподіляючи ресурси. Впровадження цієї системи управління сприяє підвищенню продуктивності, скороченню часу реалізації проєктів і покращенню якості результатів. Однак успішне впровадження потребує детального аналізу особливостей підприємства, його готовності до змін, а також адаптації методів управління до специфіки бізнес-процесів.

Сферу проєктно-орієнтованого управління активно досліджували як закордонні, так і українські науковці, а також низка міжнародних організацій, які розробляють стандарти та методики для підвищення ефективності управління проєктами. Серед відомих іноземних експертів варто відзначити Г. Керзнера, Р. Малкахі, Дж. Сазерленда, К. Швабера, а також Т. Шерера та Г. Шерера. Серед українських дослідників - О. Кузьмін, Т. Мельник, І. Семенюк, Н. Ситник, О. Савченко та ін. Значний вплив на розвиток цієї сфери також мають такі організації, як Project Management Institute (PMI), Scrum Alliance та International Project Management Association (IPMA). Водночас, маємо відзначити, що складність питань, пов'язаних із забезпеченням реалізації проєктно-орієнтованого підходу в управлінні, визначають актуальність подальших досліджень у визначеному напрямі.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань магістерської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам наряду підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою магістерської кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних основ і розробка практичних рекомендацій щодо впровадження системи проєктно-орієнтованого управління як інструменту оптимізації діяльності підприємства.

Визначена мета передбачає вирішення наступних завдань:

- визначити сутність проєктно-орієнтованого управління;
- розглянути основні концепції проєктно-орієнтованого управління;
- проаналізувати методичні засади оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління;
- охарактеризувати інформаційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління діяльністю підприємства;
- провести організаційно-управлінський аналіз ТОВ “ГлобалЛоджик Україна”;
- здійснити діагностику фінансово-економічного стану ТОВ “ГлобалЛоджик Україна”;
- оцінити систему проєктно-орієнтованого управління на підприємстві;
- розглянути критерії вибору проєктно-орієнтованого підходу для підприємства;
- визначити етапи удосконалення системи проєктно-орієнтованого управління;
- обґрунтувати ефект від запропонованих заходів.

Об’єктом дослідження є процес управління підприємствами в умовах динамічного бізнес-середовища. **Предметом дослідження** виступають теоретико-методичні засади впровадження проєктно-орієнтованої системи управління як засобу оптимізації діяльності підприємств.

Методи дослідження. У роботі використано методи теоретичного аналізу,

зокрема аналіз літературних джерел з проєктного управління, методи порівняння та класифікації, що дозволяють виокремити ключові особливості та переваги системи проєктно-орієнтованого управління. Для аналізу практичних кейсів впровадження застосовано експертний метод оцінювання, що дає змогу оцінити ефективність системи в різних умовах. Системний підхід використано для визначення системи управління проєктами у загальній системі менеджменту підприємства. Також було використано методи узагальнення (для формулювання висновків), аналізу та синтезу (для дослідження тенденцій діяльності підприємства), логічний, графічний та табличний методи (для унаочнення результатів дослідження).

Інформаційною базою дослідження виступили наукові, навчальні та методичні публікації вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління проєктами, нормативно-правові акти України, фінансова та управлінська звітність ТОВ “ГлобалЛоджик Україна” за 2021-2023 рр., ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна роботи полягає в подальшому розвитку теоретико-методичних засад впровадження системи проєктно-орієнтованого управління, адаптованих до умов українських підприємств. Зокрема, це знайшло своє відображення у наступному:

- удосконалено теоретичні засади управління проєктами в частині визначення критеріїв вибору підходу до проєктно-орієнтованого управління з урахуванням специфіки діяльності підприємства, що надасть можливість підвищити ефективність реалізації проєктів.

Практичне значення одержаних результатів. Результати дослідження мають практичну цінність, оскільки запропоновані рекомендації можуть бути використані підприємствами різних галузей для підвищення ефективності своєї діяльності, оптимізації ресурсів та покращення конкурентоспроможності. Практична значущість роботи полягає у створенні системи рекомендацій, яка може бути застосована на підприємствах різного масштабу. Окрім того,

дослідження є корисним для управлінців, які прагнуть адаптувати свої організації до нових умов ведення бізнесу, мінімізуючи ризики та максимізуючи потенційні вигоди.

За результатами дослідження опубліковано:

Рацун І. В. Вибір інструменту для управління проєктами. Порівняння систем Redmine та Jira. *Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу: тези виступів V Міжнар. наук.-практ. конф.* Житомир: Житомирська політехніка, 2024. С. 113.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження було апробовано в наступній науковій конференції: V Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу».

Структура та обсяг роботи. Магістерська кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 80 сторінках друкованого тексту. Робота містить 12 таблиць та 1 рисунок. Список використаних джерел налічує 76 найменувань. Робота містить 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність проєктно-орієнтованого управління

Проектно-орієнтоване управління – це сучасний підхід до організації діяльності, який фокусується на виконанні специфічних завдань через реалізацію окремих проєктів. У цьому підході кожен проєкт є основною одиницею роботи, що має чітко визначену мету, обмежені ресурси та часові рамки. В умовах швидких змін, постійного розвитку технологій і зростаючої конкуренції саме проєктно-орієнтоване управління стало тим інструментом, який дозволяє організаціям залишатися ефективними та гнучкими [31].

Роль проєктно-орієнтованого управління у забезпеченні досягнення цілей функціонування та розвитку підприємства визначає вагомий інтерес науковців та практиків до визначеної тематики. Дослідження у сфері проєктно-орієнтованого управління здійснювали як зарубіжні, так і українські науковці, а також практики, які розробляють методики та інструменти для підвищення ефективності управління проєктами.

Одним з провідних експертів у сфері проєктного менеджменту є Гарольд Керзнер (Harold Kerzner), роботи якого (зокрема, «Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling») розкривають системний підхід до управління проєктами, стандарти та основні принципи. Ріта Малкахі (Rita Mulcahy) відома своєю працею в підготовці до сертифікації PMP (Project Management Professional). Її дослідження охоплюють практичні аспекти управління проєктами, включаючи оцінку ризиків і управління командами [19].

Джефф Сазерленд (Jeff Sutherland) - один із творців методології Scrum, який активно досліджував гнучкі підходи до управління проєктами. Його книга «Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time» стала важливим внеском у розуміння Agile-методологій [36]. Кен Швабер (Ken Schwaber), який

є співзасновником Scrum Alliance, багато працював над розробкою стандартів гнучких методологій і впровадженням Agile у проєктне управління. Томас та Гюнтер Шерер (Thomas & Günter Scherer) розробили численні моделі управління портфелем проєктів і адаптивного планування, особливо в контексті великих компаній [34].

Серед українських дослідників слід відмітити О. В. Кузьміна, який зосередився на впровадженні проєктного управління в умовах українських підприємств. Його роботи аналізують специфіку застосування міжнародних стандартів управління проєктами (PMBOK, PRINCE2) в Україні [46]. М. Я. Гвоздь досліджує вплив проєктно-орієнтованого управління на продуктивність і стійкість бізнесу. Її праці включають рекомендації щодо адаптації методологій Agile до українських умов [49]. І. Г. Семенюк спеціалізується на оцінці ефективності управління проєктами, зокрема в державному секторі. Він досліджує впровадження проєктного управління в масштабах організацій і аналізує його ефективність [51]. Л. Є. Довгань вивчає вплив цифрових інструментів на організацію проєктного управління, зокрема використання програмних засобів, таких як Jira та Trello, для автоматизації процесів [53]. Дослідження В. Приймак присвячені побудові систем управління портфелем проєктів на великих підприємствах України [68].

Питаннями розвитку та впровадження проєктно-орієнтованого управління займаються також і міжнародні організації. Зокрема, Project Management Institute (PMI) розробляє глобальні стандарти управління проєктами, включаючи *PMBOK Guide*. PMI також проводить дослідження щодо ефективності методологій у різних галузях. Scrum Alliance - це організація, яка поширює знання про гнучкі підходи, проводить тренінги та дослідження в цій сфері. International Project Management Association (IPMA) - європейська організація, що розробляє стандарти та моделі компетенцій у сфері управління проєктами [30; 31].

Отже, з огляду на значну увагу як науковців, так і практиків до питань

організації управління проєктами та впровадження проєктно-орієнтованого управління можемо зробити висновок про важливість зазначених питань у сфері забезпечення ефективності функціонування суб'єктів господарювання.

Об'єктом управління проєктного менеджменту є власне проєкти різного рівня та формату.

Проєкт можна визначити як тимчасову діяльність, спрямовану на створення унікального продукту, послуги або результату. Наприклад, будівництво нового моста, розробка програмного забезпечення чи запуск маркетингової кампанії – усе це є проєктами. Кожен із них вимагає спеціального підходу до управління, оскільки включає низку обмежень і потребує чіткого планування [34].

Проєкт як об'єкт управління має ряд ключових характеристик, що визначають особливості реалізації проєктно-орієнтованого підходу у системі менеджменту. До основних характеристик проєктів відносяться наступні:

1. Тимчасовий характер. Проєкти завжди мають початок і кінець, що дозволяє сконцентруватися на досягненні конкретної мети. Наприклад, створення нового мобільного застосунку починається з етапу збору вимог і завершується його запуском у магазини додатків. Часові обмеження є важливим аспектом, оскільки вони стимулюють ефективну роботу команди.

2. Унікальність результату. Кожен проєкт спрямований на створення продукту, який раніше не існував. Це можуть бути як матеріальні результати (наприклад, побудова моста), так і нематеріальні (впровадження нової ІТ-системи в компанії). Наприклад, запуск першої в регіоні сонячної електростанції є унікальним проєктом, адже до цього аналогічних об'єктів не існувало.

3. Обмежені ресурси. Для реалізації проєкту завжди існує обмеження щодо доступного бюджету, часу, людських та матеріальних ресурсів. Управління цими ресурсами є однією з головних задач проєктного підходу. Наприклад, будівництво великого торгового центру може мати фіксований бюджет і терміни завершення, тому управління витратами та строками має вирішальне значення.

4. Орієнтація на конкретні цілі. Кожен проєкт створюється з чітко визначеною метою. Наприклад, метою проєкту реконструкції театру є створення сучасного культурного центру, який буде відповідати вимогам комфорту та безпеки.

Проектно-орієнтоване управління – це підхід до керування організацією, який фокусується на виконанні тимчасових і унікальних завдань у рамках визначених часових, фінансових і ресурсних обмежень, спрямованих на досягнення конкретних цілей. Цей підхід передбачає використання інтегрованих інструментів і методологій для забезпечення ефективного управління проєктами на всіх етапах їх життєвого циклу [41].

Ця концепція спрямована на гнучкість і адаптивність, дозволяючи підприємствам впроваджувати стратегічні зміни через чітко структуровані проєкти, що реалізуються в рамках організації.

Суб'єкти проєктно-орієнтованого управління є ключовими учасниками, які забезпечують успішну реалізацію проєкту, його контроль та досягнення поставлених цілей. Одним із головних суб'єктів є клієнт, або замовник, який ініціює проєкт, визначає його цілі, фінансує та оцінює кінцеві результати. Важливу роль відіграє проєктний менеджер, який керує всіма аспектами проєкту, координує команди, розподіляє ресурси та забезпечує дотримання строків і бюджету. У процесі реалізації проєкту ключовим елементом є команда розробки, яка складається з висококваліфікованих фахівців, здатних виконувати завдання різної складності та досягати необхідних результатів. До складу команди також можуть входити спеціалісти з різних галузей, що дозволяє вирішувати міждисциплінарні завдання.

Значну роль у проєкті відіграють стейкхолдери – усі зацікавлені сторони, як внутрішні, так і зовнішні, які впливають на проєкт або залежать від його результатів. До них відносяться постачальники ресурсів, інвестори, партнери та регулятори. У методологіях управління проєктами, таких як Scrum, окремою роллю виступає власник продукту (Product Owner), який відповідає за

визначення пріоритетів завдань і їх відповідність потребам замовника. Крім того, у деяких випадках у команді працює фасилітатор або Скрам-майстер, завдання якого полягає в забезпеченні ефективності процесів, усуненні перешкод і підтримці команди.

Організаційний рівень представлений спонсорами або радою керівників, які забезпечують фінансову підтримку проєкту, приймають стратегічні рішення та відповідають за досягнення загальних цілей. Водночас у процесі роботи можуть залучатися зовнішні партнери, які забезпечують необхідними матеріалами, технологіями або спеціалізованими послугами. Особливе місце займають кінцеві користувачі продукту чи послуги, які своїми потребами й очікуваннями визначають ключові параметри проєкту. Взаємодія між цими суб'єктами є критичною для ефективного виконання завдань і забезпечення успіху проєкту [31].

Проектно-орієнтоване управління базується на ряді принципів, що забезпечують ефективну організацію, планування та контроль проєктів. Перш за все, важливим є принцип орієнтації на цілі, який передбачає, що всі дії у межах проєкту мають бути спрямовані на досягнення чітко визначених результатів. Цей принцип тісно пов'язаний із визначенням критеріїв успіху проєкту, таких як строки, бюджет, якість і задоволення потреб замовника. Принцип ітеративності та адаптивності передбачає гнучке управління проєктом із можливістю внесення змін на основі проміжних результатів і зворотного зв'язку, що особливо важливо в динамічних ринкових умовах.

Принцип інтеграції забезпечує скоординовану роботу всіх учасників проєкту, незалежно від їхніх ролей і функцій. Він охоплює ефективну комунікацію між членами команди, замовниками та іншими стейкхолдерами, а також інтеграцію ресурсів, технологій і бізнес-процесів. Принцип прозорості полягає у відкритому доступі до інформації про стан проєкту для всіх зацікавлених сторін. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми, мінімізувати ризики та підтримувати довіру між учасниками.

Ще одним ключовим аспектом є принцип управління ризиками, який передбачає ідентифікацію потенційних загроз і розробку заходів із їхньої мінімізації. Принцип відповідальності наголошує на чіткому розподілі обов'язків між членами команди, а також забезпечує підзвітність на кожному етапі виконання проєкту. Нарешті, принцип інноваційності сприяє застосуванню нових технологій, методів і підходів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності проєктів [31].

До функцій проєктно-орієнтованого управління відносять:

1. Планування, передбачає визначення цілей проєкту, розробку стратегії його реалізації, встановлення часових рамок, бюджету та ресурсів. Ця функція забезпечує системний підхід до організації роботи на початкових етапах проєкту.

2. Організація, включає формування команди проєкту, розподіл обов'язків між учасниками, визначення зон відповідальності та створення необхідної інфраструктури для виконання завдань. Ефективна організація забезпечує узгодженість дій і продуктивне використання ресурсів.

3. Контроль, полягає в моніторингу прогресу виконання завдань, оцінці проміжних результатів і внесенні коректив у випадку відхилень від плану. Також охоплює аналіз ключових показників ефективності (КПІ) і звітність для зацікавлених сторін.

4. Мотивація, спрямована на підвищення залученості команди, її зацікавленості в досягненні цілей і зниження рівня конфліктів. Використовуються матеріальні й нематеріальні стимули для забезпечення комфортного робочого середовища.

5. Комунікація, забезпечує обмін інформацією між учасниками проєкту через регулярні зустрічі, цифрові інструменти та зворотний зв'язок. Вона є критично важливою для уникнення непорозумінь і узгодження дій.

6. Управління ризиками, передбачає ідентифікацію, аналіз і мінімізацію потенційних загроз, які можуть вплинути на хід проєкту. Ця функція допомагає

заздалегідь підготуватися до можливих викликів і мінімізувати їхній негативний вплив [34; 36].

Як і будь-який інший цілеспрямований процес, проєктний менеджмент передбачає реалізацію визначеної послідовності етапів. Тож наступним кроком визначимо ключові етапи проєктно-орієнтованого управління.

1. Ініціація проєкту. Ініціація є першим етапом у життєвому циклі будь-якого проєкту. На цьому етапі визначаються мета проєкту, його масштаб і ключові учасники. Наприклад, у сфері інформаційних технологій ініціація може включати збір вимог до нового програмного продукту, узгодження цілей із замовником та формування проєктної команди. Також на етапі ініціації проводиться оцінка потенційних ризиків та вигод, пов'язаних із проєктом. Наприклад, при впровадженні ERP-системи в компанії ризиками можуть бути невдоволення персоналу та труднощі інтеграції, тоді як вигоди включають підвищення ефективності управління бізнес-процесами.

2. Планування. Планування є найбільш трудомістким етапом, адже на цьому етапі створюється детальний план дій, розподіляються ресурси, визначаються строки виконання завдань та встановлюються контрольні точки. Наприклад, при будівництві житлового комплексу планування включає створення графіка виконання робіт, розрахунок бюджету та розподіл обов'язків між субпідрядниками. Для цього можуть використовуватися сучасні інструменти, такі як MS Project або Primavera.

3. Реалізація проєкту. На цьому етапі відбувається виконання всіх запланованих робіт. Ефективне управління командою, контроль за дотриманням графіка та якістю робіт є ключовими завданнями цього етапу. Наприклад, у сфері розробки програмного забезпечення команда програмістів створює функціонал продукту, тестувальники перевіряють його роботу, а менеджери координують процес [34].

4. Моніторинг і контроль. Моніторинг передбачає постійне відстеження прогресу проєкту та його відповідність плану. У разі виявлення відхилень

вносяться корективи для збереження строків і бюджету. Прикладом може бути будівництво інфраструктурного об'єкта, де контроль включає регулярні інспекції на майданчику, звіти про витрати та коригування плану у разі виникнення затримок.

5. Завершення проєкту. Завершення передбачає формальне закриття проєкту, аналіз досягнутих результатів та підготовку підсумкових звітів. Наприклад, у сфері нерухомості завершенням проєкту буде здача об'єкта в експлуатацію та отримання відповідних дозволів.

Проектно-орієнтоване управління є сучасним підходом до організації діяльності, що дозволяє ефективно виконувати завдання в умовах динамічного середовища. Головним об'єктом управління є проєкт, який має чітко визначені межі, мету, часові рамки та обмежені ресурси. Цей підхід орієнтований на досягнення конкретних результатів через виконання унікальних завдань із використанням структурованих методологій, таких як PMBOK, Scrum чи PRINCE2 [34].

Особливий акцент робиться на гнучкості, інтеграції та прозорості процесів, що забезпечують високу ефективність і конкурентоспроможність проєктів. Проєкти як об'єкти управління характеризуються тимчасовістю, унікальністю результатів, обмеженими ресурсами та орієнтацією на чітко визначені цілі. Їхня успішна реалізація залежить від ефективної взаємодії суб'єктів управління, серед яких ключову роль відіграють проєктний менеджер, команда розробки, замовник, а також зовнішні партнери.

1.2. Основні концепції проектно-орієнтованого управління

Історія розвитку проектно-орієнтованого управління демонструє, як з часом вдосконалювалися підходи до організації складних завдань, розподілу ресурсів і досягнення цілей. Корені цього процесу можна знайти ще в давніх цивілізаціях, коли люди вперше зіткнулися з потребою у впорядкованому управлінні масштабними будівництвами та іншими грандіозними проєктами.

Одним із яскравих прикладів раннього управління проєктами є будівництво єгипетських пірамід. Цей процес вимагав не лише залучення великої кількості робітників, а й організації їхньої праці, управління ресурсами та дотримання часових рамок. Хоча в ті часи не існувало сучасних методологій, застосовувались інтуїтивні підходи до управління, які можна вважати праобразами нинішніх систем [27].

У середньовіччі також відбувалися подібні організаційні процеси. Будівництво готичних соборів у Європі, таких як Нотр-Дам у Парижі чи Кельнський собор, тривало десятиліттями, а іноді й століттями. Ці проєкти мали складну структуру, яка передбачала управління багатьма етапами будівництва, використання матеріалів, залучення фахівців із різних галузей і вирішення технічних завдань. Хоча тоді ще не існувало систематизованих методик управління проєктами, успіх таких масштабних будівельних проєктів був результатом злагодженої роботи та використання певних принципів організації праці.

Сучасна історія проєктно-орієнтованого управління розпочалася в середині XX століття, коли розвиток промисловості та науки привів до появи складних інженерних, військових і промислових завдань, які потребували нових підходів до їх реалізації. Військові програми, такі як створення атомної бомби під час проєкту «Манхеттен», стали одними з перших проєктів, які вимагали систематичного підходу до управління ресурсами, часом та людьми. Цей період позначився виникненням перших науково обґрунтованих методів управління проєктами, зокрема методу критичного шляху (CPM), який з'явився наприкінці 1950-х років [27].

Метод CPM був розроблений для оптимізації процесів у великих інженерних проєктах. Вперше цей метод застосували компанії DuPont та Remington Rand для управління будівництвом хімічних заводів. Його основна ідея полягала у визначенні завдань, які мають критичний вплив на строки виконання проєкту. Це дозволяло оптимізувати планування і зменшити час,

необхідний для досягнення цілей.

Майже одночасно з CPM був створений метод PERT (Program Evaluation and Review Technique), який спочатку використовувався у військових програмах США, зокрема для розробки ракетної системи «Поларіс». На відміну від CPM, PERT був спрямований на управління проєктами в умовах високої невизначеності. Метод дозволяв оцінювати ймовірність завершення проєкту в задані терміни, використовуючи три оцінки часу для кожного завдання: оптимістичну, песимістичну та найбільш вірогідну.

У 1970-х роках почалася стандартизація управління проєктами. Це був період, коли багато компаній і державних організацій почали активно використовувати формальні методи управління. У 1987 році Інститут управління проєктами (PMI) випустив перше видання Project Management Body of Knowledge (PMBOK), яке стало одним із головних стандартів у цій сфері. PMBOK описував основні процеси управління проєктами, включаючи ініціацію, планування, виконання, моніторинг і завершення. Він також містив керівні принципи щодо управління часом, вартістю, якістю та ризиками.

У Великій Британії у 1989 році було розроблено методологію PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), яка акцентувала увагу на документації, що детально описувала всі етапи проєкту. PRINCE2 набув широкого поширення в державному секторі Великої Британії і став популярним у Європі завдяки своїй чіткій структурі та гнучкості [26].

З початку 2000-х років розпочався новий етап в управлінні проєктами, який можна назвати епохою гнучких методологій. Швидкий розвиток інформаційних технологій і потреба у швидких результатах привели до створення таких підходів, як Agile, Scrum і Kanban.

Agile - це підхід до управління проєктами, що акцентує увагу на гнучкості, адаптації до змін і постійній взаємодії з клієнтом. Основні принципи Agile були викладені в Маніфесті гнучкого розроблення програмного забезпечення у 2001 році [41].

Основні характеристики, що притаманні підходу Agile є наступні:

1. Ітеративність. Проєкти розбиваються на короткі проміжки часу (ітерації), які зазвичай тривають 1–4 тижні.
2. Пріоритизація вимог. Команда фокусується на найважливіших для клієнта завданнях.
3. Постійна взаємодія з клієнтом. Замовник бере участь у всіх етапах, що дозволяє швидко реагувати на зміни.
4. Самоорганізовані команди. Члени команди несуть відповідальність за досягнення цілей і можуть самостійно приймати рішення.

Основними перевагами підходу Agile є: швидка адаптація до змін; зменшення ризиків завдяки частій перевірці результатів; постійний фідбек від замовника.

Водночас, підходу властивий і ряд недоліків: не завжди підходить для проєктів із фіксованими вимогами; потребує високої кваліфікації команди.

Scrum - це фреймворк Agile, який спеціалізується на управлінні розробкою складних продуктів. Його основна мета - забезпечити регулярне надання робочого функціоналу через короткі цикли, що називаються спринтами [41].

Основні характеристики підходу Scrum:

1. Наявність так званих спринтів - коротких циклів розробки тривалістю 1–4 тижні.

2. Ролі в команді розподілені наступним чином:

Product Owner: відповідає за формування беклогу продукту та пріоритизацію завдань.

Scrum Master: забезпечує дотримання принципів Scrum та допомагає команді усувати перешкоди.

Команда розробників: виконує технічну реалізацію завдань.

3. Щоденні зустрічі (Daily Scrum). Короткі збори (15 хвилин), де обговорюються досягнення, плани та можливі проблеми.

4. Ретроспектива. Після завершення кожного спринту команда аналізує,

що можна покращити у наступному циклі.

До переваг методології Scrum відносяться: постійний контроль прогресу; висока залученість команди; прозорість процесів.

Недоліки зазначеного підходу включають наступні: потребує дисципліни та організованості; не підходить для довготривалих проєктів без розбиття на фази.

Kanban - це метод управління, орієнтований на оптимізацію робочих процесів через візуалізацію завдань та контроль за їх виконанням у режимі реального часу [41].

Основними характеристиками методу Kanban є наступні:

1. Kanban-дошка. Візуалізація завдань у вигляді карток, які проходять через стовпці: «To Do» (Зробити), «In Progress» (У роботі), «Done» (Завершено).
2. Ліміти завдань у роботі (WIP Limits). Обмеження кількості завдань, які можуть виконуватися одночасно, щоб уникнути перевантаження команди.
3. Постійне вдосконалення. Команда постійно аналізує процеси для їх оптимізації.

Серед переваг методу Kanban слід виділити наступні: зменшення часу виконання завдань; прозорість процесів для всієї команди; гнучкість у плануванні.

У свою чергу, недоліками методу Kanban є наступні: відсутність чітких термінів завершення проєкту; не підходить для складних проєктів із багатьма залежностями.

Сьогодні управління проєктами інтегрує у свою практику новітні технології. Інструменти, такі як Jira, Trello, Asana і Microsoft Project, дозволяють автоматизувати процеси планування, моніторингу і контролю. Використання таких платформ забезпечує прозорість роботи, полегшує комунікацію між учасниками проєкту і сприяє підвищенню продуктивності.

Порівняння традиційних методів управління та проєктно-орієнтованого підходу є важливим кроком у розумінні, як ці два підходи впливають на

організацію процесів, досягнення цілей і загальну ефективність роботи. У той час як традиційні методи управління базуються на стабільності та довгостроковому плануванні, проєктно-орієнтоване управління фокусується на гнучкості, адаптивності та досягненні унікальних цілей у межах обмежених ресурсів.

Традиційні методи управління зазвичай використовуються для організації рутинних бізнес-процесів, де є чітко визначені задачі, повторювані процедури та стабільне середовище. Вони базуються на ієрархічній структурі організації, що дозволяє забезпечувати контроль і відповідальність на кожному рівні. Наприклад, у виробничих компаніях традиційний підхід використовується для планування і виконання стандартних операцій, таких як обслуговування обладнання чи контроль якості [7].

Проєктно-орієнтований підхід, навпаки, орієнтований на досягнення конкретних цілей, які є унікальними для кожного проєкту. Він передбачає створення тимчасових команд, що складаються з представників різних функціональних відділів. Такий підхід дозволяє зосередитися на виконанні задач, які не є частиною регулярної діяльності організації. Наприклад, впровадження нової інформаційної системи в компанії або проведення рекламної кампанії.

Один із ключових аспектів порівняння полягає в різниці підходів до планування. У традиційному управлінні планування є довгостроковим і спрямованим на забезпечення стабільності процесів. Це включає створення річних або багаторічних планів, які важко змінити без суттєвого впливу на весь процес. У проєктно-орієнтованому управлінні планування є більш гнучким і адаптивним. Воно часто здійснюється на короткі проміжки часу, що дозволяє вносити зміни залежно від ситуації.

Ще однією важливою відмінністю є підхід до управління ресурсами. У традиційному управлінні ресурси закріплюються за певними функціями або відділами. Наприклад, відділ постачання відповідає за закупівлі, а відділ

виробництва – за виготовлення продукції. У проектно-орієнтованому управлінні ресурси розподіляються між проектами, що дозволяє використовувати їх максимально ефективно. Наприклад, у рамках проекту з розробки нового продукту можуть залучатися фахівці з маркетингу, виробництва та фінансів, які працюють разом над досягненням спільної мети.

Значна різниця також полягає в підході до контролю. У традиційному управлінні контроль здійснюється зверху вниз, через чітко визначену ієрархію. Кожен співробітник підзвітний своєму керівнику, а той, у свою чергу, вищому керівництву. Це забезпечує стабільність і прогнозованість процесів, але може знижувати швидкість прийняття рішень. У проектно-орієнтованому управлінні контроль є більш колективним. Проектний менеджер координує роботу команди, але кожен учасник проекту має чітко визначену зону відповідальності. Це дозволяє швидше реагувати на зміни та приймати рішення без необхідності проходження через ієрархічні рівні [21].

Крім того, важливою відмінністю є підхід до оцінки успішності. У традиційному управлінні успішність оцінюється за стабільністю процесів, зменшенням витрат і підвищенням продуктивності. У проектно-орієнтованому управлінні основним критерієм є досягнення поставлених цілей у межах обмеженого часу, бюджету та ресурсів. Наприклад, успіхом проекту може вважатися розробка нового продукту, який відповідає потребам ринку та приносить прибуток компанії.

Таким чином, традиційне управління та проектно-орієнтований підхід мають свої переваги та недоліки. Традиційне управління ефективне у стабільному середовищі, де потрібна чітка структура та передбачуваність. Проектно-орієнтований підхід є незамінним у динамічних умовах, де необхідна гнучкість, інноваційність і здатність досягати унікальних результатів. Компанії часто використовують обидва підходи залежно від типу завдань і умов роботи. Це дозволяє забезпечити баланс між стабільністю операційної діяльності та ефективністю реалізації проектів.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності проєктно-орієнтованого управління

Оцінка ефективності проєктно-орієнтованого управління є важливим інструментом, що дозволяє підприємствам забезпечувати успішну реалізацію проєктів, досягати стратегічних цілей і виявляти проблемні аспекти управління. Вона сприяє оптимізації використання ресурсів, своєчасному виявленню ризиків і формуванню рішень для вдосконалення управлінських процесів. Глибокий аналіз ефективності реалізованих проєктів також дозволяє формувати конкурентні переваги підприємства на ринку, підвищувати якість кінцевих продуктів чи послуг і зміцнювати довіру клієнтів. Відтак, оцінку ефективності проєктно-орієнтованого управління доцільно розглядати у двох аспектах: оцінка власне системи управління та оцінка ефективності реалізованих / запланованих проєктів.

Ефективна система проєктно-орієнтованого управління є ключовим фактором успіху проєкту. Однак, оцінка ефективності системи проєктно-орієнтованого управління може бути складною через її багатоаспектність та багатофакторну залежність, включаючи керівництво, команду, ресурси, технології та процеси [21].

Послідовність оцінювання ефективності системи проєктно-орієнтованого управління передбачає реалізацію наступних етапів:

1. Визначення мети оцінювання. Залежно від мети, яка визначена суб'єктом оцінювання, будуть формуватися методи оцінювання та очікувані результати з точки зору врахування інформаційних потреб суб'єктів / користувачів оцінювання.
2. Вибір та обґрунтування показників результативності та ефективності системи проєктно-орієнтованого управління.
3. Розробка шкали для інтерпретації показників результативності та ефективності системи проєктно-орієнтованого управління.
4. Розрахунок та аналіз індивідуальних показників результативності та

ефективності системи проектно-орієнтованого управління (показники результативності процесу, показники результативності продукту, показники результативності управління процесом).

5. Розрахунок та аналіз комплексних показників результативності та ефективності системи проектно-орієнтованого управління.

6. Розрахунок та аналіз інтегрального показника результативності / ефективності системи проектно-орієнтованого управління [53].

Основними принципами оцінки ефективності системи проектно-орієнтованого управління є такі: урахування специфіки сфери реалізації проєктів з метою розрахунку періоду окупності інвестицій та рівня їх рентабельності, що максимально наближені до реальних; при наявності бази порівняння застосування бенчмаркінгу; оптимізація витрат на управління; урахування всіх фінансових потоків; зіставлення вартості позикового капіталу та рентабельності інвестицій; обґрунтований розподіл фінансових ресурсів між проєктами з огляду на критерій їх ефективності тощо [15].

Не менш важливим напрямом оцінювання є власне оцінювання ефективності проєктів, оскільки метою проектно-орієнтованого управління є саме успішна реалізація проєктів різного рівня та характеру. Для оцінки ефективності проєктів застосовуються як кількісні, так і якісні методи, які дозволяють отримати об'єктивне уявлення про досягнення підприємства в рамках управління проєктами. Розглянемо основні підходи до оцінки. Для оцінювання ефективності проєктів використовують ряд індикаторів, які, як правило, взаємодоповнюють один одного.

1. Фінансові показники

Фінансові аспекти оцінки відіграють провідну роль у визначенні успішності проєктів, оскільки вони дозволяють оцінити економічну доцільність виконаної роботи.

ROI (Return on Investment) відображає рівень рентабельності інвестицій у проєкт. Цей показник допомагає зрозуміти, чи був проєкт вигідним для компанії

[16]. Наприклад, якщо вкладено 1 мільйон гривень, а прибуток від реалізації продукту становить 1,5 мільйона гривень, ROI становитиме 50%.

В цілому, у сучасній практиці виділяють дві ключові групи показників оцінки ефективності проєктів: показники, засновані на облікових оцінках, та показники, засновані на дисконтованих оцінках. Перші передбачають просте порівняння доходів та витрат інвестиційно-інноваційної діяльності, без врахування фактору часу. Другі – враховують зміну вартості грошей в часі та надають більш точні оцінки щодо доцільності вкладання коштів у певний проєкт [16].

Показники, засновані на облікових оцінках, включають:

Період окупності (Payback period) – відображає час, за який доходи, одержані від реалізації проєкту, перекриють витрати. Визначається за формулою:

$$PP (PBP) = I / ACF \quad (1.1)$$

де PP (PBP) – період окупності, I – обсяг інвестицій, ACF – щорічний грошовий потік (annual cash flow).

Коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR – Accounting rate of return) – показник, що відображає середню норму рентабельності вкладених інвестицій. Визначається за формулою:

$$ARR = ACF / I, \quad (1.2)$$

де ACF – середньорічний обсяг прибутку (середньорічний грошовий потік); I – обсяг інвестицій.

Перевагою облікових показників є простота їх розрахунку, водночас, дані показники не враховують фактор часу та знецінення грошової маси.

Показники, засновані на дисконтованих оцінках.

Перевагою даної групи показників є врахування фактору часу та знецінення грошової маси, проте вони є більш складними за порядком розрахунків.

Дана група показників ґрунтується на засадах теорії вартості грошей в часі

та передбачає використання процедури дисконтування грошових потоків.

Дисконтування – це визначення вартості грошових потоків, які відносяться до майбутніх періодів (майбутніх доходів на теперішній момент часу). Для правильної оцінки майбутніх доходів потрібно знати прогнозні значення виручки, витрат, інвестицій, структуру капіталу, залишкову вартість майна, а також ставку дисконту [16].

Дисконтовані показники включають наступні:

NPV (Net Present Value) - чиста приведена вартість, враховує часову вартість грошей і дозволяє оцінити проєкти, що мають довгостроковий характер. Це особливо важливо для великих інфраструктурних чи технологічних ініціатив.

IRR (Internal Rate of Return) - внутрішня норма рентабельності, допомагає оцінити потенціал прибутковості проєкту, порівнюючи його з альтернативними інвестиційними можливостями.

PI (Profitability Index) - індекс прибутковості, відображає співвідношення між продисконтованими доходами та продисконтованими витратами проєкту. Характеризує прибутковість вкладених коштів.

DPP (Discounted Payback Period) - дисконтований період окупності, характеризує час, через який грошві потоки проєкту перекриють вкладені інвестиційні витрати у проєкт.

2. Часові показники.

Успішність проєкту значною мірою залежить від дотримання строків виконання робіт. Недотримання встановлених термінів може призводити до збільшення витрат, втрати довіри клієнтів та інших проблем.

а) Відповідність плановим строкам - один із базових показників ефективності. Якщо проєкт завершено у встановлені строки, це свідчить про високу організованість процесів і злагоджену роботу команди.

б) Тривалість циклу (Cycle Time) дозволяє визначити, скільки часу займає виконання окремих завдань або етапів. Це допомагає виявляти «вузькі місця» в процесах і оптимізувати їх [34].

в) Швидкість виконання (Velocity) вимірює кількість завдань, виконаних командою за певний період (наприклад, один спринт у Scrum).

3. Якість результатів.

Якісні показники є важливими критеріями для оцінки успішності проєкту. Вони визначають, наскільки результати проєкту відповідають очікуванням клієнтів і встановленим вимогам.

а) Відповідність технічним вимогам і стандартам. Наприклад, у розробці програмного забезпечення перевіряється стабільність роботи програми, відсутність критичних помилок і зручність інтерфейсу.

б) Оцінка кінцевих користувачів. Якщо продукт або послуга викликають позитивний відгук у клієнтів, це свідчить про високий рівень якості.

в) Дотримання внутрішніх і міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, підтверджує відповідність проєкту вимогам якості [34].

4. Оцінка використання ресурсів.

Ефективне управління ресурсами є основою успішної реалізації будь-якого проєкту [16]. До ключових показників оцінки ефективності у зазначеному контексті відносять наступні:

а) Продуктивність команди оцінюється через кількість виконаних завдань за одиницю часу.

б) Рівень завантаженості ресурсів дозволяє визначити, чи не перевантажені співробітники, і чи не простоює обладнання.

в) Коефіцієнт витрат на результат демонструє, наскільки раціонально були витрачені ресурси для досягнення результату.

5. Задоволеність клієнтів та зацікавлених сторін.

Оцінка задоволеності є важливим елементом у проєктно-орієнтованому управлінні:

а) Зворотній зв'язок від клієнтів дозволяє визначити, чи відповідають результати їхнім очікуванням.

б) Оцінка мотивації команди допомагає зрозуміти, чи комфортно

працювати над проєктами, і як це впливає на продуктивність.

в) Довіра інвесторів формується через досягнення ключових показників ефективності проєкту.

6. Комплексний підхід

Оцінка ефективності проєкту повинна базуватися на багатокритеріальному аналізі. Використання методології Balanced Scorecard (BSC) дозволяє враховувати фінансові, операційні, клієнтські та організаційні показники. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку діяльності проєктної команди.

Методологія Balanced Scorecard (BSC) є сучасним інструментом стратегічного управління, що дозволяє оцінити ефективність проєкту з урахуванням фінансових, операційних, клієнтських і організаційних аспектів. Цей підхід заснований на багатокритеріальному аналізі, що забезпечує збалансований погляд на діяльність організації чи проєктної команди [18].

Основні компоненти BSC включають чотири перспективи, які дозволяють комплексно оцінювати ефективність проєкту:

1. Фінансова перспектива. Включає показники, що відображають дохідність, рентабельність та економічну ефективність проєкту. Наприклад, аналіз витрат на реалізацію проєкту та їх співвідношення з отриманими результатами допомагає визначити, наскільки проєкт відповідає стратегічним цілям організації.

2. Клієнтська перспектива. Зосереджується на задоволеності замовника та кінцевих користувачів проєкту. Враховуються такі показники, як якість продукту, дотримання строків реалізації, рівень підтримки клієнтів та адаптація до їхніх потреб.

3. Операційна перспектива. Оцінює внутрішні процеси та їх ефективність. Наприклад, аналізується продуктивність проєктної команди, швидкість виконання завдань, використання ресурсів і рівень інновацій.

4. Організаційна перспектива (перспектива навчання та розвитку).

Враховує розвиток компетенцій команди, покращення внутрішньої комунікації та здатність адаптуватися до змін. Оцінюються такі аспекти, як професійний розвиток співробітників, впровадження нових технологій та рівень мотивації.

Методологія BSC допомагає визначити, наскільки проєкт сприяє досягненню стратегічних цілей організації, дозволяє виявити сильні та слабкі сторони діяльності, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності. Завдяки використанню кількісних і якісних показників цей підхід забезпечує комплексний аналіз проєктної діяльності, сприяючи прийняттю зважених управлінських рішень [18].

Практичне значення системного підходу до оцінки ефективності дозволяє підприємствам не лише аналізувати результати вже завершених проєктів, а й знаходити можливості для вдосконалення майбутніх ініціатив. Ефективна оцінка сприяє підвищенню конкурентоспроможності, покращенню якості управління ресурсами та формуванню довгострокової стратегії розвитку компанії.

Ці аспекти роблять оцінку ефективності проєктно-орієнтованого управління необхідним інструментом для забезпечення успіху та сталого розвитку сучасного бізнесу.

1.4 Інформаційне забезпечення проєктно-орієнтованого управління діяльністю підприємства

Інформаційне забезпечення є невід'ємною складовою ефективного проєктно-орієнтованого управління, оскільки воно забезпечує збір, обробку, зберігання і передачу даних, необхідних для прийняття рішень на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Сучасні підприємства використовують широкий спектр інструментів та технологій для управління проєктами, які сприяють оптимізації ресурсів, покращенню комунікації та забезпеченню прозорості процесів [34].

Інформаційне забезпечення являє собою сукупність проєктних рішень за

обсягами, розміщеннями, формами організації інформації, що циркулює у системі. Воно містить сукупність показників, довідкових даних, класифікаторів інформації, уніфіковані системи документації, спеціально організовані для автоматичного обслуговування, масиви інформації на відповідних носіях, а також персонал, що забезпечує надійність збереження, своєчасність і якість технології оброблення інформації. Інформаційне забезпечення – це методи і засоби, призначені для підвищення якості інформації, що використовується при управлінні проектом.

Роль інформаційного забезпечення в проектно-орієнтованому управлінні визначається наступними його завданнями:

1. Збір даних. На початкових етапах проекту важливо мати точну інформацію про вимоги, ресурси та обмеження. Інформаційні системи допомагають структурувати ці дані та зберігати їх у зручному форматі.

2. Планування та моніторинг. Використання програмного забезпечення дозволяє створювати детальні графіки, визначати критичні шляхи та контролювати прогрес виконання завдань.

3. Комунікація. Інформаційні інструменти полегшують обмін даними між учасниками команди, клієнтами та керівництвом, забезпечуючи оперативність і точність інформації.

4. Аналіз та оцінка. Дані, зібрані під час реалізації проекту, використовуються для оцінки ефективності, ідентифікації проблемних зон та підготовки звітності.

Інформаційне забезпечення складається з кількох ключових компонентів, які підтримують функціонування проектного управління:

1. Інформаційні системи управління проектами (PMIS). Це програмне забезпечення, що забезпечує комплексну підтримку планування, моніторингу та аналізу проектів. Приклади: Microsoft Project, Primavera P6, Jira.

2. Інструменти для управління завданнями. Програми, такі як Trello, Asana, Monday.com, допомагають відстежувати виконання завдань і

координувати дії членів команди.

3. Системи зберігання даних та документації. Інструменти на кшталт Google Workspace, Microsoft SharePoint, Confluence дозволяють централізовано зберігати інформацію, забезпечуючи швидкий доступ до неї.

4. Інструменти комунікації. Чати, відеоконференції та платформи обміну повідомленнями, такі як Slack, Microsoft Teams, Zoom, забезпечують ефективну комунікацію між учасниками проєкту.

5. Інструменти для аналізу та візуалізації даних. Power BI, Tableau, Google Data Studio дозволяють аналізувати великі обсяги інформації та створювати зрозумілі звіти для керівництва і клієнтів.

Microsoft Project - це програмне забезпечення для управління проєктами, яке використовується для планування, моніторингу та управління ресурсами. Програма дозволяє створювати детальні графіки, визначати критичний шлях, розподіляти ресурси між завданнями та аналізувати їхнє використання [65]. Завдяки інтеграції з іншими продуктами Microsoft (наприклад, Excel, SharePoint), користувачі можуть легко обмінюватися даними та створювати звіти. Підтримка візуалізації у вигляді діаграм Ганта робить процес планування зрозумілим і прозорим.

Primavera P6 - професійна платформа для управління проєктами, розроблена для великих та складних проєктів, особливо в галузях будівництва та енергетики. Вона дозволяє управляти тисячами завдань одночасно, пропонуючи функції розподілу ресурсів, управління ризиками та створення фінансових прогнозів. Primavera забезпечує гнучке планування, детальну аналітику та можливість інтеграції з іншими системами управління підприємством [31].

Jira - популярний інструмент для управління проєктами, розроблений спеціально для команд розробників програмного забезпечення. Він підтримує Agile-методології, такі як Scrum і Kanban, дозволяє управляти беклогами, відстежувати прогрес виконання завдань і проводити спринти. Jira інтегрується

з численними сторонніми додатками (наприклад, Confluence, Slack) і має потужний API для автоматизації робочих процесів. Завдяки адаптивності Jira використовується як в IT-секторі, так і в інших галузях [62].

Trello - це зручна платформа для управління завданнями, побудована на основі Kanban-дошок. Вона дозволяє користувачам створювати завдання у вигляді карток, які можна перетягувати між стовпцями («To Do», «In Progress», «Done»). Trello забезпечує простий інтерфейс, можливість прикріплювати файли, додавати коментарі та спільно працювати над завданнями. Цей інструмент популярний серед малих та середніх команд завдяки простоті використання та гнучкості.

Asana - програма для командної роботи та управління проєктами, яка дозволяє планувати, організовувати та відстежувати завдання. Вона підтримує функції створення проєктів, визначення дедлайнів, призначення відповідальних осіб та візуалізації прогресу. Asana надає кілька способів представлення даних (списки, таблиці, календарі), що робить її зручною для різних типів команд. Додаткова перевага - інтеграція з інструментами для комунікації, такими як Slack і Zoom.

Monday.com - універсальна платформа для управління проєктами та робочими процесами, яка дозволяє командам створювати власні робочі простори з використанням таблиць, діаграм і календарів. Система підтримує функції автоматизації завдань, інтеграцію з іншими інструментами (Google Drive, Dropbox, Slack) та створення аналітичних звітів. Monday.com відзначається високою гнучкістю налаштувань, що дозволяє адаптувати платформу під потреби будь-якої галузі.

Google Workspace - це набір хмарних інструментів для роботи в команді, який включає Google Docs, Sheets, Slides, Drive, Meet та інші сервіси. Google Workspace забезпечує зручну платформу для спільної роботи над документами в реальному часі, створення таблиць і презентацій. Завдяки хмарному зберіганню даних у Google Drive, всі члени команди мають доступ до необхідної інформації

з будь-якого пристрою.

Microsoft SharePoint - це корпоративна платформа для зберігання та обміну документами, створення корпоративних порталів і автоматизації бізнес-процесів. SharePoint дозволяє створювати централізовані сховища даних, налаштовувати права доступу та забезпечувати безпеку інформації. Інтеграція з іншими продуктами Microsoft, такими як Office 365, дозволяє ефективно організовувати роботу великих команд [65].

Confluence - це платформа для ведення документації та обміну знаннями в команді. Вона дозволяє створювати, редагувати та зберігати документи в одній системі, забезпечуючи швидкий доступ до важливої інформації. Інтеграція з Jira робить Confluence незамінним інструментом для IT-команд, які працюють над складними проектами.

Slack - це платформа для обміну повідомленнями, яка забезпечує миттєву комунікацію між членами команди. Користувачі можуть створювати тематичні канали, відправляти файли та інтегрувати Slack з іншими інструментами, такими як Jira, Trello чи Google Workspace. Завдяки можливостям пошуку та організації даних Slack спрощує комунікацію навіть у великих командах.

Microsoft Teams - це багатофункціональна платформа для командної роботи, яка поєднує чати, відеоконференції, обмін файлами та інтеграцію з іншими продуктами Microsoft. Teams дозволяє проводити відеозустрічі, працювати з документами в режимі реального часу та організовувати комунікацію між віддаленими командами [65].

Zoom - популярний інструмент для проведення відеоконференцій, який широко використовується для організації онлайн-зустрічей, тренінгів та вебінарів. Zoom підтримує функції запису, демонстрації екрана та створення групових кімнат для ефективної співпраці.

Power BI - це інструмент для аналізу та візуалізації даних, який дозволяє створювати інтерактивні дашборди, аналізувати великі обсяги інформації та генерувати звіти. Power BI широко використовується для стратегічного

планування та моніторингу виконання проєктів [65].

Tableau - платформа для аналізу даних та побудови інтерактивних візуалізацій. Вона дозволяє інтегрувати дані з різних джерел, аналізувати їх у реальному часі та представляти результати у вигляді графіків і дашбордів. Tableau використовується для прийняття обґрунтованих рішень на основі даних.

Google Data Studio - це інструмент для створення звітів та візуалізації даних. Він дозволяє інтегрувати інформацію з різних джерел, таких як Google Analytics чи Sheets, і створювати звіти, які легко налаштовуються для потреб користувача.

До ключових сучасних тенденцій в інформаційному забезпеченні проєктного управління слід віднести наступні:

1. Хмарні технології. Перехід до використання хмарних платформ, таких як Google Cloud, AWS, Microsoft Azure, дозволяє підприємствам працювати з даними в режимі реального часу, забезпечуючи доступ з будь-якої точки світу.
2. Інтеграція систем. Сучасне програмне забезпечення забезпечує інтеграцію різних інструментів (наприклад, інтеграція Jira з Slack або Microsoft Teams), що спрощує роботу команди та підвищує ефективність.
3. Штучний інтелект. Використання алгоритмів машинного навчання дозволяє прогнозувати ризики, аналізувати тренди та автоматизувати рутинні завдання.
4. Автоматизація процесів. Інструменти, такі як Zapier чи Integromat, дозволяють автоматизувати багато процесів, пов'язаних із передачею даних та виконанням рутинних завдань.

Водночас, процеси інформатизації проєктно-орієнтованого управління притаманний і ряд викликів:

1. Фінансові витрати. Програмне забезпечення може мати високу вартість, особливо для малих підприємств.
2. Навчання персоналу. Використання складних інструментів вимагає

навчання працівників, що займає час і потребує додаткових витрат.

3. Інтеграція з існуючими системами. Впровадження нових рішень часто ускладнюється через несумісність із вже використовуваними інструментами.

4. Безпека даних. Використання хмарних технологій та інструментів комунікації вимагає особливої уваги до захисту конфіденційної інформації.

Значення інформаційного забезпечення для підприємства

Ефективне інформаційне забезпечення створює основу для успішного управління проєктами, оскільки дозволяє підприємствам покращити прозорість процесів; підвищити ефективність комунікації; зменшити витрати часу на виконання завдань; мінімізувати ризики та приймати обґрунтовані рішення.

Висновки до розділу 1

У рамках першого розділу магістерської роботи було досліджено теоретико-методичні засади проєктно-орієнтованого управління, його сутність, ключові концепції та підходи до оцінки ефективності. Отримані результати підкреслюють важливість цього підходу як сучасного інструменту для підвищення гнучкості, адаптивності та результативності управлінських процесів підприємств.

Проєктно-орієнтоване управління виступає ключовим підходом до організації діяльності, зосередженим на виконанні унікальних завдань у рамках визначених обмежень часу, ресурсів і бюджету. Воно базується на принципах орієнтації на цілі, прозорості, інтеграції, адаптивності, управління ризиками та інноваційності, які забезпечують ефективність проєктів на всіх етапах життєвого циклу. Значущою складовою успіху є суб'єкти проєктного управління: клієнт, команда розробки, проєктний менеджер та стейкхолдери, чия координація та взаємодія є критично важливими. Ретельно структуровані функції - планування, організація, контроль, мотивація, комунікація та управління ризиками -

створюють надійну основу для досягнення визначених цілей та підвищення конкурентоспроможності організації.

Розкрито, що проєктно-орієнтоване управління базується на впровадженні чітких методологій, таких як Agile, Scrum, Kanban, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку. Ці підходи сприяють оптимізації використання ресурсів, зниженню ризиків і підвищенню якості кінцевих результатів, що робить їх актуальними для застосування як у великих компаніях, так і в середніх і малих організаціях.

Розглянуто методичні засади оцінки ефективності, що включають аналіз фінансових показників, таких як ROI і NPV, а також часових, якісних та ресурсних індикаторів. Особливу увагу приділено інтеграції цих показників у багатокритеріальні системи оцінки, що дозволяє отримати всебічну картину результативності реалізації проєктів.

Окремо було акцентовано увагу на ролі інформаційного забезпечення у процесі управління проєктами. Використання сучасних цифрових платформ, таких як Jira, Trello, Confluence, Microsoft Project, забезпечує прозорість, оперативність комунікацій та підтримку ефективної взаємодії між учасниками проєкту.

Таким чином, у розділі наголошено на необхідності системного підходу до проєктно-орієнтованого управління, що поєднує методологічні підходи, технологічні інструменти та системи оцінки ефективності. Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу практичного застосування цих підходів на конкретному підприємстві у наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОВ “ГЛОБАЛЛОДЖИК УКРАЇНА”

2.1. Організаційно-управлінський аналіз ТОВ “ГлобалЛоджик Україна”

Об’єктом дослідження у магістерській роботі є компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» - один із лідерів у сфері інформаційних технологій, що займається розробкою цифрових продуктів і наданням консалтингових послуг. Компанія була заснована у 2006 році, і сьогодні її діяльність охоплює різні галузі, зокрема розробку програмного забезпечення, інтернет речей, хмарні рішення та цифрову трансформацію. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» входить до міжнародної групи компаній GlobalLogic [64].

Компанія GlobalLogic має офіси у різних країнах світу, що забезпечує її глобальну присутність та багатофункціональність. Основні офіси компанії та напрями їхньої діяльності включають:

1. США (Сан-Хосе). Головний офіс компанії. Основними напрямками є розробка програмного забезпечення, цифрова трансформація бізнесу та консалтинг.
2. Індія (Бангалор, Гургаон). Ключові напрями включають розробку програмного забезпечення, інженерні послуги та підтримку клієнтів.
3. Польща (Краків, Вроцлав, Гданськ). Основними напрямками є розробка програмного забезпечення, цифрові рішення та інженерні послуги.
4. Аргентина (Буенос-Айрес). Компанія займається розробкою програмного забезпечення, цифровими медіа та UX/UI-дизайном.
5. Німеччина (Мюнхен). Основними сферами діяльності є автомобільні технології, інтернет речей (IoT) та цифрова трансформація.
6. Україна (Київ, Львів, Харків, Дніпро, Миколаїв). Один із найбільших

центрів розробки. Основними напрямками є розробка програмного забезпечення, дослідження та розробка (R&D), консалтинг і підтримка клієнтів.

7. Канада (Торонто). Компанія надає послуги з розробки програмного забезпечення, створення цифрових рішень та консалтингу.

8. Ізраїль (Тель-Авів). Основна діяльність зосереджена на розробці програмного забезпечення, інноваціях і підтримці стартапів.

9. Румунія (Бухарест). Основними напрямками є розробка програмного забезпечення, інженерні послуги та впровадження цифрових рішень.

10. Хорватія (Загреб). Компанія займається розробкою програмного забезпечення, інженерними послугами та цифровими технологіями.

Окрім цих локацій, компанія також має офіси у Великобританії, Ірландії, Словаччині, Швеції та інших країнах. Завдяки такій географії GlobalLogic успішно реалізує міжнародні проекти та залучає фахівців із різних культурних і професійних середовищ [64].

Компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» здійснює свою діяльність відповідно до таких видів економічної діяльності за КВЕД-2010:

Основний вид діяльності: 62.01 - Комп'ютерне програмування.

Додаткові види діяльності:

85.59 - Інші види освіти, н.в.і.у.

62.02 - Консультування з питань інформатизації.

62.09 - Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем.

63.11 - Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність [50].

Зазначені види діяльності відображають широкий спектр послуг, які надає компанія, включаючи розробку програмного забезпечення, консалтингові послуги в сфері ІТ, освітні програми та інші супутні сервіси. До ключових послуг, що пропонує ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» слід віднести наступні:

1. Розробка програмного забезпечення. Передбачає такі можливості як

інноваційний консалтинг та цифрові консультації; розробка цифрової платформи; Agile розробка програмного забезпечення; впровадження та підтримка продукту; продуктові інновації та концептуальний дизайн; дизайн архітектури програмного забезпечення; послуги із забезпечення якості.

2. Дизайн досвіду взаємодії. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» застосовує цілісний підхід до створення досвіду, враховуючи бренд бізнесу та його відносини з клієнтами, до визначення відповідних послуг, а згодом допомагає створювати досвід для користувачів, настільки ж сильний як і технологія, що стоїть за ним. В рамках даного напрямку послуг підприємство пропонує розробку стратегії розвитку бренду та прогнози; планування досвіду клієнта; впровадження дизайну; дослідження ринку та етнографії; побудову інтерфейсу користувача.

3. Послуги з обробки даних та аналітики. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» створює комплексні рішення, які допомагають компаніям прискорювати інновації, оптимізувати операційну діяльність та підвищувати рівень залученості клієнтів. Зокрема, в даному напрямі підприємство пропонує модернізацію платформ даних, впровадження штучного інтелекту у ІТ-операції, інтегровану модель боротьби з шахрайством, тощо.

4. Послуги з надання досвіду роботи контакт-центру. Сучасні цифрові клієнти очікують більш швидкого та персоналізованого обслуговування при зверненні до контакт-центру бізнесу. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» допомагає забезпечити проактивний, передбачуваний клієнтський досвід, який використовує правильні канали та швидко адаптується до потреб клієнтів – чи то продовження полісу, чи то більш ефективна обробка претензій, чи то більш ефективне використання даних для продажу персоналізованих продуктів та послуг [64].

Крім зазначених, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» надає також і інші послуги, які спрямовані на задоволення потреб споживачів у різних сферах господарської діяльності.

Компанія дотримується стратегії, що спрямована на створення інноваційних рішень, які відповідають сучасним викликам бізнесу.

Основні принципи стратегії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»:

1. Інновації: постійний пошук нових технологій для вирішення бізнес-завдань клієнтів.
2. Орієнтація на клієнта: забезпечення індивідуального підходу до кожного проєкту.
3. Розширення глобальної присутності: інтеграція нових ринків і залучення багатонаціональних команд.
4. Розвиток співробітників: створення умов для професійного та особистісного зростання фахівців.

Компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» обслуговує понад 500 клієнтів, серед яких лідери галузей, таких як автомобільна промисловість, роздрібна торгівля, телекомунікації, фінансові послуги, охорона здоров'я, виробництво, медіа та технології. Значна частина проєктів компанії зосереджена саме в автомобільній промисловості.

У 2021 році корпорація Hitachi, провідний виробник електротехнічного обладнання, придбала ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що підкреслює експертизу компанії в галузях автомобілебудування, машинобудування та охорони здоров'я.

Пріоритетом ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є розширення кадрового потенціалу. Висококваліфіковані фахівці становлять основу ефективної роботи компанії та є головним рушієм її розвитку. Особливістю ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є високий рівень технічної експертизи працівників: 93% співробітників займають технічні посади [64].

В Україні ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» посідає третє місце серед ІТ-компаній за кількістю працівників. Станом на березень 2023 року в компанії працювало 216 спеціалістів. У 2024 році компанія залучила 115 фахівців для нових проєктів, що свідчить про її здатність адаптуватися до змін на ринку та

підтримувати стабільний розвиток.

Організаційна структура ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є матричною, що дозволяє ефективно координувати роботу в межах багатофункціональних команд і водночас підтримувати управління проєктами на глобальному рівні. Основні структурні підрозділи включають:

Департамент розробки (Delivery Department): реалізує технічні рішення та відповідає за виконання поставлених завдань.

Офіс управління проєктами (PMO): стандартизує підходи до управління, слідкує за дотриманням строків і якості реалізації проєктів.

Відділ продажів і маркетингу: займається пошуком нових клієнтів і підтримкою існуючих.

HR-відділ: забезпечує залучення, адаптацію та розвиток персоналу.

Корпоративна культура ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» спрямована на створення інноваційного та комфортного середовища для роботи. Основними цінностями є відкритість, співпраця та підтримка ідей кожного співробітника. Компанія активно заохочує ініціативу, сприяє обміну знаннями та створює умови для професійного розвитку через регулярні тренінги, сертифікації та участь у глобальних проєктах [64].

Для забезпечення ефективності діяльності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» створило широку мережу партнерських зв'язків. Зокрема, до ключових партнерів підприємства слід віднести наступних:

- Amazon Web Services - співпраця у сфері хмарних технологій, аналітики даних, управління досвідом, ризик-менеджменту;
- Google Cloud - співпраця у сфері хмарних технологій, аналітики даних, розробки інтерфейсів;
- Microsoft Azure - співпраця у сфері розробки платформ, хмарних технологій, аналітики даних та управління досвідом;
- R-car - Консорціум R-Car об'єднує системних інтеграторів, розробників проміжного програмного забезпечення/додатків, а також

постачальників операційних систем і інструментів, які розробляють рішення для ринку Connected Car, ADAS і Gateway. Завдяки високонадійним і технічно просунутим SoC від Renesas і наскрізній підтримці розробки клієнти можуть отримати оптимальні рішення для своїх потреб. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є експертом у сфері проміжного програмного забезпечення/додатків, операційної системи та середовища/інструментів розробки. Як член консорціуму, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» співпрацює з іншими партнерами, щоб надати нашим клієнтам нову цінність для впровадження рішень Connected Car, ADAS і Gateway нового покоління;

- ServiceNow - взаємодія у сфері хмарних технологій.

В центрах розробки компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» підтримується і розвивається Система Менеджменту Якості, яка відповідає вимогам міжнародних стандартів ISO 9001: 2015 та ISO 13485 : 2016. У сферу застосування системи включені проєкти, які розробляються для партнерів компанії – виробників медичних і автомобільних продуктів. Система менеджменту якості забезпечує не тільки якість, але і безпеку програмного продукту, оскільки заходи з контролю якості та ризик менеджмент, інтегровані в життєвий цикл розробки програмного забезпечення, сприяють виявленню та виправленню дефектів на ранніх стадіях проєкту [64].

ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» прагне до зменшення впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, а також до збереження відновлюваних і невідновлюваних ресурсів. Підприємство сприяє розвитку екологічної культури серед консультантів та надає перевагу постачальникам, що приділяють увагу екологічному балансу та пропонують товари та послуги з кращими енергозберігаючими характеристиками і меншим впливом на довкілля.

Компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» виконує свої соціальні зобов'язання щодо захисту навколишнього середовища шляхом інтеграції екологічних вимог у свої бізнес процеси [64].

Основну організаційну інформацію про ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

узагальнено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова інформація ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «ГлобалЛоджик Україна»
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Код ЄДРПОУ	34423473
Дата реєстрації	05.07.2006 р.
Розмір статутного капіталу	4178135 грн.
Види діяльності	62.01 Комп'ютерне програмування 85.59 Інші види освіти, н.в.і.у. 62.02 Консультування з питань інформатизації 62.09 Інша діяльність у сфері інформаційних технологій і комп'ютерних систем 63.11 Оброблення даних, розміщення інформації на веб-вузлах і пов'язана з ними діяльність
Місце знаходження	Україна, м. Київ
Засновники / учасники юридичної особи	Компанія «Бонус Текнолоджі Інк.2 (США), частка 100 %

Отже, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є підприємством, що входить до міжнародної групи компаній GlobalLogic. ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» здійснює діяльність у сфері розробки програмного забезпечення, консультування з питань інформатизації, іншої діяльності у сфері ІТ. Підприємство надає широкий спектр послуг суб'єктам господарювання з різних сфер діяльності та сформувало широку мережу партнерських зв'язків для забезпечення якості послуг та ефективності функціонування в цілому. Важливу роль у системі управління ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» відіграють питання забезпечення якості та соціальної відповідальності бізнесу.

2.2. Діагностика фінансово-економічної діяльності підприємства

У цьому розділі проведено аналіз ключових аспектів фінансово-економічної діяльності компанії, зокрема її конкурентних переваг, організації ресурсів і стратегічного розвитку. Діагностика базується на доступній публічній

інформації та аналізі ринкових умов [73].

Компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» орієнтується на надання послуг для клієнтів у різних галузях, таких як автомобільна промисловість, телекомунікації, охорона здоров'я, роздрібна торгівля та фінансовий сектор. Основна частина доходів надходить від реалізації проєктів для клієнтів зі сфери автомобілебудування та технологій. Ключовими ринками для компанії залишаються США, Індія та країни Європи, що забезпечує стабільність фінансових потоків навіть у складних економічних умовах.

Для проведення детального аналізу економічного стану та ефективності діяльності компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», було сформовано таблицю з основними техніко-економічними показниками за останні три роки. Ця таблиця дозволяє оцінити ключові аспекти фінансової діяльності компанії, такі як дохідність, собівартість, прибутковість, стан активів і зобов'язань, а також ефективність управління обіговими коштами.

Таблиця містить узагальнену інформацією, що відображає зміни у фінансово-економічних показниках компанії за період 2021-2023 років і слугує базою для подальшого аналізу та висновків (табл. 2.2). Інформаційною базою для визначення показників виступила фінансова звітність ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» за 2021-2023 рр. [73].

Таблиця 2.2

Основні фінансово-економічні показники компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Найменування показника	2021 рік	2022 рік	2023 Рік	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
				+/-	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	7708009	11515158	11417253	3709244	48,12
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	6725448	10124904	10058040	3332592	49,55
Чистий прибуток, тис. грн.	470979	1138589	904336	433357	92,01
Необоротні активи, тис. грн.	676562	441818	460894	-215668	-31,88
Оборотні активи, тис. грн.	1653748	3093912	4429852	2776104	167,87

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4	5	6
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	1541543	3007968	3963437	2421894	157,11
Власний капітал, тис. грн.	1993115	3131704	4036040	2042925	102,50
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	106767	3348	202768	96001	89,92
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	230428	400678	651938	421510	182,92
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	51	65	216	165	в 4,2 р.
Фондовіддача	12,14	23,53	28,59	16,45	135,42
Фондомісткість	0,08	0,04	0,03	-0,05	-57,52
Продуктивність праці, тис. грн. / ос.	151137,4	177156,28	52857,65	-98279,7	-65,03
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	5,22	4,85	3,03	-2,18	-41,85

Відповідно до даних, наведених у табл. 2.2, можемо відмітити наявність в цілому позитивних тенденцій у діяльності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Зокрема, чистий дохід підприємства зріс на 3709244 тис. грн. або на 48,12 %, що свідчить як про зростання обсягів наданих послуг, так і про зростання вартості наданих послуг. Водночас, собівартість зростає швидшими темпами - на 3332592 тис. грн. або на 49,55 %, що відображає зростання витратомісткості основної діяльності ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Позитивним є суттєве зростання чистого прибутку - на 433357 тис. грн. або на 92,01 %. Така тенденція відображає зростання ефективності інших видів діяльності досліджуваного підприємства.

Щодо матеріально-технічної бази, то спостерігаються негативні тенденції. Зокрема, вартість необоротних активів знизилася на 215668 тис. грн. або на 31,88 %, що обумовлено процесами зношування та повільного оновлення основних засобів підприємства. Натомість вартість оборотних активів збільшилася на 2776104 тис. грн. або на 167,87 % за рахунок суттєвого зростання обсягів дебіторської заборгованості за розрахунками із внутрішніх розрахунків.

Пасиви ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» також демонструють тенденції до зростання. Зокрема, власний капітал збільшився на 2042925 тис. грн. або на 102,5 %, що свідчить про високий рівень самофінансування діяльності досліджуваного підприємства. Таке зростання обумовлене приростом

нерозподіленого прибутку. Зобов'язання ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» також зросли - на 89,92 % довгострокові та на 182,2 % поточні зобов'язання. Водночас, у структурі фінансування суттєво переважає власний капітал.

Середньооблікова чисельність працівників збільшилася з 51 ос. у 2021 р. до 216 ос. у 2023 р., або в 4,2 р. Таке зростання обумовлене переведенням значної кількості позаштатних контракторів у штат підприємства.

Щодо показників ефективності використання ресурсів, то позитивною тенденцією визначаються фондоддача та фондомісткість, що характеризують ефективність використання основних засобів підприємства. Зокрема, фондоддача збільшилася на 16,45 п. або на 135,42 % та становила 28,59 п. у 2023 р. Тобто на кожен гривню вартості основних засобів у 2023 р. припадало 28,59 грн. чистого доходу. Водночас, причиною такого зростання є зношення основних засобів підприємства. Показники продуктивності праці та коефіцієнт оборотності оборотних активів визначаються негативними тенденціями до зниження - на 65,03% та на 41,85 % відповідно, що обумовлено зростанням ресурсної бази діяльності підприємства.

Основною метою діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку. Тож наступним кроком аналізу дослідимо показники формування фінансового результату ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Механізм формування фінансових результатів діяльності
ТОВ «ГлобалЛоджик Україна»

Показники	Роки			Відхилення 2023 р. до 2021 р.	
	2021	2022	2023	+, -	%
	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	7708009	11515158	11417253	3709244	48,12
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	6725448	10124904	10058040	3332592	49,55
Валовий: прибуток (збиток)	982561	1390254	1353213	370652	37,72
Інші операційні доходи	12555	469481	1309	-11246	-89,57

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
Адміністративні витрати	329863	425034	374726	44863	13,6
Інші операційні витрати	33858	24973	54510	20652	61
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток (збиток)	631395	1409728	931286	299891	47,50
Інші доходи	11	56838	1836	1825	в 166 р.
Фінансові витрати	23484	16293	11936	-11548	-49,17
Інші витрати	24406	3632	13539	-10867	-44,53
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток)	590389	1459165	917168	326779	55,35
Чистий фінансовий результат: прибуток (збиток)	470979	1138589	904336	433357	92,01

Динаміка фінансових показників ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» свідчить про стабільне зростання основних показників діяльності за період 2021–2023 років, хоча є й окремі негативні тенденції.

Чистий дохід від реалізації продукції зріс на 48,12% у порівнянні з 2021 роком, що є позитивним сигналом про зростання попиту на продукцію компанії. Пропорційно збільшилася і собівартість реалізованої продукції (на 49,55%), що вказує на значне навантаження витратної частини, але й на підтримання виробничих потужностей. Загальний валовий прибуток збільшився на 37,72%, що демонструє здатність компанії забезпечувати прибутковість навіть у складних умовах ринку. Водночас значне зменшення інших операційних доходів на 89,57% може свідчити про втрату деяких додаткових джерел доходу. Адміністративні витрати зросли на 13,6%, що є контрольованим показником, але потребує подальшого аналізу для оптимізації. Збільшення інших операційних витрат на 61% потребує уваги з боку управлінців, оскільки це може впливати на чистий фінансовий результат. Фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 47,5%, що вказує на ефективне управління основною діяльністю. Водночас значний відсоток зростання інших доходів (в 166 р.) відображає можливості компанії отримувати додаткові фінансові надходження. Чистий фінансовий результат (прибуток) зріс на 92,01%, що демонструє високий рівень адаптації компанії до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Таким чином, фінансова стабільність компанії зберігається, а зростання

прибутку є позитивним показником для інвесторів і партнерів.

Останнім кроком аналізу дослідимо формування показників фінансового стану ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Фінансовий стан – це комплексна характеристика діяльності підприємства, що відображає міру його платоспроможності, стійкості та ефективності діяльності. Показники оцінки фінансового стану згруповано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз фінансових показників ТОВ “ГлобалЛоджик Україна”

Показник (формула)	Норм. знач.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Відхилення 2023 р. до 2021 р., +/-
Коефіцієнт фінансової автономії	≥ 0.5	0.87	0.89	0.84	-0.03
Коефіцієнт фінансової стійкості	≥ 1.5	8.65	7.82	6.19	-2.46
Коефіцієнт поточної ліквідності	≥ 1.0	7.18	7.72	6.8	-0.38
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥ 0.2	0.43	0.19	0.7	0.27
Чистий оборотний капітал, тис. грн.	≥ 0	1423319	2693234	3777914	2354595
Коефіцієнт рентабельності активів	≥ 0.15	0.22	0.25	0.19	-0.03
Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	≥ 0.2	0.24	0.36	0.22	-0.02
Рентабельність господарської діяльності, %	≥ 10	8.19	12.24	8.15	-0.04
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	≥ 3.0	5.02	3.89	2.91	-2.11
Коефіцієнт оборотності активів	за планом	3.31	3.93	2.71	-0.6

У рамках дослідження розраховані такі показники:

Коефіцієнт фінансової автономії - визначає частку власного капіталу у загальній структурі капіталу компанії. Результати показали високий рівень автономії (0.84 у 2023 році при нормативі ≥ 0.5), що свідчить про значну фінансову незалежність компанії. Незначне зниження показника (на 0,03 п.) не є критичним, оскільки значення суттєво перевищує нормативне.

Коефіцієнт фінансової стійкості - співвідношення власного капіталу до поточних зобов'язань. У 2023 році значення становило 6.19, що значно перевищує нормативне значення (≥ 1.5) та свідчить про високу здатність компанії покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт поточної ліквідності - показує здатність компанії погашати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів. У 2023 році коефіцієнт склав 6.80, що значно перевищує мінімально допустиме значення (≥ 1.0).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності - це фінансовий показник, що характеризує здатність підприємства негайно погасити свої короткострокові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. У 2023 році спостерігається значне зростання до 0.7, що вказує на покращення платоспроможності підприємства та здатність оперативно виконувати фінансові зобов'язання

Коефіцієнт рентабельності активів - визначає прибутковість активів компанії. Значення у 2023 році становило 0.19, що перевищує нормативний рівень (≥ 0.15), вказуючи на ефективне використання активів для отримання прибутку.

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу - показує дохідність для власників компанії. У 2023 році показник склав 0.22, перевищуючи нормативне значення (≥ 0.2), що є позитивним сигналом для інвесторів.

Коефіцієнт рентабельності господарської діяльності показує, яку частку прибутку підприємство отримує з кожної гривні виручки. Цей показник відображає ефективність основної діяльності компанії, співвідношення між отриманим прибутком від операційної діяльності та чистим доходом від реалізації продукції, товарів або послуг. У 2023 році коефіцієнт рентабельності господарської діяльності склав 8.15%, що є зниженням порівняно з 2022 роком, коли показник досягав 12.24%. Це свідчить про зменшення ефективності використання доходів для отримання прибутку. Однак порівняно з 2021 роком (8.19%), значення залишилося практично на тому ж рівні, що може вказувати на стабільність основної діяльності компанії в умовах ринкових змін.

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості характеризує швидкість обороту дебіторської заборгованості. У 2023 році значення становило 2.91, що дещо нижче нормативного рівня (≥ 3.0), однак демонструє стабільність

управління дебіторською заборгованістю.

Коефіцієнт оборотності активів визначає, скільки разів за звітний період підприємство може перетворити свої активи в чистий дохід. У 2023 році коефіцієнт оборотності активів знизився порівняно з 2021 роком, склавши 2.71 проти 3.52. Це свідчить про менш ефективне використання активів підприємства для генерування доходу. Таке зниження може бути пов'язане зі зростанням вартості активів, яке випереджає темпи збільшення доходів.

Результати аналізу свідчать про стійкий фінансовий стан ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Компанія демонструє високу фінансову стійкість, ліквідність і ефективність використання активів. Незначне відхилення у швидкості обороту дебіторської заборгованості не створює суттєвих ризиків для загальної оцінки інвестиційної привабливості. Таким чином, компанія є стабільною та перспективною для залучення інвестицій.

У структурі витрат ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» значну частину витрат складає оплата праці персоналу, яка є вагомою через високу кваліфікацію співробітників. Компанія активно інвестує в розвиток інфраструктури, створюючи комфортні умови для роботи своїх працівників. Крім того, значна частина ресурсів спрямовується на дослідження та впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект, інтернет речей (IoT) та хмарні рішення, що підтримує інноваційність компанії.

Стратегія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» орієнтована на довгостроковий розвиток, що виявляється у постійному розширенні клієнтської бази, яка налічує понад 500 компаній-лідерів. До того ж, компанія активно збільшує кількість технічних спеціалістів, які становлять 93% її персоналу, та адаптується до змін у світовій економіці шляхом впровадження сучасних методологій і технологій управління.

Основними конкурентними перевагами компанії є інноваційний підхід із залученням передових технологій для забезпечення високої якості послуг, а також гнучкість, що досягається завдяки використанню методологій Agile та

DevOps для швидкої адаптації до потреб клієнтів.

Незважаючи на стабільні фінансові показники, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» стикається з кількома викликами. Глобальна конкуренція на ІТ-ринку створює високий рівень змагальності за клієнтів. Політична нестабільність в Україні також може впливати на діяльність компанії, навіть попри те, що більшість операцій здійснюється за кордоном. Крім того, технологічні зміни вимагають постійного впровадження нових рішень, що потребує значних інвестицій для підтримки конкурентоспроможності.

2.3. Оцінка системи проєктно-орієнтованого управління на підприємстві

Управління проєктами є ключовим елементом діяльності компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що сприяє успішній реалізації проєктів та досягненню стратегічних цілей. Ефективність управління проєктами відіграє вирішальну роль у комерційному успіху компанії на світовому ринку інформаційних технологій.

Більшість проєктів компанії реалізується за допомогою гнучких методологій та фреймворків, таких як Agile, Scrum і Kanban, що відповідає сучасним тенденціям у сфері ІТ. У рамках підходу Agile компанія дотримується основних принципів, зокрема: пріоритету співпраці між людьми над формальними процесами та інструментами, фокусування на створенні працюючого продукту замість надмірної документації, важливості продуктивної взаємодії з клієнтами замість формального дотримання контрактів, а також готовності до змін замість сліпого слідування початковому плану [64].

Особливістю організаційної культури ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є збереження атмосфери сімейної компанії, де комфорт і особиста безпека працівників є важливими елементами політики управління проєктами.

Процес управління проєктами компанії ґрунтується на стандартах, описаних у посібнику PMBOK® [31], і включає такі основні етапи:

- Ініціація: клієнт звертається до компанії самостійно або за ініціативою менеджерів з продажу, які залучають його до співпраці.
- Планування: визначаються ключові завдання, бюджет, склад команди, часові рамки, метрики оцінки ефективності, формат звітності тощо.
- Виконання: реалізація нових продуктів чи сервісів, вдосконалення наявних рішень, а також надання інших послуг.
- Моніторинг та контроль: перевіряються проміжні результати, проводиться аналіз відповідності очікуванням клієнта, вимірюються ключові показники ефективності.
- Закриття: завершується проєкт, готуються фінальні документи, аналізуються підсумки роботи, виконуються юридичні зобов'язання.

Особливістю управління проєктами в ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є інтеграція процесу моніторингу та контролю в етап виконання. Це дозволяє менеджерам проєктів постійно оцінювати прогрес, отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і за необхідності оперативно вносити корективи для досягнення кращих результатів. Такий підхід підвищує гнучкість процесів і дозволяє ефективніше реагувати на зміни в умовах реалізації проєктів.

Варто зазначити, що для управління проєктами компанія часто застосовує гібридну гнучку модель, яка об'єднує елементи підходів Scrum і Kanban. Особливості застосування даної моделі зображено в табл. 2.5.

Аналіз особливостей впровадження гібридної моделі управління проєктами в компанії демонструє домінування підходу Scrum. Проєктні команди частково дотримуються принципів цього підходу та включають ключові ролі, такі як Власник продукту (Product Owner), Скрам-майстер (Scrum Master) і Команда розробки (Development Team). Відмінною особливістю роботи є те, що обов'язки Власника продукту іноді виконує Бізнес-аналітик, який водночас входить до складу команди розробки. У деяких випадках роль Бізнес-аналітика та Власника продукту об'єднується.

Таблиця 2.5

Особливості управління проектами в компанії ТОВ “ГлобалЛоджик Україна”

Критерій	Підхід	Реалізація
Команда проекту	Частково Scrum	Присутні ролі, такі як власник продукту, Scrum-майстер і команда розробників. Кількість учасників команди може перевищувати стандартні 3-9 осіб.
Межі проекту	Scrum	Проект виконується в ітераційному циклі (спринт) тривалістю два тижні.
Проектні зустрічі команди	Scrum	Проводяться регулярні зустрічі: планування спринтів, щоденні стендапи, огляд спринту та ретроспектива.
Відстеження прогресу	Kanban	Канбан-дошка відображає етапи розробки, на які розробники додають завдання, демонструючи їхній статус.
Оцінка завдань	Scrum	Завдання оцінюються за допомогою сторі-пойнтів, які є гнучкими показниками оцінки.
Внесення змін у процес	Scrum	Протягом спринту зміни не допускаються, що забезпечує стабільність у виконанні завдань.

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

У складі команди завжди є проєктний менеджер, який може поєднувати свої функції з обов’язками Скрам-майстра, або ці ролі розподіляються між різними фахівцями. Ще однією особливістю є те, що розмір команди часто перевищує звичайний для Scrum ліміт у дев’ять осіб, що дозволяє залучати більше фахівців до реалізації масштабних проєктів.

Усі ролі та обов’язки учасників команди обов’язково фіксуються в проєктній документації. Це забезпечує чіткий розподіл завдань і підвищує організованість роботи.

Під час реалізації кожного етапу проєкту залучаються різні підрозділи компанії ТОВ “ГлобалЛоджик Україна” з різним рівнем залученості. Більш детальний опис наведений в табл. 2.6.

Високий рівень залученості означає, що підрозділ бере активну участь у ключових процесах.

Середній рівень залученості вказує на підтримуючу функцію підрозділу в певні етапи проєкту.

Низький рівень залученості означає епізодичну участь у реалізації проєкту.

Таблиця 2.6

Залученість підрозділів компанії в процесі реалізації проєкту

Підрозділ	Етапи реалізації проєкту	Рівень залученості
Офіс управління проєктами (РМО)	Ініціація, планування, моніторинг і контроль	Високий
Розробницький відділ	Виконання, тестування	Високий
Відділ бізнес-аналізу	Ініціація, планування, моніторинг	Середній
Технічна підтримка	Виконання, завершення	Середній
HR-відділ	Ініціація (формування команди), моніторинг (підтримка команди)	Низький
Фінансовий відділ	Планування (бюджетування), завершення (фінансовий звіт)	Середній
Відділ продажів	Ініціація (залучення клієнта)	Низький
Юридичний відділ	Завершення (оформлення юридичних документів)	Низький

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії.

До обов'язків менеджера проєкту, окрім забезпечення дотримання гнучких принципів проєктного управління, ще включають управління ризиками та ресурсами, сприяння комунікації у команді, підтримку постійного покращення процесів розробки та вирішення організаційних питань.

Під час управління проєктом менеджер компанії приділяє значну частину свого часу комунікації з командою. Це включає обов'язкові зустрічі відповідно до методології Scrum, індивідуальні розмови, обговорення питань кар'єрного розвитку та надання підтримки у вирішенні різних питань. Крім того, вагому частку часу менеджер витрачає на контроль за виконанням проєкту, роботу з проєктною документацією та складання звітності.

Згідно з аналізом розподілу часу, комунікація з командою займає 30%, контроль над виконанням проєкту - 25%, а робота з документами та звітністю - 15%. На комунікацію з клієнтом виділяється 10%, стільки ж часу йде на роботу з бюджетом, а інші завдання займають також 10%.

На основі робочого часу проєктного менеджера, представлено орієнтовну структуру розподілу основних завдань у межах його функціональних обов'язків, зокрема для проєкту, орієнтованого на інвестиційну галузь, що ілюструється

на рис. 2.1.

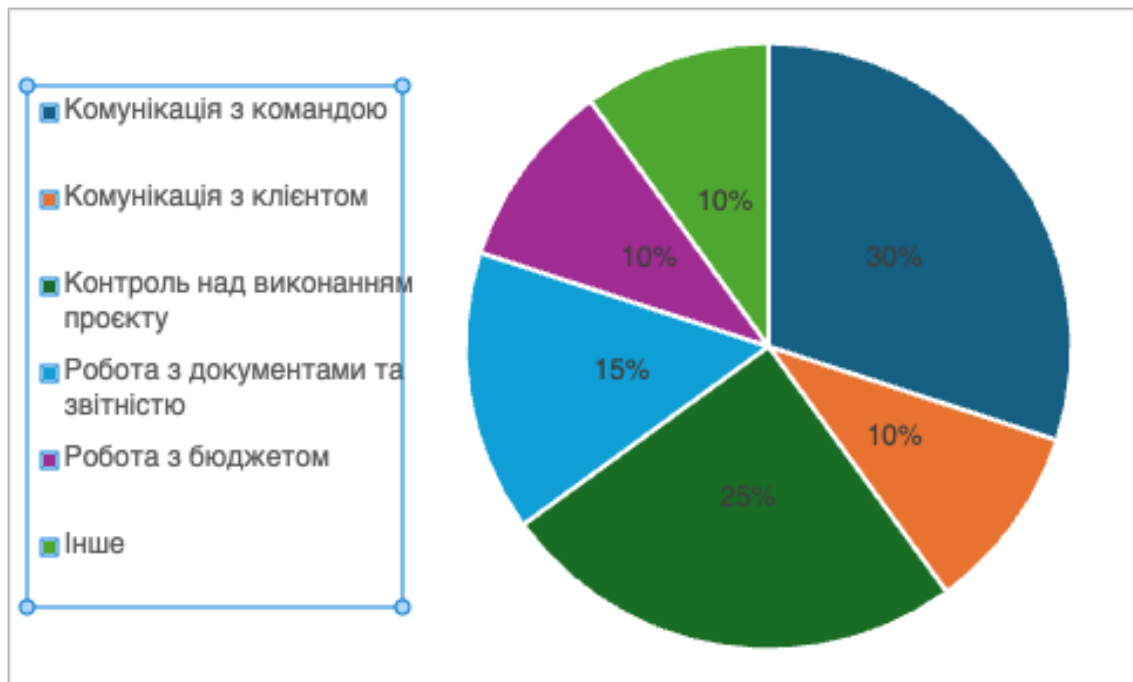


Рис. 2.1. Структура розподілу основних завдань менеджера

Джерело: сформовано автором на основі даних компанії

Команда розробки в компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» вирізняється самоорганізацією та крос-функціональністю, що дозволяє їй володіти всіма необхідними знаннями й навичками для повного циклу розробки продукту. Важливо зазначити, що команди часто є міжнародними та працюють у різних часових поясах, що може створювати певні труднощі в комунікації. Для вирішення цього питання деякі команди змінили свої графіки роботи, наприклад, перенесли початок робочого дня з 9 на 11 годину, тоді як колеги зі Сполучених Штатів почали працювати раніше. Такий підхід дозволив знайти 2-3 години для спільної роботи. Інші команди залишили незмінними свої графіки, але домовилися про спільний час для зустрічей, щоб забезпечити ефективний обмін інформацією та злагоджену роботу над проектом.

Компанія використовує Scrum-підхід, у межах якого робота здійснюється в ітераційних циклах, відомих як спринти, що зазвичай тривають два тижні. Перед початком спринту Власник продукту збирає вимоги до функціональності та формує список завдань у Беклозі продукту (Product backlog). Для оцінки складності завдань команда використовує систему сторі-пойнтів (story points),

які обираються за числовим рядом Фібоначчі. Узгоджуючи критерії мінімального та максимального обсягу роботи, команда оцінює завдання на наступний період. Під час спринту проводяться щоденні короткі зустрічі, відомі як скрам-стендапи, тривалістю до 15 хвилин, на яких команда обговорює прогрес та вирішення можливих проблем. Після завершення кожного спринту організовуються дві зустрічі: огляд спринту, де команда презентує готову функціональність і отримує зворотний зв'язок від клієнта, та ретроспектива, де без участі клієнта команда аналізує свої досягнення й визначає шляхи покращення роботи.

У рамках застосування підходу Kanban прогрес роботи візуалізується на Канбан-дошці, яка містить етапи проєкту, такі як «готовий до виконання», «у процесі», «готовий до тестування», «тестується», «завершено». Залежно від складності проєкту етапи можуть бути додані або видалені. Учасники команди регулярно оновлюють статус своїх завдань, обговорюючи їх на щоденних зустрічах. Цей підхід дозволяє проєктному менеджеру оперативно виявляти вузькі місця, наприклад, якщо завдання довго залишається на одному етапі, менеджер може вжити заходів для прискорення його виконання. У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» для кожного проєкту створюється окрема Канбан-дошка, яка полегшує управління процесом і підтримує прозорість роботи.

Компанія ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» активно застосовує сучасні інструменти для забезпечення ефективного управління проєктами, контролю, моніторингу та комунікації в рамках своєї діяльності. Ці інструменти дозволяють підвищити продуктивність команд, забезпечити прозорість у виконанні завдань і покращити якість продуктів та сервісів.

Одним із ключових інструментів є Jira, яка слугує платформою для організації роботи команд. Вона використовується для створення завдань, відстеження прогресу та управління проєктами. Наприклад, у великих проєктах, пов'язаних із розробкою програмного забезпечення, Jira дозволяє командам структурувати робочий процес через Scrum-дошки, де чітко визначені спринти,

або Kanban-дошки для гнучкого управління задачами. Усі зміни в задачах автоматично синхронізуються, що забезпечує прозорість процесів для всіх учасників проекту.

Інструмент Confluence використовується як база знань і платформа для спільного редагування документації. У межах одного з міжнародних проєктів команда використовувала Confluence для зберігання технічних специфікацій, планів тестування та презентацій для клієнтів. Завдяки можливості одночасного редагування документа кількома учасниками команда забезпечила актуальність і доступність інформації в реальному часі.

Для внутрішньої комунікації між командами компанія застосовує Slack, який надає можливість швидкого обміну повідомленнями та інтеграції з іншими системами, такими як Jira чи Confluence. Наприклад, у проєктах із замовниками зі США Slack використовується для координації завдань між членами команди, які працюють у різних часових поясах, через створення спеціальних каналів для кожного проєкту.

Керування кодом та забезпечення його якості реалізується за допомогою GitHub та GitLab. Ці платформи дозволяють вести централізоване зберігання коду, проводити перевірки змін перед злиттям у головну гілку та використовувати автоматизацію для CI/CD.

Для організації зустрічей та обговорень компанія використовує Zoom та Microsoft Teams. Наприклад, у проєктах із розробки програмного забезпечення для клієнтів із Європи Microsoft Teams слугує основною платформою для щотижневих спринт-оглядів, де команда демонструє прогрес і обговорює пріоритети.

Інструмент Power BI широко застосовується для аналізу та візуалізації даних. У межах одного з проєктів із впровадження ERP-систем Power BI використовувався для створення інтерактивних дашбордів, які відображали стан виконання задач, використання ресурсів і фінансові показники.

У процесах тестування компанія активно використовує TestRail, який

допомагає планувати, відстежувати та аналізувати результати тестів. Наприклад, під час тестування великої веб-платформи TestRail дозволив централізувати тестові сценарії та забезпечити зворотний зв'язок між тестувальниками та розробниками.

Для невеликих проєктів або задач з короткими строками виконання використовується Trello. Один із прикладів - організація роботи над маркетинговими матеріалами, де команда використовувала Trello для розподілу завдань, контролю дедлайнів та обговорення прогресу в реальному часі.

SonarQube є незамінним для забезпечення якості коду. У великому проєкті з розробки корпоративної системи SonarQube автоматично аналізував код, виявляючи технічні борги та потенційні проблеми, що дозволило команді зменшити кількість помилок до фінального релізу.

Для автоматизації процесів розробки та розгортання використовується Jenkins. У проєктах із великим обсягом інтеграцій Jenkins дозволяє автоматизувати збирання, тестування та доставку продукту клієнту, значно скорочуючи час на рутинні завдання.

Кожен із цих інструментів адаптується до специфіки проєктів, що дозволяє командам компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» ефективно виконувати завдання навіть у межах складних і масштабних проєктів.

На прикладі проєкту з розробки веб-платформи для управління замовленнями зі сфери електронної комерції, можна детально продемонструвати процес управління проєктом у ТОВ «ГлобалЛоджик Україна».

1. Ініціація. Клієнт звернувся із запитом на створення веб-платформи, яка дозволить автоматизувати управління замовленнями, відстежувати логістику та інтегрувати дані з існуючими ERP-системами. На початковій зустрічі команда бізнес-аналітиків компанії провела детальне обговорення потреб клієнта, сформувала основні цілі проєкту та визначила ключові показники успіху. У результаті було затверджено концепцію проєкту, бюджет, часові рамки, а також призначено проєктного менеджера.

2. Планування. На цьому етапі команда проєкту, яка складалася з бізнес-аналітиків, розробників, тестувальників і дизайнера, разом із клієнтом провела воркшоп. У ході зустрічей було створено детальний Product Backlog із функціональними вимогами до системи, такими як: реєстрація замовлень, інтеграція з API постачальників, управління логістикою, система звітності. Завдання було оцінено в сторі-пойнтах із використанням числового ряду Фібоначчі. Робота була розділена на спринти тривалістю два тижні. Одночасно було створено Kanban-дошку для відстеження прогресу завдань, і затверджено основні метрики ефективності, такі як дотримання термінів і задоволеність клієнта.

3. Виконання. Протягом виконання проєкту команда розробляла функціональність відповідно до плану спринтів. Перший спринт включав розробку базової архітектури платформи та створення модулю реєстрації замовлень. Другий спринт зосередився на інтеграції API постачальників. Третій спринт охопив створення інтерфейсу управління логістикою. Щоденні стендапи тривалістю 15 хвилин забезпечували синхронізацію команди. Усі завдання були візуалізовані на Kanban-дошці, що дозволяло відстежувати статус роботи в реальному часі. Робочі прототипи були представлені клієнту на кожному огляді спринту, що дозволяло отримувати своєчасний зворотний зв'язок. Для тестування функціональності використовувався TestRail, де фіксувалися всі знайдені помилки. Завдяки використанню автоматизованого тестування в Jenkins вдалося скоротити час на перевірку нових релізів.

4. Моніторинг та контроль. На основі аналітики з Power BI менеджер проєкту відстежував прогрес завдань, витрати часу та дотримання бюджету. Наприклад, під час розробки інтеграції з API постачальників виявилось, що реалізація зайняла більше часу, ніж планувалося. Завдяки гнучкості методології Scrum команда скоригувала пріоритети та перенесла завдання меншої важливості на наступний спринт.

5. Закриття. Після завершення всіх запланованих спринтів була

проведена фінальна ретроспектива, під час якої команда визначила ключові успіхи та можливості для покращення. Готова платформа була презентована клієнту, включаючи інтегровану систему управління замовленнями та логістикою, аналітичний модуль для звітності та адаптивний інтерфейс для користувачів. Юридичний відділ компанії забезпечив оформлення необхідних документів, а технічна підтримка передала клієнту інструкції з використання платформи.

Отже, ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» використовує гібридний підхід в управлінні проектами, що надає можливість оптимізувати бізнес-процеси підприємства та досягти цільового рівня ефективності при реалізації проектів.

Висновки до розділу 2

Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що спеціалізується на розробці програмного забезпечення, цифровому консультуванні, наданні послуг щодо хмарних сервісів. На основі проведеного аналізу діяльності компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» було визначено ключові аспекти її фінансово-економічного стану та ефективності реалізації проектно-орієнтованого управління. Вивчення організаційної структури показало, що компанія дотримується матричної моделі, яка забезпечує гнучкість і ефективну координацію між командами. Завдяки цьому ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» успішно реалізує комплексні проекти в різних галузях, зокрема автомобільній промисловості, фінансових послугах і охороні здоров'я.

Діагностика фінансово-економічної діяльності свідчить про стабільність ключових показників, зокрема чистого доходу, рентабельності активів і ліквідності. Високий рівень фінансової автономії та стійкості вказує на здатність компанії покривати свої зобов'язання без залучення зовнішніх ресурсів, що є ознакою здорового фінансового стану.

Особливу увагу було приділено оцінці системи проектно-орієнтованого

управління, яка базується на сучасних гнучких підходах, таких як Scrum і Kanban. Компанія інтегрує ці методології для оптимізації процесів, підвищення продуктивності команд і забезпечення високої якості кінцевих продуктів. При цьому важливу роль відіграють інструменти для управління проектами, серед яких Jira та Confluence та Microsoft Project, що дозволяють автоматизувати моніторинг і контроль виконання завдань.

Отримані результати аналізу створюють базу для подальших рекомендацій щодо вдосконалення системи проектно-орієнтованого управління компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», спрямованих на підвищення її ефективності та адаптивності до змін у бізнес-середовищі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Критерії вибору проєктно-орієнтованого підходу для підприємства

У сучасних умовах ринкової конкуренції та динамічних змін у бізнес-середовищі вибір відповідного підходу до управління проєктами є одним із ключових факторів успіху підприємства. Правильно обраний підхід дозволяє підприємству не лише досягти поставлених цілей, але й оптимально використовувати ресурси, знижувати ризики та забезпечувати високу якість кінцевого продукту.

Особливу роль цей процес відіграє в компаніях, діяльність яких спрямована на реалізацію комплексних і багаторівневих проєктів, таких як ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». У таких організаціях правильний підхід до управління проєктами забезпечує ефективну координацію команд, своєчасне виконання завдань і задоволення вимог клієнтів.

Розробка критеріїв для вибору підходу повинна враховувати не лише внутрішні фактори (наприклад, структуру команди чи наявні ресурси), але й зовнішні - специфіку галузі, вимоги ринку та очікування клієнтів. Це дозволяє обрати підхід, який найкраще відповідає потребам проєкту та сприяє досягненню його цілей.

Для визначення оптимального підходу до управління проєктами необхідно врахувати низку критеріїв, які впливають на ефективність реалізації проєкту. У випадку компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», яка спеціалізується на розробці програмного забезпечення та впровадженні цифрових рішень, ключовими є такі аспекти:

1. Галузь діяльності підприємства.

У сфері ІТ, де працює ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», важливим є забезпечення високого рівня адаптивності та гнучкості. Проєкти часто мають змінні вимоги, тому підходи, що дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, мають перевагу.

2. Масштаб і складність проєктів.

Великі та складні проєкти вимагають використання підходів, які забезпечують чітке управління ресурсами, ролями та завданнями. Для менших, короткострокових проєктів доцільно обирати простіші методології.

3. Рівень зрілості організації.

Для зрілих компаній із усталеними процесами доцільним є використання складніших підходів (наприклад, гібридних), які дозволяють інтегрувати наявні практики. Нові компанії можуть віддати перевагу методологіям, які швидко впроваджуються та не потребують значних змін у структурі.

4. Доступність ресурсів.

У виборі підходу важливо враховувати доступність людських, фінансових і технічних ресурсів. Компанія має забезпечити достатню кількість кваліфікованих фахівців, відповідні інструменти для моніторингу та контролю, а також фінансову підтримку.

5. Часові обмеження.

Реалізація проєкту в стислі терміни потребує вибору підходів, які забезпечують швидке виконання завдань без втрати якості. Гнучкі методології, такі як Scrum і Kanban, є ідеальними для таких умов.

6. Якість кінцевого продукту.

Високі вимоги до якості продукту вимагають використання підходів із чіткими процесами перевірки, тестування та зворотного зв'язку з клієнтом. Це сприяє своєчасному виявленню й усуненню дефектів.

Ці критерії дозволяють адаптувати підхід до специфіки проєкту, забезпечуючи ефективне управління всіма етапами його реалізації. Важливо, щоб вибір методології відповідав як потребам команди, так і очікуванням

клієнтів.

Діяльність компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» орієнтована на реалізацію високотехнологічних проєктів у сфері розробки програмного забезпечення. Це визначає низку специфічних факторів, які впливають на вибір проєктно-орієнтованого підходу. Особливості бізнесу, що включають співпрацю з клієнтами різних галузей, міжнародні команди та швидку змінюваність вимог, формують високі вимоги до адаптивності процесів управління.

У своїх проєктах ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» часто працює з клієнтами, які мають різний рівень технічної зрілості та унікальні бізнес-потреби. Це вимагає від компанії здатності швидко адаптуватися до змін у вимогах і враховувати специфіку кінцевого продукту. Наприклад, у проєктах, пов'язаних з автомобільною промисловістю, критично важливими є строки виконання та відповідність галузевим стандартам. У той же час, у розробці медичних додатків пріоритет надається якості, безпеці даних та відповідності регуляторним вимогам.

Ще одним важливим фактором є міжнародний склад команд. У зв'язку з різними часовими поясами та культурними особливостями, компанія впроваджує методології, які сприяють ефективній комунікації, швидкому вирішенню проблем і прозорості процесів. Для цього широко використовуються гнучкі підходи, такі як Scrum, які забезпечують регулярні зустрічі команди, зворотний зв'язок та можливість швидкої адаптації.

Важливо зазначити, що клієнти ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» часто очікують отримати продукт за короткі терміни, з дотриманням високої якості та оптимальним використанням бюджету. Це робить особливо важливим вибір методологій, які дозволяють ефективно планувати ресурси, забезпечувати швидке виконання завдань та регулярно тестувати продукт на кожному етапі розробки.

Специфіка діяльності компанії також включає інтенсивне використання цифрових інструментів для автоматизації процесів, таких як Jira, Confluence і

Power BI. Ці інструменти інтегруються з обраними методологіями та сприяють підтримці високого рівня організації в командній роботі.

У контексті діяльності компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» вибір відповідного проєктного підходу є критичним фактором, що впливає на успіх реалізації проєктів. Розглянемо популярні підходи до управління проєктами та їх застосування в залежності від потреб і особливостей підприємства.

Waterfall (Каскадна модель) - цей підхід передбачає чітку послідовність етапів проєкту: від аналізу вимог до тестування та впровадження. Його основна перевага полягає в структурованості та передбачуваності. Однак для проєктів ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», де вимоги клієнта часто змінюються, використання Waterfall може бути обмеженим. Застосування цього підходу доцільне для проєктів із чіткими технічними вимогами, наприклад, у галузях із суворими регуляторними стандартами.

Agile є одним із найбільш поширених підходів у компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Його основними принципами є гнучкість, регулярний зворотний зв'язок і пріоритет людей та співпраці над процесами. Цей підхід дозволяє адаптуватися до змін у вимогах клієнтів, що є критично важливим для ІТ-проєктів. У компанії Agile використовується в поєднанні з такими фреймворками, як Scrum і Kanban, які забезпечують ефективну організацію робочого процесу.

Scrum є ітеративним фреймворком, який використовується для організації командної роботи. Він передбачає короткі спринти, регулярні зустрічі (стендапи) та огляд результатів після кожного циклу. У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» Scrum використовується для забезпечення гнучкості у реалізації проєктів із великим обсягом змінних вимог. Цей підхід дозволяє командам швидко адаптуватися до змін і забезпечувати високу якість продукту.

Kanban використовується для візуалізації робочого процесу та підвищення його прозорості. У ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» цей підхід часто застосовується для управління завданнями, які не потребують ітеративної

структури. Використання Kanban-дошок дозволяє командам чітко бачити, на якому етапі знаходиться кожне завдання, і швидко реагувати на проблеми.

Hybrid (Гібридний підхід), у компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» часто застосовується гібридний підхід, який об'єднує елементи Agile, Scrum і Waterfall. Така модель дозволяє враховувати специфіку проєктів і клієнтські вимоги, адаптуючи процес управління до конкретної ситуації. Наприклад, етап планування може будуватися за принципами Waterfall, тоді як виконання завдань здійснюється за Scrum.

Порівняємо переваги та недоліки цих підходів наведено в табл. 3.1.

Таблица 3.1

Порівняльна характеристика підходів до організації проєктно-орієнтованого управління

Підхід	Переваги	Обмеження
Waterfall	Структурованість, передбачуваність, простота у впровадженні	Недостатня гнучкість, проблеми з адаптацією до змін
Agile	Гнучкість, регулярний зворотний зв'язок, орієнтація на потреби клієнта	Потреба у висококваліфікованих командах, складність у координації великих проєктів
Scrum	Ефективна організація роботи, можливість швидкого внесення змін, прозорість завдяки коротким спринтам	Може бути складним для великих команд, потребує чіткої координації та відповідних інструментів
Kanban	Простота в реалізації, зручність у візуалізації робочого процесу	Може бути менш ефективним для великих або складних проєктів із великою кількістю етапів
Hybrid	Поєднує переваги кількох підходів, гнучкість і можливість адаптації до різних проєктів	Складність у впровадженні та підтримці, потребує високого рівня зрілості організації

Джерело: сформовано автором на основі джерел [8; 31; 36]

Вибір проєктно-орієнтованого підходу у компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» залежить від низки важливих факторів, які визначають ефективність реалізації проєктів. Ці фактори враховуються при розробці стратегій управління, організації команд та виборі інструментів для виконання завдань. Ключові фактори та їх опис наведений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Ключові фактори, що впливають на вибір проектно-орієнтованого підходу

Ключовий фактор	Опис
Рівень ризиків	Проекти з високою невизначеністю вимагають гнучких підходів, таких як Agile або Kanban. Низький рівень ризику підходить для Waterfall.
Гнучкість і адаптивність команди	Міжнародні команди з високою експертністю сприяють ефективному використанню гнучких підходів, таких як Scrum.
Можливість інтеграції з наявними процесами	Вибір підходу залежить від можливості поєднання структурованості Waterfall із гнучкістю Scrum у рамках Hybrid-підходу.
Фокус на довгостроковий або короткостроковий результат	Для довгострокових проєктів доцільно використовувати Waterfall, тоді як короткострокові проєкти реалізуються за допомогою Agile.
Доступність ресурсів	Гнучкі підходи, такі як Scrum, вимагають висококваліфікованих кадрів, а Waterfall підходить для менш досвідчених команд.

Джерело: сформовано автором

Отже, вибір конкретного проектно-орієнтованого підходу в управлінні є складним процесом, що визначається значною кількістю чинників. До ключових чинників впливу на вибір підходу до проектно-орієнтованого управління належать галузь діяльності підприємства, масштаб та складність проєктів, рівень зрілості організації, доступність ресурсів, часові обмеження, якість кінцевого продукту. Кожен з підходів, у свою чергу, має свої переваги та недоліки, які визначають особливості управління проектною діяльністю суб'єкта господарювання.

3.2. Етапи удосконалення системи проектно-орієнтованого управління

В рамках оптимізації системи управління проєктами в компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» доцільно розглянути можливість переходу до одного інтегрованого SaaS-рішення, яке може замінити кілька окремих інструментів. Це дозволить знизити витрати, підвищити ефективність бізнес-

процесів та покращити взаємодію між стейкхолдерами. Розглянемо ключові аспекти та ефекти від такого підходу в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Ключові аспекти та ефект від переходу на єдине SaaS-рішення

Компонент	Опис	Очікуваний ефект
Оптимізація SaaS платежів	Перехід до одного комплексного рішення знижує витрати на ліцензії, уникає дублювання функцій і забезпечує прозорість витрат.	Зниження витрат на 15-30%
Скорочення тривалості бізнес-процесів	Інтегроване SaaS-рішення скорочує час на перемикання між платформами, автоматизує рутинні процеси та зменшує ручну роботу.	Скорочення тривалості бізнес-процесів на 20-40%
Підвищення рівня задоволеності внутрішніх стейкхолдерів	Централізована платформа забезпечує доступ до інформації, покращує взаємодію між командами та зменшує навантаження на ІТ-відділ.	Зростання задоволеності стейкхолдерів до 50%
Складність переходу	Міграція даних із кількох SaaS-рішень може бути трудомістким процесом. Важливо розробити чіткий план переходу.	Мінімізація ризиків через чіткий план
Навчання співробітників	Перехід потребує навчання персоналу. Пропонується організувати тренінги та створити базу знань.	Зменшення часу адаптації
Залежність від одного постачальника	Залежність від одного рішення можна компенсувати вибором постачальника з високою репутацією та гарантіями доступності.	Зменшення ризиків через надійність вибору

Джерело: сформовано автором

Варіантом єдиного SaaS-рішення було прийнято Microsoft 365. Перехід на Microsoft 365 як єдине SaaS-рішення для компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» є стратегічно важливим кроком, що дозволяє інтегрувати всі ключові інструменти в одну екосистему. Ця платформа об'єднує функціонал для управління проєктами, комунікації, зберігання документів та аналітики, що значно спрощує роботу команд і забезпечує безперебійну передачу даних між інструментами. Використання Microsoft 365 дає змогу оптимізувати витрати завдяки одній підписці, яка покриває всі потреби, знижуючи залежність від декількох окремих платформ і виключаючи дублювання функцій. Високий рівень інтеграції інструментів дозволяє скоротити час на виконання бізнес-процесів, автоматизувати рутинні завдання через Power Automate та

забезпечувати доступ до даних у реальному часі завдяки хмарним сховищам.

Microsoft Teams забезпечує ефективну комунікацію між командами через чати, відеоконференції та обмін файлами, а також інтеграцію з іншими сервісами, що дозволяє працювати над документами безпосередньо під час зустрічей [65]. Окрім цього, високий рівень безпеки, що пропонує Microsoft 365, є важливою перевагою для збереження конфіденційності даних, включаючи шифрування інформації, управління доступом через Azure Active Directory та механізми резервного копіювання. Гнучкість і масштабованість платформи дозволяють адаптувати її до потреб компанії, незалежно від масштабів проєктів та чисельності команд. Завдяки можливості працювати над документами в реальному часі співробітники можуть значно підвищити продуктивність, уникати ризиків втрати даних і забезпечувати високу якість роботи.

Використання інтегрованої платформи Microsoft 365 дозволяє вирішити низку проблем, з якими стикається компанія при роботі з кількома різнорідними SaaS-рішеннями. Зокрема, платформа надає можливість централізованого управління безпекою, включаючи контроль доступу до даних, автоматичне шифрування та моніторинг підозрілих активностей у мережі компанії. Такі інструменти, як Microsoft Defender та Azure AD, інтегровані в Microsoft 365, допомагають уникнути загроз витоку конфіденційної інформації.

Перехід до Microsoft 365 також забезпечує значну економію фінансових ресурсів, адже усуває дублювання витрат на функції, що вже включені до платформи. Наприклад, заміна окремих ліцензій Slack, Zoom та інших сервісів дозволяє оптимізувати щомісячні платежі та уникнути прихованих витрат на інтеграцію сторонніх додатків. Аналіз витрат на підписки показує, що середній показник економії для компаній, які переходять на Microsoft 365, становить до 20-30% загальних витрат на програмне забезпечення.

Microsoft 365 не тільки об'єднує інструменти для спільної роботи, але й дозволяє інтегрувати зовнішні додатки та платформи, які можуть бути критично важливими для специфічних бізнес-процесів. Завдяки інтеграції з API інших

сервісів, таких як SAP, Salesforce або GitHub, компанія отримує доступ до важливих даних в одному інтерфейсі, що значно спрощує управління інформаційними потоками.

Заміна кількох окремих SaaS-сервісів на інтегровану платформу Microsoft 365 є стратегічно важливим рішенням для оптимізації системи проєктного управління в компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». Цей процес потребує ретельного планування та реалізації, щоб мінімізувати ризики та забезпечити плавний перехід. Нижче наведено покроковий план практичних дій.

Аналіз існуючих сервісів та їх функцій.

На першому етапі необхідно провести інвентаризацію всіх використовуваних SaaS-сервісів, таких як Jira, Confluence, Slack, Zoom, Trello, GitHub тощо. Для кожного інструменту визначаються ключові функції, які забезпечують його корисність для бізнес-процесів. Це дозволить чітко зрозуміти, які з функцій необхідно замінити або інтегрувати в Microsoft 365. Також проводиться оцінка вартості кожного сервісу, його ефективності та рівня використання.

Планування переходу

На основі аналізу формується детальний план переходу, який включає:

1. Визначення відповідних компонентів Microsoft 365 для заміни існуючих сервісів:

- Microsoft Teams замість Slack і Zoom.
- Planner та To-Do замість Trello.
- SharePoint замість Confluence.
- OneDrive для зберігання та обміну файлами.
- Power BI для аналізу даних.

2. Формування робочої групи, відповідальної за впровадження змін, включаючи IT-спеціалістів, менеджерів проєктів і представників команд.

3. Визначення строків реалізації кожного етапу.

4. Розробка метрик для оцінки ефективності переходу (наприклад,

зниження витрат, скорочення часу на виконання завдань).

Міграція даних

Одним із найважливіших етапів є перенесення даних із поточних сервісів у Microsoft 365. Для цього виконуються такі дії:

- Експорт даних із наявних інструментів у форматах, які підтримують сервіси Microsoft 365.
- Налаштування середовища Microsoft 365 для імпорту даних.
- Тестування перенесених даних для забезпечення їхньої цілісності та правильності.

Налаштування та інтеграція

Після міграції даних здійснюється налаштування сервісів Microsoft 365 відповідно до потреб компанії:

- Налаштування робочих груп і каналів у Microsoft Teams для кожного проєкту або підрозділу.
- Створення структурованих сховищ документів у SharePoint із відповідними правами доступу.
- Конфігурація Power BI для створення дашбордів і звітів, які інтегруються з іншими системами компанії.
- Встановлення правил автоматизації процесів за допомогою Power Automate (наприклад, автоматичне створення завдань або сповіщень).

Навчання персоналу

Для забезпечення плавного переходу всіх співробітників компанії необхідно організувати навчання щодо використання Microsoft 365:

- Проведення тренінгів для ключових користувачів, які стануть наставниками для інших співробітників.
- Розробка документації та відеоуроків для самостійного навчання.
- Організація сесій запитань та відповідей для вирішення проблем, які виникають під час адаптації.

Пілотне впровадження

Перед масштабним впровадженням платформи Microsoft 365 рекомендується провести тестове використання на окремих проєктах або підрозділах. Це дозволить:

- Оцінити ефективність роботи нової системи в реальних умовах.
- Виявити можливі проблеми та скоригувати налаштування.
- Отримати відгуки від співробітників для вдосконалення процесу.

Повномасштабне впровадження

Після успішного завершення пілотного проєкту платформа Microsoft 365 впроваджується у всій компанії. Основні дії включають:

- Масовий запуск налаштованих сервісів.
- Забезпечення підтримки користувачів для вирішення технічних питань.
- Постійний моніторинг ефективності роботи нової системи.

Оцінка ефективності

Після повного впровадження проводиться оцінка досягнення поставлених цілей. Аналізуються метрики, такі як зниження витрат, скорочення часу на виконання завдань, підвищення рівня задоволеності співробітників. На основі результатів оцінки приймаються рішення про можливе доопрацювання системи.

Після повного переходу на Microsoft 365 особлива увага приділяється моніторингу впроваджених змін. До ключових показників оцінки результатів відносяться:

1. Зростання продуктивності співробітників: Порівняння тривалості виконання завдань до і після впровадження.
2. Покращення внутрішньої комунікації: Аналіз залученості співробітників у спільну роботу через Microsoft Teams.
3. Скорочення витрат на IT-інфраструктуру: Порівняння бюджету на утримання кількох SaaS-рішень із витратами на інтегровану платформу.

Регулярний збір зворотного зв'язку від команд дозволяє виявити додаткові потреби у вдосконаленні налаштувань платформи та підвищити її ефективність.

Наприклад, можуть бути рекомендовані додаткові інструменти автоматизації через Power Automate для специфічних завдань.

Використання Microsoft 365 також відкриває нові можливості для інновацій. Функціонал Power Apps дозволяє розробляти кастомізовані бізнес-додатки без залучення сторонніх розробників. Це знижує витрати на створення програмного забезпечення, одночасно підвищуючи швидкість розробки та впровадження нових інструментів.

Таким чином, перехід на єдину платформу SaaS є не лише економічно вигідним, але й дозволяє досягти стратегічних переваг, таких як підвищення адаптивності бізнесу до змін, покращення взаємодії між командами та прискорення цифрової трансформації компанії.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих заходів

Впровадження Microsoft 365 як єдиного SaaS-рішення для компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» передбачає певні інвестиції та потенційну економію. Для оцінки ефективності цього переходу розглянемо основні витрати, очікувану економію та розрахуємо окупність інвестицій.

Ключові інвестиційні витрати включають наступні:

- витрати на придбання ліцензій на користування програмним забезпеченням;
- витрати на навчання персоналу;
- витрати на впровадження інфраструктури та перенесення даних.

Станом на 2024 рік в компанії працює близько 1000 працівників та індивідуальних контракторів, які використовують в роботі інші сервіси. Вартість підписки Microsoft 365 становить 15 доларів на місяць [63]. Навчання персоналу становить 20 доларів на одну особу. Міграція даних оцінюється в 40 000 доларів. Впровадження інфраструктури в 60 000 доларів. Офіційний курс гривні відносно долара на момент написання кваліфікаційної роботи становить 41,44 грн за 1 долар [54]. В табл. 3.4 наведені основні очікувані інвестиції.

Таблиця 3.4

Очікувані інвестиції реалізації проєкту

Елемент інвестицій	Опис	Сума (USD)
Ліцензійні витрати	Вартість підписки на Microsoft 365 Бізнес Стандарт для 1000 користувачів (\$15 на користувача на місяць).	180 000
Навчання персоналу	Організація тренінгів, розробка навчальних матеріалів та підтримка.	20 000
Міграція даних	Перенесення інформації з поточних сервісів до Microsoft 365.	40 000
Впровадження інфраструктури	Налаштування сервісів, інтеграція інструментів та конфігурація Power Automate.	60 000
Загальна сума інвестицій		300 000

Джерело: розроблено автором.

Таким чином загальна сума інвестицій становить 300 000 доларів, що становить 12 432 000 грн. Для оцінки економії порахуємо загальну суму витрат на сервіси, які замінить Microsoft 365. Результати наведені в табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Економія від переходу на Microsoft 365 (1000 користувачів)

Сервіс	Вартість на одного користувача на місяць (USD)	Загальна вартість на місяць (USD)	Загальна вартість на рік (USD)
Confluence	5	5 000	60 000
Slack	6,67	6 670	80 040
Zoom	15	15 000	180 000
Trello	5	5 000	60 000
Разом		31 670	380 040

Джерело: розроблено автором.

Щороку компанія витрачає 380 040 доларів що еквівалентно 15 748 858 грн на сервіси які можуть бути замінені Microsoft 365.

Для оцінки ефективності запропонованого проєкту будемо розраховувати такі показники як Індекс прибутковості (PI) та Термін окупності інвестицій (Т).

Індекс прибутковості свідчить про величину доходу, яка припадає на

одиницю витрат та визначається за формулою:

$$ІП = ЧГП / ІВ \quad (3.1)$$

де ІП - індекс прибутковості;

ЧГП - загальна сума чистого грошового потоку;

ІВ - загальна вартість інвестиційних витрат за проектом.

Термін окупності інвестицій дозволяє визначити період за який інвестиції окупляться. Показник визначається наступним чином:

$$ТО = ІВ / ЧГП \quad (3.2)$$

де ТО - термін окупності;

ЧГП - загальна сума чистого грошового потоку;

ІВ - загальна вартість інвестиційних витрат за проектом.

Результати обрахунків відображені в табл. 3.6. В даному випадку дохід буде являтися вартістю сервісів до впровадження Microsoft 365.

Таблиця 3.6

Показники прибутковості проекту

Показник	Значення
Дохід від інвестицій, грн	15 748 858
Загальна вартість інвестиційних витрат за проектом, грн	12 432 000
Чистий грошовий потік, грн	3 316 858
Індекс прибутковості	3,93
Термін окупності інвестицій	3,75

Джерело: розраховано автором.

Отже, індекс прибутковості більшим за 1, що свідчить про те, що проект є рентабельним. Термін окупності складає 3,75 року що також являється гарним результатом.

Враховуючі, що інтеграція інструментів Microsoft 365 може зменшити тривалість процесів на 20%, а за середньої зарплати в ІТ-секторі України близько \$1350 на місяць та 1000 працівників, річна економія становитиме додатково: $1350 * 12 * 1000 * 20\% = 3\,240\,000$ доларів = 134 265 600 грн, то даний проект стає ще більш привабливим.

Впровадження Microsoft 365 як єдиного SaaS-рішення для компанії ТОВ

«ГлобалЛоджик Україна» є важливим стратегічним кроком, який спрямований на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення продуктивності та зниження витрат. Однак реалізація цього проекту пов'язана з низкою ризиків, які можуть вплинути на ефективність переходу та досягнення поставлених цілей. Усвідомлення потенційних загроз та розробка шляхів їх мінімізації є ключовими для успішного впровадження. Нижче наведено основні ризики, пов'язані з реалізацією проекту, та напрями їх зниження.

Складність міграції даних

Міграція даних із поточних систем до Microsoft 365 може викликати труднощі, зокрема втрату важливої інформації або порушення її структури. Це може суттєво вплинути на роботу компанії на початкових етапах впровадження. Для зменшення ризику необхідно розробити детальний план перенесення даних, провести тестові міграції та ретельно перевіряти їхню цілісність на кожному етапі. Також доцільно залучити досвідчених спеціалістів, які мають практичний досвід у виконанні подібних завдань.

Опір змінам з боку працівників

Співробітники можуть сприймати перехід на нову систему як зайве ускладнення або загрозу звичному робочому процесу. Це може призвести до зниження продуктивності та опору нововведенням. Для зменшення ризику необхідно організувати тренінги для персоналу, розробити прості та зрозумілі навчальні матеріали, а також призначити наставників з числа ключових користувачів. Важливо забезпечити постійний зворотний зв'язок, щоб оперативно реагувати на проблеми та занепокоєння співробітників.

Висока залежність від одного постачальника

Використання єдиної SaaS-платформи створює ризик для компанії у разі технічних проблем постачальника або зміни умов співпраці. Для зменшення ризику необхідно ретельно обирати постачальника, враховуючи його репутацію, рівень підтримки та умови контракту. Крім того, слід впровадити резервні механізми для забезпечення доступу до критично важливих даних у випадку

непередбачуваних обставин.

Порушення роботи під час впровадження

На етапі переходу на Microsoft 365 можуть виникати технічні проблеми, що спричинять зниження продуктивності. Тимчасові збої можуть вплинути на ключові бізнес-процеси. Для зменшення ризику необхідно здійснювати поетапне впровадження нової платформи, починаючи з пілотного проекту. Це дозволить виявити та усунути потенційні проблеми до масштабного запуску. Крім того, варто забезпечити технічну підтримку для швидкого вирішення будь-яких труднощів.

Невідповідність функцій потребам компанії

Існує ризик, що нова платформа не зможе повністю замінити всі функції, які забезпечували попередні сервіси. Це може викликати дискомфорт у роботі співробітників. Для зменшення ризику необхідно провести глибокий аналіз функціоналу Microsoft 365 до впровадження, щоб переконатися у відповідності вимогам компанії. У разі виявлення прогалин доцільно налаштувати інтеграцію з іншими системами для їх заповнення.

Перевищення бюджету

Під час реалізації проекту можуть виникнути додаткові витрати, які перевищать запланований бюджет. Це негативно вплине на фінансову ефективність проекту. Для зменшення ризику необхідно точно розрахувати бюджет проекту, проводити регулярний моніторинг витрат та залучити досвідчених спеціалістів для детального планування всіх етапів реалізації.

Кіберзагрози та безпека даних

Перехід на хмарне рішення підвищує ризик несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації. Для зменшення ризику необхідно впровадити сучасні методи шифрування даних, використовувати багаторівневу автентифікацію та регулярно проводити аудит безпеки. Важливо забезпечити резервне копіювання критичних даних.

Недостатня інтеграція з існуючими системами.

Проблеми з інтеграцією Microsoft 365 із поточними системами компанії можуть знизити ефективність роботи. Для зменшення ризику необхідно ще до початку впровадження провести аналіз існуючих бізнес-систем, проконсультуватися з експертами Microsoft та провести тестування інтеграційних рішень.

Ретельне планування та врахування зазначених ризиків дозволить забезпечити успішну реалізацію проєкту, мінімізувати негативні наслідки та досягти максимального ефекту від впровадження Microsoft 365.

Висновки до розділу 3

В даному розділі магістерської роботи були визначені основні підходи та етапи удосконалення системи проєктно-орієнтованого управління для оптимізації діяльності компанії.

Вибір конкретного проєктно-орієнтованого підходу в управлінні є складним процесом, що визначається значною кількістю чинників. До ключових чинників впливу на вибір підходу до проєктно-орієнтованого управління належать галузь діяльності підприємства, масштаб та складність проєктів, рівень зрілості організації, доступність ресурсів, часові обмеження, якість кінцевого продукту. Кожен з підходів, у свою чергу, має свої переваги та недоліки, які визначають особливості управління проєктною діяльністю суб'єкта господарювання.

Запропоновані заходи охоплюють перехід на інтегроване SaaS-рішення Microsoft 365, що передбачає заміну кількох окремих інструментів для управління проєктами, комунікації та документами.

Проведений аналіз довів доцільність обраного рішення, зокрема завдяки значній економії ресурсів, підвищенню рівня інтеграції бізнес-процесів і покращенню комунікації між учасниками проєктів. Визначені етапи переходу включають аналіз поточного стану, планування змін, міграцію даних,

налаштування системи, навчання персоналу та оцінку ефективності. Особливу увагу було приділено фінансовій складовій, яка підтверджує економічну вигоду впровадження нової системи.

Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що інвестиції в перехід на Microsoft 365 окупляться за 3,75 року завдяки зниженню витрат на окремі сервіси, скороченню часу на виконання завдань і підвищенню продуктивності співробітників. Запропоновані заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії та створюють основу для довгострокового розвитку її системи управління проєктами.

ВИСНОВКИ

Узагальнення теоретичних засад та прикладних аспектів проєктно-орієнтованого управління діяльністю ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» надали можливість сформулювати наступні висновки.

1. Сучасні умови динамізму, невизначеності та зростання клієнтоорієнтованості обумовлюють необхідність пошуку нових підходів та інструментів управління. Одним з таких перспективних підходів є проєктно-орієнтоване управління. Проєктно-орієнтоване управління – це управління важливими видами діяльності в організації, які вимагають постійного керівництва в умовах суворих обмежень за витратами, термінами і якістю робіт з використанням методів проєктного менеджменту

2. Розкрито, що проєктно-орієнтоване управління базується на впровадженні чітких методологій, таких як Agile, Scrum, Kanban, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики ринку. Ці підходи сприяють оптимізації використання ресурсів, зниженню ризиків і підвищенню якості кінцевих результатів, що робить їх актуальними для застосування як у великих компаніях, так і в середніх і малих організаціях.

3. Розглянуто методичні засади оцінки ефективності, що включають аналіз фінансових показників, таких як ROI і NPV, а також часових, якісних та ресурсних індикаторів. Особливу увагу приділено інтеграції цих показників у багатокритеріальні системи оцінки, що дозволяє отримати всебічну картину результативності реалізації проєктів.

4. Окремо було акцентовано увагу на ролі інформаційного забезпечення у процесі управління проєктами. Використання сучасних цифрових платформ, таких як Jira, Trello, Confluence, Microsoft Project, забезпечує прозорість, оперативність комунікацій та підтримку ефективної взаємодії між учасниками проєкту.

5. Об'єктом дослідження у магістерській кваліфікаційній роботі виступає ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», що спеціалізується на розробці програмного

забезпечення, цифровому консультуванні, наданні послуг щодо хмарних сервісів. На основі проведеного аналізу діяльності компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» було визначено ключові аспекти її фінансово-економічного стану та ефективності реалізації проектно-орієнтованого управління. Вивчення організаційної структури показало, що компанія дотримується матричної моделі, яка забезпечує гнучкість і ефективну координацію між командами. Завдяки цьому ТОВ «ГлобалЛоджик Україна» успішно реалізує комплексні проекти в різних галузях, зокрема автомобільній промисловості, фінансових послугах і охороні здоров'я.

6. Діагностика фінансово-економічної діяльності свідчить про стабільність ключових показників, зокрема чистого доходу, рентабельності активів і ліквідності. Високий рівень фінансової автономії та стійкості вказує на здатність компанії покривати свої зобов'язання без залучення зовнішніх ресурсів, що є ознакою здорового фінансового стану.

7. Особливу увагу було приділено оцінці системи проектно-орієнтованого управління, яка базується на сучасних гнучких підходах, таких як Scrum і Kanban. Компанія інтегрує ці методології для оптимізації процесів, підвищення продуктивності команд і забезпечення високої якості кінцевих продуктів. При цьому важливу роль відіграють інструменти для управління проектами, серед яких Jira, Confluence та Microsoft Project, що дозволяють автоматизувати моніторинг і контроль виконання завдань. Отримані результати аналізу створюють базу для подальших рекомендацій щодо вдосконалення системи проектно-орієнтованого управління компанії ТОВ «ГлобалЛоджик Україна», спрямованих на підвищення її ефективності та адаптивності до змін у бізнес-середовищі.

8. Вибір конкретного проектно-орієнтованого підходу в управлінні є складним процесом, що визначається значною кількістю чинників. До ключових чинників впливу на вибір підходу до проектно-орієнтованого управління належать галузь діяльності підприємства, масштаб та складність проектів, рівень

зрілості організації, доступність ресурсів, часові обмеження, якість кінцевого продукту. Кожен з підходів, у свою чергу, має свої переваги та недоліки, які визначають особливості управління проєктною діяльністю суб'єкта господарювання.

9. Запропоновані заходи охоплюють перехід на інтегроване SaaS-рішення Microsoft 365, що передбачає заміну кількох окремих інструментів для управління проєктами, комунікації та документами. Проведений аналіз довів доцільність обраного рішення, зокрема завдяки значній економії ресурсів, підвищенню рівня інтеграції бізнес-процесів і покращенню комунікації між учасниками проєктів. Визначені етапи переходу включають аналіз поточного стану, планування змін, міграцію даних, налаштування системи, навчання персоналу та оцінку ефективності. Особливу увагу було приділено фінансовій складовій, яка підтверджує економічну вигоду впровадження нової системи.

10. Оцінка ефективності запропонованих заходів показала, що інвестиції в перехід на Microsoft 365 окупляться за 3,75 року завдяки зниженню витрат на окремі сервіси, скороченню часу на виконання завдань і підвищенню продуктивності співробітників. Запропоновані заходи сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії та створюють основу для довгострокового розвитку її системи управління проєктами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 14th annual State of Agile Report. URL: <https://stateofagile.com/#ufh-c-7027494-state-of-agile>.
2. 15+ Useful Agile Metrics in Scrum & Kanban: Measure Quality, Productivity & Performance. URL: <https://www.intellectsoft.net/blog/agile-metrics/#>.
3. Agile Metrics: Velocity. URL: <https://www.scrum.org/resources/blog/agile-metrics-velocity>.
4. Agile Practice Guide / Project Management Institute and Agile Alliance. Pennsylvania: PMI, 2017. 210 p.
5. All about stakeholders – part 1. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-leader/technical-articles/all-about-stakeholders-part-1.html>
6. Basili V., Caldiera G., Rombach D. The Goal question metric approach. In Encyclopedia of software engineering. Wiley, 1994. Pp. 528-532. URL: <https://www.cs.umd.edu/users/mvz/handouts/gqm.pdf>
7. Bernardes M. L., Esteves A. S. An analysis of project management metrics in the information technology industry. *International Journal of Project Management*. 2020. No31(5). Pp. 15-22.
8. Brechner E. Agile Project Management with Kanban. Microsoft Press. 2015. URL: <https://www.amazon.com/Project-Management-Kanban-Developer-Practices/dp/0735698953>.
9. Bredillet C. Blowing Hot and Cold on Project Management. *Project Management Journal*. 2010. Vol. 41, Issue 3. Pp. 4-20.
10. Budget vs. Actual: Mastering Variance Analysis for Smarter Business Growth / revVana. 2024. URL: <https://revvana.com/blog/budget-vs-actual/>
11. Chapman C., Ward S. Project Risk Management: Processes, Techniques, and Insights. New Jersey: Wiley, 2011. 384 p.
12. Customer Satisfaction and Business Value / Catalyst Group ECR. 2019.

URL: <https://www.catalystecr.com/blog/customer-satisfaction-business-value/>.

13. Hoory L., Bottorff C. Agile Vs. Waterfall: Which Project Management Methodology Is Best For You? Fprbes Advisor. 2024. May, 31. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>.

14. Hughes D. The Difference Between KPIs and OKRs / What matters. URL: <https://www.whatmatters.com/resources/difference-between-okr-kpi>

15. International Project Management Association (IPMA). IPMA Project Excellent Baseline (IPMA PEB). Version 1.0. Amsterdam, International Project Management Association, 2016. URL: http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf.

16. Introducing Planned vs Actual Tasks Report / Teamwork Blog. 2021. URL: <https://www.teamwork.com/blog/introducing-planned-vs-actual-tasks-report/>.

17. ISO 10006:2017 Quality management - Guidelines for quality management in projects. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:en>

18. Kaplan R., Norton D. Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Review Press, 2004. 480 p.

19. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2021. 1296 p.

20. KPI vs. Metrics: All You Need to Know / DashThis Blog. URL: <https://dashthis.com/blog/kpi-vs-metrics-all-you-need-to-know/>.

21. Larson E., Gray C. Project Management: The Managerial Process. 8th Edition. McGraw-Hill Education, 2020. 704 p.

22. Lock D. Project Management. 12th Edition. Routledge, 2020. 586 p.

23. Manzoor A. Project Schedule Management. 2019. 171 p. URL: <https://www.amazon.com/Project-Schedule-Management-Amir-Manzoor/dp/9697090548>

24. Meredith J., Shafer S. Project Management: A Managerial Approach. New Jersey: Wiley, 2021. 624 p.

25. Morris L. Difference Between Agile and Waterfall: Software Development

Methodologies. 2024. URL: <https://project-management.com/agile-vs-waterfall/>

26. Nicholas J. M., Steyn H. Project Management for Engineering, Business and Technology. London: Routledge, 2017. 754 p.

27. O’Leary D. Enterprise Resource Planning Systems: Systems, Life Cycle, Electronic Commerce, and Risk. Cambridge University Press, 2000. 350 p.

28. PERT Chart: The Ultimate Guide / Project Manager. URL: <https://www.projectmanager.com/guides/pert-chart>.

29. PMI Standards Committee. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3). Pennsylvania: Project Management Institute, 2013. 192 p.

30. Project Management Association of Japan. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M). Overview of the P2M Third Edition. Tokyo, 2016. URL: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot\(All\)_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf).

31. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed., 2017. URL: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>

32. Rajkumar S. Art of communication in project management. 2010. Conference: Defining the Future of Project Management, Washington, DC. Newtown Square, PA: Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>

33. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-andresources/risk-management-standards>

34. Schwalbe K. Information Technology Project Management. Boston: Cengage Learning, 2019. 500 p.

35. Scrum Alliance. State of Scrum Report 2022. URL: <https://www.scrumalliance.org>

36. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. London: Penguin Random House UK, 2014. 256 p.

37. Tardugno A. F., DiPasquale T. R., Matthews R. E. IT Services: Costs, Metrics, Benchmarking, and Marketing, Upper Saddle River: Prentice Hall., 2000. URL:

https://www.researchgate.net/publication/254300504_IT_Services_Costs_Metrics_Benchmarking_and_Marketing.

38. The 2020 Scrum Guide™. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>

39. Top 50 Biggest IT Companies in Ukraine / DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>.

40. Tripathi M., Kumar A. A systematic literature review of software project management performance measurement. *Journal of Software Engineering Research and Development*. 2019. No7(1). Pp. 22-35.

41. Turner J. R. Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations, 2009. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071549745>.

42. What is a Gantt Chart? URL: <https://www.gantt.com>.

43. Wysocki R. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme. New Jersey: Wiley, 2019. 768 p.

44. Адаменко О.А. Концептуальні засади інноваційного розвитку підприємств. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. №35. С. 5-10.

45. Блага Н. В. Управління проєктами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

46. Бублик М., Копач Т. Інноваційні системи менеджменту та їх інструменти управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022. № 32(2). С. 277-285.

47. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження. *Зб. матеріалів XLIX наук.-тех. Конф. підрозділів ВНТУ*. Вінниця, 2020. URL:

<https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376>.

48. Бурмака М.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.

49. Гвоздь М.Я., Злидник Ю.О. AGILE – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. Інфраструктура ринку. 2018. № 25. С. 230-235.

50. ГЛОБАЛЛОДЖИК Україна / You Control. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/34423473/.

51. Гриневич Т.С. Проектний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування. Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». Житомир: ЖДТУ, 2018. С. 330-333.

52. Діденко Є.О., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. №5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5590>.

53. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проектами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 ст.

54. Єфремова Н. Ф., Коваленко О. В., Присвітла О. В. Конкурентоспроможність підприємства та складники системи її забезпечення, Проблеми системного підходу в економіці. 2019. Вип. 2(1). С. 104-113

55. Журан О., Лінгур Л. Особливості управління персоналом в ІТ-сфері на засадах корпоративної соціальної відповідальності. *Економіка та суспільство*. 2021. №30. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/626>.

56. Інформація про GlobalLogic / Forbes. URL: <https://forbes.ua/profile/globallogic-400>.

57. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту, Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 169-179. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_4_169_179.pdf

58. Катренко А. В. Управління ІТ-проектами: підручник. Львів: «Новий

Світ – 2000», 2011. 550 с.

59. Кім О. О., Козлова В. В. Перспективи застосування методології Agile менеджменту в управлінні IT-проектами. *Social economics*. 2019. № 58. С. 95-99.

60. Нікітченко В. Аналіз сучасних систем керування проектами: наук. журнал. *ЛЮГОΣ. Мистецтво наукової думки*. 2019. № 3. С. 95-97. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/166>.

61. Огірко О. І., Пілат О. Ю. та ін. Моделювання інформаційних технологій діаграмами Ісікави. *Квалілогія книги*. 2016. № 1 (29). С. 90-99.

62. Офіційний сайт Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/>.

63. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates>.

64. Офіційний сайт GlobalLogic. URL: <https://www.globallogic.com/ua/>.

65. Офіційний сайт компанії Microsoft. URL: <https://www.microsoft.com/uk-ua/microsoft-365/business>.

66. Павлова С. І. Проектно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. *Вісник ЖДТУ*. 2016. № 4 (78). С. 170–177.

67. Пітерська В. М., Логінов О. В., Логінова Л. В. Концептуальна модель проектно-орієнтованого управління освітньою діяльністю закладів вищої освіти. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 1 (11). С. 59–67.

68. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проектів. *Вісник КНУ ім.Т. Шевченка. Економіка*. 2019. № 6 (207). С. 21-27.

69. Рибак, А. І. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті : монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 256 с.

70. Система YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/>.

71. Сметанюк О. А., Бондарчук А. В. Особливості системи управління проектами в IT-компаніях. *Агросвіт*. 2020. № 10. С. 105-111. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3205&i=14>.

72. Сумець О. М. Проектно-орієнтоване управління організацією: навч. посібник. Київ : Університет економіки та права «КРОК», 2022. 167 с.
73. Фінансова звітність ТОВ «ГлобалЛоджик Україна». URL: <https://www.globallogic.com/ua/financial-statements/>.
74. Хігні Дж. Основи управління проектами. Харків: Фабула, 2020. 272 ст.
75. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г. та ін. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 28. С. 166-172.
76. Шептура Д. KPI vs OKR. Як використовувати метрики на користь команді й демонструвати найкращі результати. 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/40016/>.

ДОДАТКИ