

**ВІННИЦЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ПЕДАГОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ МИХАЙЛА КОЦЮБІНСЬКОГО**

*Факультет права, публічного управління і менеджменту
Кафедра публічного управління та менеджменту*

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ТА РИЗИК-
ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДІВ**

Студентки 4 курсу 4-АМ групи
освітньої програми «Адміністративний
менеджмент»
Спеціальності 073 Менеджмент
Галузі знань 07 Управління та адміністрування
Ступеня вищої освіти Бакалавра
Мосендз Діани Ігорівни

Науковий керівник:

Прямухіна Н.В., професор кафедри публічного
управління та менеджменту, доктор
економічних наук, професор

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ Оцінка: ECTS _____

Члени Екзаменаційної комісії:

_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)
_____	_____
(підпис)	(прізвище та ініціали)

ВІННИЦЯ – 2026

Мосендз Д. І. Формування системи управління проектами підприємства на основі процесного та ризик-орієнтованого підходів. Спеціальність 073 Менеджмент. Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, м. Вінниця. 2026 р.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні, методичні та прикладні засади управління проектами підприємства в сучасних умовах. Узагальнено сутність, роль і специфіку проектного менеджменту, розкрито особливості застосування процесного та ризик-орієнтованого підходів, систематизовано показники оцінки ефективності проектної діяльності. На матеріалах ТОВ «Компанія «МАКОШ» проаналізовано передумови та особливості здійснення проектної діяльності, оцінено систему управління та результативність управління проектами. Встановлено, що підприємство має достатній рівень організації проектної діяльності, однак потребує формалізації процесів, посилення превентивного ризик-менеджменту та цифровізації управлінських рішень. Розроблено концептуальні положення управління проектами в умовах воєнного стану та запропоновано практичні заходи з удосконалення механізму управління проектами на основі процесного і ризик-орієнтованого підходів.

Ключові слова: управління проектами, процесний підхід, ризик-орієнтований підхід, воєнний стан, ефективність проектної діяльності.

Mosendz D. I. Formation of the Enterprise Project Management System Based on Process-Based and Risk-Oriented Approaches. Specialty 073 Management. Vinnytsia Mykhailo Kotsiubynskiy State Pedagogical University, Vinnytsia, 2026.

The qualification paper examines the theoretical, methodological, and applied foundations of enterprise project management under current conditions. The essence, role, and specific features of project management are generalized; the use of process-based and risk-oriented approaches is clarified; and indicators for evaluating project activity efficiency are systematized. Based on the case of LLC “MAKOSH”, the prerequisites and specific features of project activity are analyzed, together with the management system and project management performance. It is found that the enterprise has a sufficient level of project activity organization, but requires further process formalization, stronger preventive risk management, and digitalization of managerial decisions. Conceptual provisions of project management under martial law are developed, and practical measures for improving the project management mechanism on the basis of process-based and risk-oriented approaches are proposed.

Keywords: project management, process-based approach, risk-oriented approach, martial law, project activity efficiency.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА.	8
1.1. Особливості управління проєктами на підприємствах в умовах сьогодення.	8
1.2. Методичні засади використання процесного та ризик-орієнтованого підходів у системі управління проєктами підприємства.	20
1.3. Підходи до оцінки ефективності проєктної діяльності підприємств. . .	32
Висновки до розділу 1.	42
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАКОШ»	44
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.	44
2.2. Аналіз управлінської діяльності на підприємстві, оцінка її ефективності.	53
2.3. Оцінка результативності управління проєктами на основі процесного та ризик-орієнтованого підходів	63
Висновки до розділу 2	76
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	80
3.1. Концепція управління проєктами в умовах воєнного стану.	80
3.2. Вдосконалення механізму управління проєктами підприємства з урахуванням процесного та ризик-орієнтованого підходів	85
Висновки до розділу 3	91
ВИСНОВКИ.	93
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	98
ДОДАТКИ.	106

ВСТУП

Актуальність теми дослідження зумовлена зростанням ролі проєктного управління як ключового інструменту забезпечення конкурентоспроможності, стійкості та розвитку підприємств у сучасних умовах воєнного стану, що супроводжується нестабільністю попиту, логістичними обмеженнями, кадровими та безпековими ризиками, обмеженістю фінансових ресурсів та ін. За таких обставин реалізація змін дедалі частіше реалізується саме у форматі проєктів, що потребує системного управління строками, бюджетами, якістю, ресурсами та очікуваними результатами. Водночас результати емпіричного аналізу демонструють, що на багатьох підприємствах проєктна діяльність залишається фрагментарною: відсутні стандартизовані процедури планування й контролю, є слабка інтеграція проєктів з операційними процесами та стратегічними цілями, недостатньо розвинені механізми управління ризиками і відповідальності за результат. Це призводить до перевитрат, зриву термінів, втрати якості та недоотримання запланованого ефекту. У такому контексті поєднання процесного та ризик-орієнтованого підходів є обґрунтованим напрямом удосконалення системи управління проєктами. Процесний підхід забезпечує регламентацію, прозорість і керованість проєктних процедур та їх узгодження з бізнес-процесами підприємства, а ризик-орієнтований – своєчасну ідентифікацію загроз і можливостей, оцінку їх впливу та вибір управлінських реакцій для досягнення запланованих показників.

Наукова розробка теми дослідження. У наукових працях Р. С. Полікровського обґрунтовано зміст проєктного підходу та потребу переходу менеджменту підприємств до швидких трансформацій через ініціювання проєктного підходу [35]. [34]. Питання сутнісних ознак проєкту та його відмежування від рутинної діяльності розробляються низкою вітчизняних авторів, зокрема Федорчака О. В. [42], Верби В.А., Борисенка С.П., Сахна О.Р., [5]. Л. Є. Довгань, І. П. Малик та Г. А. Мохонько у своїх дослідженнях

акцентують увагу на потребі керованості й контрольованості проєктів через систему показників виконання [9].

Окремий напрям досліджень пов'язаний із методичним забезпеченням управління проєктами та роллю стандартів. О. В. Латишева обґрунтовує, що сучасні стандарти та практичні настанови формують єдине методичне поле для планування, виконання, моніторингу й контролю, а також для управління змінами, ризиками та якістю, орієнтуючи менеджмент на координацію взаємопов'язаних ініціатив у межах програм і портфелів та на узгодження з бізнес-стратегією [22]. П. Ворона підкреслює трактування проєкту як переходу системи від початкового стану до бажаного, а управління проєктами як організації цього переходу за правилами в межах бюджету й строків [6]. О. Б. Данченко та В. О. Занора розвивають цю позицію через акцент на плануванні, контролі, управлінні ризиками та змінами за ключовими обмеженнями проєкту [8]. У міжнародному дискурсі Ш. Охара наголошує на створенні нової цінності в умовах зовнішніх впливів і ресурсних обмежень [66], а П. Мартін і К. Тейт фокусуються на інструментах і знаннях, що забезпечують найкращий результат у межах проєктних обмежень [63].

Мета – обґрунтування напрямів удосконалення системи управління проєктами підприємства на основі процесного та ризик-орієнтованого підходів з метою підвищення результативності проєктної діяльності та стійкості.

Завдання:

- 1) дослідити сутність, роль і специфіку управління проєктами на підприємствах у сучасних умовах;
- 2) дослідити методичні засади застосування процесного та ризик-орієнтованого підходів у системі управління проєктами підприємства;
- 3) узагальнити та систематизувати підходи й показники оцінки ефективності проєктної діяльності підприємств;
- 4) визначити передумови й особливості здійснення проєктної діяльності

обраним для дослідження підприємством;

5) проаналізувати систему управлінської діяльності на підприємстві та оцінити її ефективність;

6) оцінити результативність управління проектами з позицій процесного та ризик-орієнтованого підходів;

7) розробити концептуальні положення управління проектами підприємства в умовах воєнного стану;

8) запропонувати та обґрунтувати практичні заходи з удосконалення механізму управління проектами на основі процесного та ризик-орієнтованого підходів.

Об'єкт дослідження – процес управління проектною діяльністю на підприємстві.

Предмет дослідження – теоретико-методичні засади та практичні інструменти формування і вдосконалення системи управління проектами підприємства на основі процесного та ризик-орієнтованого підходів.

Методи дослідження – для досягнення мети та розв'язання завдань кваліфікаційної роботи використано такі методи: аналіз і синтез, індукція та дедукція – для уточнення сутності управління проектами, процесного та ризик-орієнтованого підходів; системний і процесний підходи – для формування логіки побудови системи управління проектами та опису її елементів і взаємозв'язків; порівняння, узагальнення та групування – для систематизації підходів до оцінки ефективності проектної діяльності та відбору показників; структурно-логічний метод – для побудови схеми механізму управління проектами та обґрунтування пропозицій удосконалення; економіко-статистичні методи (аналіз динаміки, відносних величин, середніх, графічний метод) – для обробки показників діяльності підприємства та оцінювання результативності управління; методи фінансово-економічних розрахунків і оцінювання ефекту – для обґрунтування очікуваних результатів від запропонованих заходів; абстрактно-логічний метод – для формування висновків і рекомендацій.

Інформаційну базу дослідження становлять внутрішні дані ТОВ «Компанія МАКОШ» (звітність, планові та управлінські документи, матеріали проєктів), нормативно-правові акти та наукові публікації з проєктного і ризик-менеджменту.

Практична цінність результатів дослідження полягає в тому, що розроблені в роботі теоретичні положення, аналітичні висновки та прикладні рекомендації можуть бути використані ТОВ «Компанія МАКОШ» для удосконалення системи управління проєктами в умовах воєнного стану. Запропоновані підходи дають змогу підвищити обґрунтованість управлінських рішень, посилити адаптивність проєктної діяльності до зовнішніх загроз, удосконалити механізм планування, координації, контролю та оцінювання проєктів, а також інтегрувати процесний і ризик-орієнтований підходи в практику управління підприємством. Реалізація запропонованих заходів сприятиме зниженню впливу воєнних і господарських ризиків, підвищенню ефективності використання ресурсів, дотриманню строків виконання проєктів, зміцненню стійкості підприємства та створенню передумов для його стабільного розвитку.

Апробація результатів дослідження. Результати дослідження апробовано на I всеукраїнській науково-практичній конференції «Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку» 07 травня 2025 р., м. Київ (тема «Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент досягнення цілей сталого розвитку») та I Міжнародній науково-практичній конференції «Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри» 24 квітня 2026 р., м. Вінниця (тема «Концепція ризик-орієнтованого управління проєктами в умовах воєнного стану»).

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із трьох розділів, висновків та списку літератури (75 джерел).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Особливості управління проєктами на підприємствах в умовах сьогодення

Сучасне середовище діяльності суб'єктів господарювання характеризується високою мінливістю попиту, прискоренням технологічних змін, ускладненням ланцюгів постачання та зростанням вимог з боку клієнтів, партнерів і державних інституцій. За таких умов результативність організації дедалі менше залежить лише від стабільного відтворення рутинних операцій і дедалі більше – від здатності системно впроваджувати зміни: запускати нові продукти й послуги, модернізувати процеси, цифровізувати управління, освоювати нові ринки, підвищувати стійкість та ефективність використання ресурсів. Саме зміни стають постійною функцією управління, а не одноразовими «кампаніями», що здійснюються епізодично [49].

У цьому контексті проєктний менеджмент виступає практичним інструментом, який дає змогу переводити стратегічні наміри організації у конкретні, керовані дії з чітко визначеними цілями, строками, бюджетом, відповідальними виконавцями та вимогами до якості результату. На відміну від суто адміністративного підходу, що часто фокусується на підтриманні поточної діяльності, проєктний підхід забезпечує керованість змін і підвищує прозорість управлінських рішень: стає зрозуміло, що саме має бути створено або змінено, якими ресурсами, у які терміни, за якими показниками оцінюється успіх та які ризики потребують попередження [34].

Важливість застосування проєктного менеджменту посилюється і тим, що конкуренція сьогодні відбувається не лише за рахунок ціни чи окремих характеристик продукту, а й за рахунок швидкості та якості організаційних

перетворень. Організації, які вміють планувати та реалізовувати проєкти, швидше адаптуються до змін регуляторного середовища, ефективніше впроваджують інновації, знижують втрати від неузгодженості робіт і повторного виконання завдань, краще координують взаємодію між підрозділами та зовнішніми стейкхолдерами. Таким чином, проєктний менеджмент стає необхідною передумовою підвищення керованості розвитку, забезпечення конкурентоспроможності та досягнення запланованих результатів у середньо- та довгостроковій перспективі. На сучасному етапі проєктний підхід перетворився на універсальну управлінську технологію, яка застосовується у бізнесі, публічній сфері та соціальних ініціативах. Його використання в менеджменті підприємств та в системі публічного управління забезпечує результативну модель організації діяльності, орієнтовану на досягнення визначених цілей у встановлені строки із чітким плануванням ресурсів, відповідальності та процедур координації. У цьому контексті проєктний підхід виконує інтеграційну функцію: він поєднує стратегічні пріоритети організації з механізмами тактичного та операційного управління, забезпечуючи перетворення стратегічних цілей у конкретні програми дій і вимірювані результати, зокрема у площині сталого розвитку.

Для організацій проєктний менеджмент набуває особливої практичної цінності в умовах цифрової трансформації та зростання вимог до якості послуг і прозорості управлінських рішень. Проєктний формат дає можливість скорочувати час реалізації ініціатив, підвищувати ефективність використання фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів, а також забезпечувати більшу обґрунтованість управлінських рішень завдяки плануванню, моніторингу показників виконання та контролю відхилень. Водночас результативність проєктної діяльності безпосередньо залежить від управлінської зрілості організації: наявності регламентів, ролей, командної взаємодії та компетентностей персоналу. Тому важливим напрямом розвитку проєктної діяльності підприємств є посилення знань і практичних навичок працівників у сфері проєктного менеджменту, а також удосконалення інструментарію

планування, ризик-менеджменту, комунікацій і оцінювання результатів.

Розроблення та практичне впровадження власної стратегії розвитку бізнесу, особливо в сучасних умовах війни в Україні, є невід’ємним елементом системи управління суб’єкта господарювання. Реалізація стратегічних орієнтирів, як правило, потребує формування взаємопов’язаної сукупності тактичних завдань, виконання яких має чітку мету, обмежені строки й ресурсні рамки, а за своїми сутнісними ознаками відповідає проєктам. Підходи до тлумачення поняття «управління проєктами в організаціях», представлені в науковій літературі, узагальнено та систематизовано в табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Тракткування поняття «управління проєктами» у науковій літературі

№	Тракткування поняття «управління проєктами»
1	«Галузь менеджменту, що охоплює ті сфери діяльності організації, де створення продукту, послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов’язаних заходів» [14].
2	«Процес управління командою і ресурсами проєкту, який можна зорганізувати та структурувати за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується у визначений термін успішно і досягає поставленої мети» [52].
3	«Процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проєкту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проєкту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проєкту» [1].
4	«Комплексна управлінська діяльність, що поєднує координацію ресурсів і використання спеціальних методів протягом усього життєвого циклу проєкту з метою досягнення запланованих результатів» [67].

Джерело: сформовано на основі [1], [14], [52], [67]

Як засвідчує аналіз наведених у табл. 1.1 підходів до визначення дефініції управління проєктами, таке управління характеризується низкою ключових ознак:

По-перше, воно виступає складовою загальної системи менеджменту організації та забезпечує практичну реалізацію окремих напрямів її розвитку.

По-друге, управління проєктами має виразну цільову спрямованість і здійснюється в межах чітко визначених рамок – за часовим горизонтом, цілями, ресурсним забезпеченням, застосовуваними методами, розподілом

ролей і відповідальністю виконавців.

По-третє, за своєю суттю воно є процесом, у межах якого об'єктом управлінського впливу виступають ресурси (кадрові, фінансові та інші), тоді як суб'єктом реалізації є проєктна команда, що організовує та координує виконання робіт для досягнення запланованого результату.

Виходячи із проведеного емпіричного аналізу сутності поняття «проєкт» [55],[35],[5], можемо дійти висновку, що кожен проєкт спрямований на створення певного продукту, надання послуги або отримання визначеного результату, а отже обов'язково містить технічний вимір, пов'язаний із характеристиками майбутнього результату та вимогами до нього. У зв'язку з цим ключове завдання проєктного менеджера в умовах сьогодення полягає в тому, щоб організувати виконання робіт таким чином, аби вони були завершені у встановлені строки, не виходили за межі затвердженого бюджету та узгодженого змісту, а кінцевий результат відповідав очікуваній якості. Водночас критерії досягнення результату мають бути визначені заздалегідь і сформульовані чітко та однозначно, щоб забезпечити однакове розуміння цілей усіма учасниками проєкту та можливість об'єктивного контролю його виконання.

У сучасних умовах, зокрема в період воєнних викликів та підвищеної економічної нестабільності, кожен підприємець особливо гостро усвідомлює, що системне й повноцінне управління виробничо-господарською діяльністю є визначальним чинником не лише прибутковості, а й збереження життєздатності бізнесу. За таких обставин проєктний підхід набуває практичного значення як інструмент керованості змін, швидкої адаптації та зниження ризиків. Відтак актуалізується потреба розв'язання низки прикладних управлінських питань:

- як планувати та координувати реалізацію проєкту в умовах обмежених строків, ресурсів і підвищених ризиків;

- як залучати фінансування із зовнішніх джерел (державні програми підтримки, грантові механізми, партнерські проєкти, кредитні інструменти) з

урахуванням посилених вимог до прозорості та звітності;

– як забезпечити раціональний розподіл і контроль ресурсів (кадрових, фінансових, матеріальних), враховуючи перебої постачання та логістичні обмеження;

– як досягати запланованого економічного результату за мінімізації витрат і непродуктивних витрат, зберігаючи необхідний рівень якості;

– як сформувати проєктну команду та організувати взаємодію, зважаючи на кадровий дефіцит, релокацію працівників і дистанційні формати роботи;

– як підтримувати мотивацію персоналу та продуктивність в умовах стресу і невизначеності;

– як попереджати та конструктивно врегульовувати конфлікти в проєктній групі, забезпечуючи дисципліну виконання і відповідальність за результат.

Управління проєктами відбувається у рамках відповідного алгоритму. Розроблення проєктної концепції передбачає комплекс послідовних дій, спрямованих на доведення його доцільності та реалізованості, особливо в умовах сьогодення й воєнних ризиків. Зокрема, на цьому етапі здійснюють: обґрунтування цілей; попередню оцінку інвестиційних витрат; визначення орієнтовної тривалості проєкту та ключових етапів виконання; прогноз очікуваного економічного ефекту; визначення джерел і обсягів фінансування; ідентифікацію ключових особливостей проєкту [6].

Як стверджують вітчизняні вчені, у управлінні проєктами одним з головних аспектів є збалансованість між обсягами робіт, ресурсами, часом та якістю виконання. При реалізації проєкту особливе значення має зовнішнє середовище, зокрема: наявність та доступ до ресурсів, рівень існуючих технологій, економічні фактори (податки, інфляція, курси валют та ін.), політичні та інші чинники які у своїй сукупності пов'язані із ризиками та мають як сприятливий, так і обмежувальний вплив. Для того щоб здійснювати найбільш ефективне управління проєктами, система повинна

мати свою структуру. Саме тому будьякий проєкт доцільно поділяти на підсистеми та компоненти [39]. Фактичні етапи управління проєктом зобразимо схематично (рис. 1.1.)



Рис. 1.1. Етапи управління проєктом

Джерело: сформовано за даними [1]

Схема ілюструє послідовність етапів управління проєктом: спочатку менеджер визначає проблему, яку має розв'язати проєкт, і формує бачення кінцевого результату; далі створюється проєктна команда та опрацьовуються альтернативні варіанти рішень із порівнянням їхньої ефективності, повноти розв'язання й витрат. На етапі планування конкретизуються роботи, виконавці, ресурси, бюджет і строки, після чого проєкт реалізується з обов'язковим регулярним вимірюванням прогресу. Моніторинг і контроль забезпечують виявлення відхилень та коригування дій або плану відповідно до нових умов, а завершення передбачає підсумковий аудит, аналіз виконаного та усунення виявлених недоліків для закріплення отриманих результатів. Загалом процес підготовки проєкту доцільно розглядати як такий, що охоплює два взаємопов'язані етапи: первинну (попередню) оцінку, яка дає швидку відповідь щодо доцільності ініціативи, та подальші поглиблені дослідження, спрямовані на уточнення розрахунків, ризиків і параметрів реалізації перед ухваленням управлінського рішення про старт.

Для проєктної діяльності підприємства, особливо в умовах воєнної невизначеності та дефіциту ресурсів, логічним продовженням розгляду організації виконання проєктів є перехід до ризик-орієнтованого підходу в управлінні. Його сутність полягає у тому, що обмежені ресурси (час, кошти,

персонал, матеріали) спрямовуються передусім на ті ділянки робіт і процеси, де ймовірність і наслідки негативних подій є найбільшими, аби попередити зриви строків, перевищення бюджету та втрату якості результату [1]. Важливо, що ризик-орієнтований підхід не існує «паралельно» до управління проектом, а інтегрується в усі його процеси – від постановки цілей і планування до виконання, контролю та завершення – із залученням учасників команди на різних рівнях відповідальності. Практично це означає системну послідовність дій з ідентифікації, аналізу, оцінювання та опрацювання ризиків, а також визначення контексту (внутрішніх і зовнішніх чинників) і критеріїв прийняттого ризику, що дозволяє своєчасно виявляти вразливі місця, ухвалювати превентивні рішення та досягати цілей проекту зі зниженням імовірності небажаних наслідків.

Щоб забезпечити керованість змін і досягнення результатів у сучасних умовах, проектний менеджмент доцільно розглядати не ізольовано, а як складову цілісної системи управління підприємством, що спирається на процесний та ризик-орієнтований підходи. Проектний менеджмент задає логіку перетворення стратегічних намірів у конкретні результати (продукт, послугу, ефект), процесний підхід забезпечує впорядкованість і відтворюваність дій через чітко визначені процеси та їх взаємодію, а ризик-орієнтований підхід «вбудовує» в ці процеси постійне врахування невизначеності та загроз. У воєнних умовах така інтеграція стає критичною: підприємству потрібно не лише виконувати проекти, а й виконувати їх так, щоб зберігати стійкість діяльності, швидко адаптуватися до змін контексту й концентрувати ресурси на найбільш уразливих ділянках робіт.

У межах процесного підходу організацію доцільно трактувати як сукупність взаємопов'язаних процесів, що мають визначені просторово-часові межі та спрямовані на створення цінності. Управління в такій логіці фокусується не на окремих розрізнених функціях, а на оптимізації взаємопов'язаних дій, які формують результат «на виході» процесу. Практична цінність процесного підходу полягає в тому, що він забезпечує

систематичну ідентифікацію процесів, встановлення їхніх входів і виходів, визначення відповідальних, показників результативності та правил взаємодії між процесами; отже, підприємство отримує можливість цілеспрямовано керувати процесами та послідовно налаштовувати їхню взаємодію як єдину систему.

Як підкреслюють І. Б. Запухляк, Г. О. Зелінська та С. А. Побігун, впровадження процесно-орієнтованого управління має низку позитивних проявів: удосконалення організаційної структури управління; оптимізація бізнес-процесів і зміщення акценту з кількісних показників на якість результату; створення передумов для стандартизації та сертифікації системи управління; розвиток соціальної відповідальності й перегляд підходів до мотивації праці; активніше впровадження проєктного управління в практику підприємств; перехід до більш гнучкої та активної траєкторії розвитку; посилення партнерських взаємозв'язків із зацікавленими сторонами; налагодження ефективних комунікацій внутрішнього й зовнішнього середовища через сучасні інформаційні системи та розвиток діалогу «працівник – керівник – споживач», що формує основу постійного самовдосконалення [15].

З позицій процесного підходу управлінська діяльність набуває змісту координації бізнес-процесів: керівництво спрямовує підлеглих і ресурси так, щоб виконання процесів відповідало стратегічній лінії розвитку організації та забезпечувало досягнення встановлених цілей. У поєднанні з ризик-орієнтованим підходом це означає, що кожен процес і кожна проєктна фаза розглядаються з урахуванням потенційних відхилень і загроз, а управлінські рішення приймаються на основі оцінки ризиків, їхньої прийнятності та можливостей запобігання або зниження наслідків. Таким чином, інтеграція проєктного менеджменту з процесним і ризик-орієнтованим підходами формує методологічну основу, яка дозволяє підприємству одночасно підвищувати результативність проєктів, забезпечувати узгодженість робіт із системою управління та підтримувати економічну стійкість у нестабільному

середовищі (рис. 1.2.).



Рис. 1.2. Інтегрована схема управління проєктами на підприємстві із використанням ризик-орієнтованого та процесного підходів

Джерело: сформовано на основі [15]

Аналізуючи алгоритм управління проєктами, відзначимо, що починати розробку проєкту доцільно з розуміння в яких умовах підприємство його

реалізує. Проводиться аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, визначення зацікавлених сторін та прийнятності ризику. Наступним етапом є ініціація та обґрунтування ініціативи. На цьому етапі фіксують очікуваний результат, цінність, та оцінюють первинну перспективу здійсненості, після чого приймають управлінське рішення щодо старту. Далі здійснюють процесне проєктування виконання. Процесний підхід у контексті проєктного менеджменту розглядає діяльність як сукупність взаємопов'язаних процесів із визначеними входами, виходами, відповідальними та показниками [16]. Тому перед детальним планом доцільно побудувати карту процесів проєкту (інструкції як саме роботи переходять одна в одну, де стики між підрозділами, де «вузькі місця», які процеси є критично-важливими). Це зменшує втрати від неузгодженості та підвищує керованість виконання.

На етапі планування деталізують зміст робіт, строки, бюджет, ресурси, закупівлі, комунікації, вимоги до якості та правила управління змінами. Одночасно формується план реагування на ризики (заходи, відповідальні, резерви). У такій послідовності план стає «керованою моделлю» виконання, а не формальним документом.

Інтеграція процесного підходу найоптимальніше працює при виконанні циклів PDCA [53]. У процесній логіці виконання проєктів організують короткими керованими циклами: планування комплексу робіт, виконання, перевірка результатів, виявлення відхилень, коригування. Це природно поєднується з «ризик-орієнтованим мисленням» на кожній стадії, коли фокус тримається на найбільш уразливих процесах і їхніх результатах. На завершальній стадії проходить оцінка результатів та їх передача в операційну систему підприємства.

Варто відзначити, що сучасні умови війни в Україні істотно впливають на діяльність та розвиток організацій, процес ведення бізнесу та підходи до управління. Нестабільність зовнішнього середовища для підприємств вводять низку унікальних викликів щодо організації управління проєктами. Аналізуючи сучасні дослідження у цьому напрямку можемо виокремити

п'ять ключових критеріїв впливу у контексті ризик орієнтованого та процесного підходу до управління проектами:

1. Процесна керованість і безперервний моніторинг. Війна робить середовище змінним щодня, тому управління проектами зміщується від разового плану до керування потоком робіт як системою процесів. Критичними стають регулярні цикли перегляду стану, контроль виконання, швидке оновлення процедур і фіксація рішень, щоб проектна команда діяла узгоджено навіть при зривах і паузах.

2. Ризикова дисципліна і сценарна готовність. Ризики в умовах війни передбачають загрози безпеці, збої постачання, кібератаки й інституційні зміни, що напряду впливає на можливість виконання проекту. У цих умовах потрібне постійне оцінювання ризиків, заздалегідь підготовлені сценарії дій, резерви ресурсів і чіткі умови зупинки, перенесення або відновлення робіт.

3. Стійкість і забезпечення проекту. В умовах воєнного стану можливий дефіцит ресурсів, пошкодження інфраструктури, порушення логістики та фінансові труднощі. Звідси менеджмент має бути готовим диверсифікувати постачальників і джерела фінансування, оптимізувати використання ресурсів і будувати рішення так, щоб проект міг працювати при дефіциті кадрів, матеріалів та ін.

4. Прозора комунікація і довіра стейкхолдерів. Для проектів в умовах війни стійкість прямо пов'язана з довірою, узгодженістю донорів, місцевих партнерів, громад і виконавців. Управління повинно забезпечувати зрозумілі правила взаємодії, відкритість щодо цілей і змін, регулярні повідомлення про прогрес і проблеми, а також механізми діалогу, щоб зменшувати конфлікти інтересів і підтримувати легітимність рішень.

5. Безпека персоналу правова та етична відповідність і соціальна цінність результату. В умовах безпекових ризиків успішність проекту визначається не лише продуктом, а й тим, чи не створює він додаткових загроз для людей та чи відповідає гуманітарним і правовим вимогам. Це змінює пріоритети управління у бік захисту персоналу й даних, дотримання

міжнародного гуманітарного права та місцевих норм, врахування психосоціальних наслідків і відновлення соціальної згуртованості як частини проєктного результату.

У сучасних умовах господарювання зростає потреба підприємств у проєктному підході як у практичній управлінській технології, здатній забезпечити керувану реалізацію змін і досягнення вимірюваних результатів у визначені строки. Проєктне управління дедалі частіше використовується не лише для інвестиційних або інженерних ініціатив, а й для організаційних трансформацій, цифровізації, запуску нових продуктів, оптимізації процесів, розвитку логістики та підвищення операційної ефективності. Саме універсальність методології управління проєктами дозволяє застосовувати її у різних галузях і напрямках діяльності підприємства, адаптуючи інструменти до масштабу, складності та ризиків конкретних завдань.

Важливою особливістю управління проєктами «в умовах сьогодення» є зростання вимог до контролю строків і витрат, а також прозорості досягнення результатів. За високої мінливості зовнішнього середовища підприємство стикається з обмеженням ресурсів і необхідністю швидких управлінських рішень, тому проєктний підхід дає змогу впорядкувати планування робіт, визначити контрольні точки, забезпечити моніторинг виконання бюджету та своєчасно реагувати на відхилення. Для цього використовуються структуризація робіт (логіка «дерева робіт»), календарне та ресурсне планування, а також система показників, що відображає прогрес виконання та якість отриманих результатів.

Ще однією особливістю є гнучкість методології управління проєктами та її здатність інтегруватися зі стратегічним управлінням підприємства. У практиці менеджменту це означає узгодження портфеля проєктів із цілями розвитку організації, визначення пріоритетів, розподіл ресурсів між ініціативами та оцінку очікуваного ефекту. Проєктний формат дозволяє переводити стратегічні наміри у конкретні програми дій, пов'язуючи їх із показниками результативності, відповідальними виконавцями та

регламентованими процедурами контролю.

Окремої уваги в сучасних умовах потребує організаційний аспект: проєктний підхід сприяє формуванню більш адаптивної структури управління, коли поряд з лінійно-функціональною системою створюються проєктні команди, визначаються ролі та відповідальність, встановлюються правила взаємодії між підрозділами. Чіткий розподіл функцій і завдань у проєкті підвищує дисципліну виконання, спрощує оцінювання внеску учасників та посилює управлінський контроль за реалізацією робіт [48].

Нарешті, сучасне управління проєктами на підприємстві дедалі більше орієнтується на результативність і створення цінності для ключових стейкхолдерів (власників, клієнтів, партнерів, персоналу). Це передбачає оцінювання ефекту від проєктів за єдиною логікою критеріїв (економічних, організаційних, інноваційних), застосування принципу цільового та раціонального використання ресурсів, а також налагодження зворотного зв'язку із зацікавленими сторонами для уточнення вимог і коригування проєктних рішень. У підсумку проєктний підхід виступає для підприємства інструментом не лише виконання окремих ініціатив, а й підвищення керованості змін, стійкості та здатності швидко адаптуватися до викликів зовнішнього середовища.

1.2. Методичні засади використання процесного та ризик-орієнтованого підходів у системі управління проєктами підприємства

Управління проєктами в сучасному менеджменті розглядають як спеціалізовану галузь, що охоплює ті напрями діяльності підприємства, де створення продукту, послуги або організаційної зміни відбувається у форматі разової, унікальної ініціативи. Важливою ознакою проєкту є його тимчасовість: він має початок і завершення та припиняється після досягнення цілей. На відміну від цього, поточні процеси підприємства є відносно повторюваними й орієнтованими на стабільне відтворення результату, тому

вони можуть безперервно продовжуватися, уточнюючи цілі та показники у межах операційного циклу.

У сучасних умовах нестабільності зовнішнього середовища у сфері менеджменту важливо забезпечити комплексність підходів до управління. Інтегрований, об'єднаний підхід, який поєднує переваги системного, функціонального, процесного підходів та забезпечується шляхом імплементації ризик-менеджменту в систему управління підприємства, регламентується стандартом ISO 9001:2015 [12],

На сучасному етапі розвитку, процесний підхід в управлінні визначено як підхід, що визначає розгляд діяльності будь-якої організації як мережі бізнес-процесів, пов'язаних із цілями та місією цієї компанії [19]. У стандарті ДСТУ ISO 9000:2015. зазначено, що систематична ідентифікація, управління та постійна взаємодія процесів і є процесним підходом. У стандарті також зазначено, що перевагою процесного підходу є безперервність контролю, що забезпечується на стику окремих процесів у межах єдиної системи, а також у їхньому поєднанні та взаємодії. При використанні в системі управління процесний підхід підкреслює важливість розуміння і виконання вимог, щодо необхідності розглядати процеси з точки зору доданої вартості; досягнення результатів процесів та їх результативності та постійного поліпшення процесів на основі об'єктивних вимірювань [12]. Процесний підхід у проектному управлінні означає, що підприємство розглядає управління проектами як процесну архітектуру з визначеними входами, виходами, власниками процесів, правилами взаємодії й контролю. На методичному рівні це передбачає: (1) формалізацію життєвого циклу проекту (ініціювання → планування → виконання → моніторинг і контроль → завершення); (2) встановлення стандартних процедур і шаблонів (паспорт/чартер проекту, WBS, календарно-ресурсний план, бюджет, план комунікацій, план якості, порядок управління змінами); (3) визначення ролей і відповідальності (спонсор, керівник проекту, власники ресурсів, команда, стейкхолдери) та механізмів прийняття рішень (комітет/керівний орган

проєкту). У цьому сенсі ISO 21502 прямо орієнтує на застосовність підходу до проєктів різних типів і допускає різні моделі життєвого циклу, підкреслюючи необхідність узгодженого управління в організації [68].

Ключова методична вимога процесного підходу – інтеграція проєктних процесів із операційними процесами підприємства. Проєкти «змінюють» або «створюють» (продукт, технологію, IT-рішення, новий канал збуту), а операційні процеси «відтворюють» (виробляють, постачають, продають). Тому система управління проєктами має включати стики: як проєкт отримує ресурси з функціональних підрозділів; як зміни з проєкту передаються в експлуатацію/операції; як вимоги якості та безпеки підприємства накладаються на проєкт; як уроки та знання повертаються у стандарти/регламенти. Саме через таку процесну інтеграцію проєктне управління перестає бути «окремою діяльністю» і стає частиною системи менеджменту підприємства, що підвищує повторюваність успіху та керованість результатів. Тренд на упорядкування стандартів/гайдів і їх узгодження між рівнями (проєкт–програма–портфель–РМО) добре описується сучасними оглядовими роботами, що систематизують поле стандартів і методологій та показують, що організаційна узгодженість є фактором зрілості [73].

Алгоритм застосування процесного підходу до управління передбачає:

- виокремлення всередині організації окремих процесів, які необхідні для виконання задекларованої місії;
- визначення раціональної послідовності цих процесів та взаємозв'язків між ними;
- окреслення критеріїв, за якими визначається результативність кожного процесу внаслідок управління ними;
- забезпечення перебігу процесу необхідними ресурсами, зокрема інформаційними для моніторингу виконання;
- безперервне вдосконалення процесів з метою отримання результату, якість якого задовольняє замовника.

Управління процесами на відміну від функціонального підходу дозволяє:

- концентруватися на результатах роботи організації в загалом, а не кожного підрозділу (служби/відділу);
- змінити організаційну структуру підприємства сфери послуг – основним елементом стає сам процес;
- службам (відділам) і працівникам, задіяним в одному процесі, самостійно координувати роботу в рамках цього процесу та вирішувати проблеми без участі вищого керівництва, що сприяє більш оперативному вирішенню питань і надає можливість впливати на результат [49].

Управління будь-яким процесом відбувається у вигляді безперервного замкнутого циклу Е. Демінга PDCA («Плануй – Виконуй – Перевірй – Дій»), який є моделлю, що складається із процесів:

- планування – до кожного процесу встановлюються цілі, а також ресурси, потрібні для отримання результатів відповідно до вимог клієнтів і політики підприємства;
- запровадження того, що заплановано;
- контролю – здійснення моніторингу і, за можливістю, оцінка процесів та отриманих у результаті послуг, зважаючи на політику, цілі, вимоги та заплановані роботи, а також звітування про результати;
- активних дій (за необхідності) прийняття заходів для поліпшення дієвості [50].

Методика впровадження процесного підходу до управління підприємством передбачає опис та регламентацію системи процесів підприємства, що передбачає наступний алгоритм:

- розподіл відповідальності за результати перебігу процесів;
- опис системи взаємодії процесів підприємством між собою та зовнішніми постачальниками і споживачами;
- створення та затвердження переліку документації, необхідної для функціонування процесів (інструкції, порядки, положення, методики,

посадові інструкції тощо);

- створення графіку щодо розробки та впровадження регламентної документації – визначення показників ефективності виконання процесів, способів збору інформації та порядку звітності;

- визначаються межі показників, що характеризують нормальний перебіг процесів;

- встановлюються критеріїв, за якими визначаються відхилення та починається роботи щодо усунення причин відхилення [19].

Основою для застосування ризик-орієнтованого підходу у менеджменті підприємств є міжнародні стандарти ДСТУ ISO 31010:2013, ДСТУ ISO 31000:2018, у яких регламентовано принципи, структуру та процес управління ризиками. При цьому основний акцент зроблено на лідерських якостях керівників вищої ланки, які повинні забезпечити інтеграцію управління ризиками в усі організаційні процеси [10].

Оскільки ризик належить до економічних категорій, рівень його прояву може регулюватися шляхом формування відповідного механізму управління ризиками. Доцільно визначити: види ризику, ймовірність настання, об'єкт впливу, ключові індикатори, значущість наслідків, стратегію управління, методи реагування, а також характер, формат та обсяги необхідної інформації про ризики, механізми та відповідальних осіб за належне забезпечення обміном інформацією між окремими структурними підрозділами/відділами підприємства для ефективної взаємодії (співпраці) на всіх організаційних рівнях [49], [38].

На основі емпіричного аналізу наукової літератури та нормативно-правових актів у сфері застосування ризик менеджменту можемо дійти висновку, що методика застосування ризикорієнтованого підходу в менеджменті ґрунтується на послідовному алгоритмі, який включає: встановлення ризиків, їх оцінювання, вибір способів реагування, реалізацію відповідних заходів та подальший контроль результативності прийнятих рішень. Її інтеграція в управління полягає не лише у зниженні негативного

впливу невизначеності на діяльність організації, а й у формуванні обґрунтованого механізму управлінського впливу на ризикові чинники. Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення загроз, визначення їх значущості, вибір адекватних заходів впливу та коригування дій залежно від змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Узагальнимо методику застосування ризик орієнтованого підходу:

Перший етап – виявлення ризиків. На цьому етапі встановлюються потенційні ризики, які можуть вплинути на результати діяльності організації. Виявлення ризиків передбачає визначення джерел їх виникнення, причин появи, умов прояву, а також сфер діяльності, у межах яких вони можуть реалізуватися. Зміст цього етапу полягає у формуванні цілісного уявлення про ризикове середовище функціонування підприємства чи установи.

Другий етап – визначення ризиків. Після виявлення ризики підлягають більш конкретному визначенню, тобто уточненню їх змісту, характеру, форми прояву та можливих наслідків. На цьому етапі відбувається опис кожного ризику як окремого об'єкта управління, що дає змогу відмежувати один ризик від іншого, встановити його сутнісні ознаки та підготувати основу для подальшого оцінювання. Саме визначення ризиків забезпечує логічний перехід від загального встановлення загроз до їх системного аналізу.

Третій етап – якісне оцінювання ризиків. Якісне оцінювання передбачає встановлення ступеня значущості ризиків та їх упорядкування за силою впливу на результати управлінської, виробничої, фінансової чи іншої діяльності організації. У межах цього етапу визначається, які ризики є найбільш критичними, які мають помірний вплив, а які не становлять суттєвої загрози. Це дає можливість ранжувати ризики за пріоритетністю реагування та зосередити управлінську увагу на найбільш небезпечних напрямках.

Четвертий етап – кількісне оцінювання ризиків. На цьому етапі визначаються ймовірність настання ризикових подій і масштаби можливих

наслідків їх реалізації. Для цього можуть застосовуватися статистичні, розрахункові, аналітичні, експертні та інші методи, що дають змогу оцінити ризик у більш конкретних параметрах. Кількісне оцінювання поглиблює результати якісного аналізу та створює підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо способів реагування.

П'ятий етап – вибір заходів реагування на ризики. Після завершення оцінювання визначаються найбільш доцільні способи управлінського впливу на ризики. Вибір заходів реагування має здійснюватися з урахуванням характеру ризику, рівня його ймовірності, можливих наслідків, а також допустимого для організації рівня ризику. Залежно від конкретної ситуації можуть застосовуватися такі способи реагування, як уникнення ризику, його обмеження, зниження, передача або прийняття за умов належного контролю. При цьому необхідно дотримуватися принципу відповідності обраних заходів рівню наявних або потенційних загроз. Це означає, що управлінський вплив має бути пропорційним масштабу ризику та не може бути ані недостатнім, ані надмірним.

Шостий етап – реалізація визначених заходів. Цей етап передбачає практичне вжиття обраних заходів реагування. Його зміст охоплює організацію виконання рішень, розподіл відповідальності між виконавцями, забезпечення необхідними ресурсами, координацію дій та створення умов для фактичного впровадження запланованих заходів. Саме на цьому етапі ризикорієнтований підхід переходить із площини аналітичного обґрунтування у сферу практичного менеджменту.

Сьомий етап – контроль за вжиттям заходів. Після початку реалізації управлінських рішень здійснюється контроль за їх виконанням. Він дає змогу перевірити своєчасність, повноту та належність вжитих заходів, а також встановити, наскільки фактичні дії відповідають затвердженим управлінським рішенням. Контроль є необхідною умовою підтримання керованості процесу ризик-менеджменту та запобігання формальному виконанню заходів без досягнення реального результату.

Восьмий етап – аналіз ефективності вжитих заходів. На цьому етапі оцінюється, наскільки застосовані заходи дозволили зменшити ризик, локалізувати його прояв або мінімізувати негативні наслідки. Аналіз ефективності дає змогу встановити результативність обраної моделі реагування, виявити її сильні та слабкі сторони, а також з'ясувати, чи досягнуто поставленої управлінської мети. Водночас саме тут формується основа для уточнення параметрів ризику та вдосконалення подальших управлінських дій.

Дев'ятий етап – вжиття додаткових або повторних заходів. Якщо результати контролю та аналізу свідчать про недостатню ефективність прийнятих рішень або якщо умови функціонування організації змінюються, виникає потреба у повторному реагуванні. У такому разі застосовуються додаткові, уточнені або скориговані заходи впливу. Це забезпечує гнучкість ризикорієнтованого підходу та його пристосування до динамічних умов діяльності організації.

Отже, методика застосування ризикорієнтованого підходу в управлінні проектами охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів, яка включає виявлення ризиків, їх визначення, якісне та кількісне оцінювання, вибір заходів реагування, реалізацію таких заходів, контроль за їх виконанням, аналіз ефективності та подальше коригування управлінських рішень. Така логіка забезпечує системність управління ризиками, підвищує обґрунтованість управлінських дій, посилює адаптивність організації до змін і сприяє досягненню більш стійких результатів діяльності (рис.1.3.).

Паралельно з процесним підходом ризик-орієнтований підхід формує другу визначальну складову методики управління проектами, оскільки будь-яке управлінське рішення у проєкті має прийматися з урахуванням невизначеності, а робота з ризиками повинна розглядатися не як епізодична дія, а як постійно вбудований процес. Згідно з ISO 31000, управління ризиком охоплює встановлення контексту, ідентифікацію, аналіз, оцінювання, вплив або обробку ризику, моніторинг і перегляд, а також

комунікацію і консультації. При цьому особливо наголошується, що ризик-менеджмент має бути інтегрований у загальну систему управління організації та процес прийняття управлінських рішень [69].

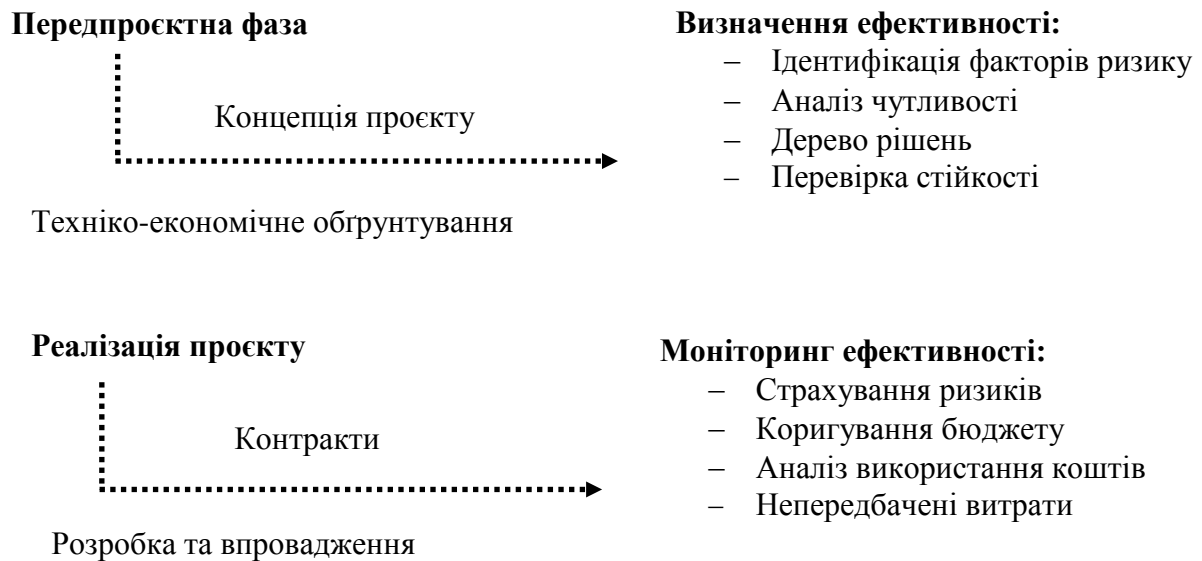


Рис. 1.3. Інтеграція ризик орієнтованого підходу у життєвий цикл проекту

Джерело: сформовано на основі [69]

Для підприємства це означає необхідність формування внутрішньої політики ризик-менеджменту, визначення апетиту до ризику, тобто меж допустимих відхилень за строками, бюджетом, якістю та іншими параметрами проекту, закріплення відповідальності за окремі ризики, встановлення правил ескалації, упровадження єдиних шкал оцінювання та матриці ризиків, а також ведення реєстру ризиків проекту із чітко визначеним порядком його регулярного перегляду. У такому розумінні ризик-орієнтований підхід не обмежується фіксацією потенційних загроз, а перетворюється на системний механізм попередження, реагування й адаптації проекту до змін середовища.

Узагальнюючи, методичні засади застосування процесного та ризик-орієнтованого підходів у системі управління проектами підприємства можуть бути зведені до такої логіки: стандартизація проектних процесів і документообігу як основи процесної дисципліни; інтеграція проектів із

бізнес-процесами та стратегічними цілями підприємства для забезпечення керованості змін і переходу результатів проекту в операційну діяльність; вбудовування ризик-менеджменту в усі процеси й управлінські рішення на засадах превентивності, резервування та своєчасної ескалації; використання гібридних підходів залежно від типу проекту; а також налаштування контурів моніторингу результативності й організаційного навчання на основі накопичення досвіду, уроків і формування бази знань. Саме така методика створює підґрунтя для діагностики проблем у проєктній діяльності підприємства та розробки практичних пропозицій щодо їх вирішення через систему регламентів, ролей, процедур та інструментів [68].

Сучасна наукова і прикладна література акцентує, що сама по собі наявність окремих процедур ризик-менеджменту ще не гарантує їх реальної ефективності. Динамічність зовнішнього середовища, зростання кількості взаємозалежних чинників і швидкість змін ризикового профілю змушують організації не лише формалізувати управління ризиками, а й постійно оновлювати інструменти реагування та підвищувати швидкість управлінської реакції. У низці аналітичних оглядів зазначається, що значна частка компаній стикається з труднощами своєчасного реагування на зміни ризиків, а формалізовані процедури ризик-менеджменту все ще впроваджені не в усіх організаціях. Водночас розвиток цифрових інструментів, аналітики та інформаційних систем поступово посилює здатність менеджменту працювати не лише із загрозами, а й із можливостями, переводячи ризик-менеджмент у більш проактивний режим [62].

Для підприємства ризик-орієнтоване управління проєктами створює цілком конкретні управлінські переваги. Передусім воно дає змогу зменшити масштаб негативних сценаріїв завдяки врахуванню ширшого кола чинників впливу та ранньому виявленню потенційних відхилень. Крім того, такий підхід підвищує операційну й проєктну ефективність через кращу координацію дій, раціональніший розподіл ресурсів і скорочення непродуктивних витрат. Не менш важливим є й опосередкований вплив на

фінансові результати, оскільки зменшуються витрати на подолання наслідків ризикових подій. У цьому сенсі ризик-орієнтованість доцільно розглядати як механізм економії на збогах: що ефективніше на підприємстві функціонують інструменти раннього попередження, резервування та сценарного планування, то меншими є втрати від невизначеності.

Особливого значення набуває й методичний аспект управління ризиками. Ефективний ризик-менеджмент потребує постійного оновлення інформаційної бази, оскільки значущість, ймовірність і характер різних груп ризиків змінюються в часі: частина з них втрачає актуальність, натомість виникають нові ризикові чинники. У сучасних стандартах і наукових підходах ризик трактується як прояв невизначеності, тобто як подія або умова, що в разі настання може вплинути на досягнення цілей проекту чи організації як у негативному, так і в позитивному напрямі. Саме тому управління ризиками не може обмежуватися разовим переліком загроз на етапі планування, а повинно бути інтегрованим у весь цикл прийняття рішень у проекті [18].

Практична реалізація ризик-орієнтованого підходу безпосередньо пов'язана з розумінням бізнес-моделі підприємства. Проектний менеджер має бачити не лише перелік функцій, робіт чи завдань у межах проекту, а й загальну логіку створення цінності: як підприємство виробляє продукцію або надає послуги, як взаємодіє з клієнтами, у який спосіб формує витрати та доходи, де зосереджені вузькі місця, критичні залежності та структурні обмеження. За відсутності такого системного бачення існує ризик підміни справжнього результату проекту формальним виконанням набору задач без відчутного впливу на ключові показники діяльності. Відповідно ризик-орієнтоване мислення в управлінні проектами має поєднувати контроль основних проектних обмежень із оцінкою впливу на ключові елементи бізнес-моделі та стратегічні орієнтири підприємства [23].

У контексті процесного підходу важливим є те, що сучасні методології проектного менеджменту, зокрема каскадні, гнучкі та змішані підходи,

фактично формують структуру керованого життєвого циклу проєкту. Вони розмежують фази та етапи, визначають послідовність управлінських дій і встановлюють правила переходу між стадіями. Для підприємства це означає можливість стандартизувати управління проєктами як систему взаємопов'язаних процесів – від ініціювання і планування до виконання, моніторингу, контролю та завершення. Саме така процесна впорядкованість забезпечує повторюваність практик, зниження хаотичності в управлінні та підвищення прогнозованості результатів незалежно від типу проєкту.

Процесний підхід посилюється застосуванням відповідних фреймворків як своєрідного каркасу управління. Вони дають змогу регламентувати процедури, побудувати дорожню карту проєкту, організувати планування робіт, строків і ресурсів, а також налаштувати моніторинг прогресу та контроль виконання. Особливе значення мають інструменти, що чітко формалізують ролі, функції й відповідальність учасників, зокрема матриця розподілу відповідальності, оскільки це зменшує координаційні розриви між структурними підрозділами та проєктною командою [22].

Органічною складовою процесного підходу є також використання інструментів, які відображають логіку досягнення результатів через взаємозв'язок цілей, результатів, видів діяльності, ресурсів, показників та джерел перевірки. Такі логіко-структурні схеми або матриці мають практичну цінність для підприємства, оскільки переводять проєкт із площини загального наміру у площину керованого плану з чітко визначеними індикаторами, процедурами контролю, припущеннями та умовами реалізації.

Крім того, процесний підхід неможливий без належним чином організованої взаємодії між усіма учасниками проєкту. Саме тому план комунікацій слід розглядати як невід'ємний елемент процесної методики, оскільки він визначає регулярність і форми звітності, порядок погодження рішень, канали інформування, відповідальних за обмін інформацією та механізми отримання зворотного зв'язку. Це сприяє підвищенню прозорості управління, підтримує виконавську дисципліну та дає змогу оперативніше

виявляти проблеми й коригувати план у межах узгоджених процедур [54].

Отже, викладені положення дають підстави стверджувати, що методика застосування процесного та ризик-орієнтованого підходів в управлінні проєктами має комплексний характер і повинна розглядатися як цілісна система. Її ефективність забезпечується за умови коректного вибору методології відповідно до типу проєкту, поєднання формалізованих і гнучких управлінських практик, системного використання інструментів планування, координації, моніторингу та контролю, а також постійно інтегрованого ризик-менеджменту. Саме комплексне налаштування проєктних процесів у межах загальної системи менеджменту підприємства створює умови для скорочення строків реалізації проєктів, підвищення результативності управлінських рішень, зменшення втрат від невизначеності та забезпечення реалізації стратегічно важливих ініціатив.

1.3. Підходи до оцінки ефективності проєктної діяльності підприємств

Оцінювання результативності проєктної діяльності підприємства є ключовою складовою процесу обґрунтування та впровадження економічних проєктів. Воно дає змогу визначити економічну доцільність реалізації проєктів, а також сформулювати виважені управлінські рішення щодо розподілу фінансових ресурсів і вибору пріоритетних напрямів розвитку. В умовах воєнного стану значення такої оцінки суттєво зростає, оскільки підприємства функціонують за обмеженості ресурсного забезпечення та підвищених ризиків, що вимагає максимально ефективного використання наявного потенціалу й адаптації проєктів до актуальних потреб ринку та суспільства. Теоретичні й методичні засади оцінки проєктної діяльності створюють підґрунтя для забезпечення сталого інвестиційного розвитку підприємств і підтримання їх конкурентоспроможності.

Найвагомішим чинником ризику для проєкту, так само як і його ключовим ресурсом, виступає система управління проєктом, насамперед проєктна команда. Саме рівень її професійної компетентності визначає здатність до своєчасної ідентифікації ризиків, а також можливість їх зниження шляхом застосування превентивних і адаптаційних управлінських заходів. У цьому контексті ризику проєкту та рівень його інформаційної ентропії мають спільну природу формування, проте вирішальним для результативності проєкту є не сам факт наявності ризиків, а спроможність системи менеджменту ефективно реагувати на них. Така спроможність безпосередньо залежить від якості управлінських процесів.

Більше того, навіть за сприятливого зовнішнього середовища система управління може стати джерелом проблем у реалізації проєкту, зокрема внаслідок недостатньої кваліфікації управлінського персоналу або помилок у прийнятті ключових рішень. Це підтверджується тим, що два аналогічні проєкти, які реалізуються в однакових умовах та за однакових факторів ризику, можуть мати різний рівень інформаційної ентропії залежно від якості менеджменту та ефективності організації управлінських процесів. Отже, оцінювання якості управління проєктом доцільно здійснювати з позицій здатності системи менеджменту адекватно ідентифікувати, контролювати та мінімізувати рівень інформаційної невизначеності [58].

Взаємозв'язок між якістю та успішністю проєкту і залежність від ефективності проєктного менеджменту доцільно представити через залежність, за якої загальна якість проєкту формується сукупністю якості кінцевого продукту та якості процесів управління. Саме ці складові безпосередньо визначають досягнення запланованих результатів, дотримання строків реалізації, бюджетних обмежень і очікуваних ефектів. При цьому слід враховувати, що на якість продукту та кінцевий успіх проєкту впливає комплекс внутрішніх і зовнішніх факторів, частина з яких може бути контрольована або скоригована системою менеджменту проєкту.

У літературі існує консенсус щодо того, що ефективність проєкту є

багатовимірним поняттям, яке охоплює як короткострокові (наприклад, своєчасне завершення), так і довгострокові (наприклад, реалізація переваг) виміри успіху.

Зі зростанням масштабів і тривалості проекту підвищується ймовірність відхилень фактичних показників від запланованих параметрів. Вартість виконання робіт може збільшуватися під впливом форс-мажорних обставин, зокрема внаслідок виявлення додаткових факторів під час реалізації будівельних або інфраструктурних проектів, що потребують залучення додаткових ресурсів або виконання незапланованих робіт. Негативний вплив природно-кліматичних умов, розірвання контрактів із постачальниками та необхідність закупівлі ресурсів за вищими цінами також є типовими причинами зростання витрат у процесі реалізації проектів [41].

Зазвичай планові та підсумкові показники проекту формуються на основі найбільш імовірних значень, тобто математичного сподівання відповідних параметрів. Водночас зазначені чинники мають бути предметом детального аналізу ризиків проекту, за результатами якого визначаються можливі відхилення щодо строків і витрат для кожної окремої роботи. Такі оцінки можуть бути отримані різними методами, зокрема шляхом експертного оцінювання або аналізу законів розподілу випадкових величин, що дозволяє розглядати зміни параметрів за різних рівнів імовірності.

На основі мережевої моделі з урахуванням альтернативних характеристик робіт можуть бути сформовані різні комбінації результуючих показників проекту з відповідними імовірностями. Зокрема, це може здійснюватися шляхом перебору можливих поєднань тривалості та вартості робіт із подальшим визначенням сумарної ймовірності кожної комбінації відповідно до положень теорії ймовірностей. Виміри ефективності проекту включають час, вартість, продуктивність, ефективність використання ресурсів, задоволеність клієнтів, результативність, дотримання кошторису витрат, ступінь порушення графіку. Інтегральні показники такого аналізу можемо знайти у підході, який пропонує іноземні дослідники Van der

Westhuizen & Fitzgerald [74], описуючи успішність проєкту як систему двох компонентів, що ґрунтуються на успішності управління проєктом і успішності продукту проєкту. Отже, очевидно, що успішність проєкту є сумою зазначених компонентів:

Успішність проєкту (PS) = успішність управління проєктом (PMS) + успішність продукту проєкту (PPS).

У роботі Zwikael [64] PMS описано через 4 виміри: додержання строків, додержання меж бюджету, відповідність регламенту якості, а також відсутність небажаних наслідків, спричинених діями керівника проєкту.

У такому варіанті формула агрегування для показника інтегральної оцінки ефективності проєкту подається як середнє значення пунктів шкали:

$$S = (PMS1 + PMS2 + PMS3 + PMS4) / 4 \quad (1.1)$$

Теоретичні підходи до оцінки ефективності проєктів є базисом для практичного застосування відповідних методів аналізу та виявлення перспективних економічних можливостей. Оцінювання ефективності виступає ключовим інструментом у системі управління проєктною діяльністю підприємства, оскільки дозволяє визначити обґрунтованість реалізації проєктів у довгостроковій перспективі. Деталізувати описану методику можемо на основі загальних настанов та типових формул для аналізу ефективності проєктів які регламентує Стандарт ISO 21508: 2026 [60]. Ефективність витрат визначається шляхом порівняння освоєної вартості проєкту (EV) з фактичними витратами (AC). Ефективність графіка визначається шляхом порівняння освоєної вартості (EV) з плановою вартістю проєкту (PV). Розрахунок відхилень та показників ефективності дозволяє нам це зробити.

Для розрахунку дисперсій використовуються такі рівняння, зазвичай на основі кумулятивних даних:

Відхилення вартості (CV) – це міра відповідності фактичної вартості виконаної роботи бюджету проєкту:

$$CV = EV - AC \quad (1.2)$$

Відхилення від графіка (SV) – це міра відповідності фактичного прогресу графіку:

$$SV = EV - PV \quad (1.3)$$

У наведених вище рівняннях «0» означає, що продуктивність відповідає цільовому показнику. Від'ємне значення вказує на погану продуктивність. Додатне значення вказує на добру продуктивність.

Середнє значення PV за період часу часто називають коефіцієнтом витрат. Кращою назвою може бути запланований коефіцієнт виконання або коефіцієнт PV. SV можна перевести в одиниці часу, поділивши SV на середнє значення PV за період часу. Результатом є SV в одиницях часу або часова дисперсія (TV):

$$TV = SV / PV \quad (\text{тобто } TV = SV / \text{Витрати}) \quad (1.4)$$

Графіки відхилень з плином часу надають цінні показники тенденцій у виконанні проекту та впливу будь-яких коригувальних дій. Для розрахунку показників ефективності, зазвичай на основі сукупних даних, використовуються такі рівняння:

Індекс ефективності витрат (CPI) – це міра відповідності фактичної вартості виконаних робіт бюджету:

$$CPI = EV / AC \quad (1.5)$$

Індекс виконання графіка (SPI) – це міра відповідності фактичного прогресу графіку:

$$SPI = EV / PV \quad (1.6)$$

У наведених вище рівняннях «1» означає, що продуктивність відповідає цільовому показнику. Більше за «1» означає хорошу продуктивність. Менше за «1» означає погану продуктивність. Таким чином, показники продуктивності можна розглядати як коефіцієнти ефективності. Обернена величина до наведених вище рівнянь також використовується для полегшення використання індексів у прогнозуванні.

Графіки показників ефективності з плином часу надають цінні показники тенденцій у виконанні проектів та впливу будь-яких

коригувальних дій. Ці графіки можуть бути дуже ефективними під час оглядів проектів.

Критичний коефіцієнт (CR) – це добуток CPI та SPI. Його також можна назвати індексом співвідношення витрат до строків (CSI) і він використовується як показник загального стану проекту:

$$CR = CPI \times SPI \quad (1.7)$$

Коефіцієнт $CR = 1$ вказує на те, що загальна ефективність проекту відповідає цільовому показнику. Це може бути пов'язано з тим, що як CPI, так і SPI близькі до цільового показника, або якщо один з цих індексів вказує на низьку ефективність, то інший має вказувати на хорошу ефективність. Це дозволяє йти на деякі компроміси для досягнення бажаних цілей.

$CR > 1$ – загальні показники проекту хороші. Це може бути пов'язано з тим, що як CPI, так і SPI перевищують цільовий показник, або якщо один з цих індексів вказує на низькі показники, то інший має вказувати на видатні показники. Це дозволяє шукати значні компроміси для досягнення бажаних цілей.

$CR < 1$ – загальна ефективність проекту низька. Це може бути пов'язано з тим, що як CPI, так і SPI гірші за цільові показники, або якщо один з цих індексів вказує на хорошу ефективність, то інший має вказувати на надзвичайно низьку ефективність. Це обмежує використання ефективних компромісів і підкреслює значні труднощі у спробі досягти бажаних цілей.

Графік критичного співвідношення з плином часу забезпечує швидке уявлення про тенденції загальної ефективності проекту та вплив будь-яких коригувальних дій. Ці графіки можуть бути ефективними під час огляду проектів.

Рішення щодо проекту в основному стосуються майбутнього. Тому прогнозування є надзвичайно важливим аспектом управління проектами. Розглянемо методику EVM (управління здобутою цінністю) – це методика, що дає об'єктивну кількісну оцінку виконання проекту через інтеграцію плану за строками та бюджетом і порівняння «що планували виконати», «що

фактично виконали» та «скільки реально витратили». У підході EVM визначають як методологію вимірювання результативності проекту на основі інтегрованого графіка й бюджету (структура робіт). Загальні настанови та типові формули для аналізу витрат та строків і прогнозування подає стандарт ISO 21508: 2026 [60]. EVM особливо корисний для прогнозування вартості та часу виконання проекту після його завершення, виходячи з фактичної ефективності до будь-якого заданого моменту в проекті. EVM широко використовується для оцінки загальної вартості проекту після його завершення та вартості завершення решти проекту, на основі фактичної ефективності до будь-якого заданого моменту в проекті. Для розрахунку цих прогнозів використовуються такі рівняння:

Для розрахунку оцінки вартості на момент завершення робіт можна використовувати кілька припущень. У виданні [] наведено таку формулу для оцінки вартості на момент завершення (EAC), яка базується на сукупних даних та виходить з припущення, що минулі показники та ефективність збережуться в майбутньому:

$$EAC = AC + (BAC - EV) / CPI \quad (1.8)$$

Наведене вище рівняння можна спростити наступним чином:

$$EAC = BAC / CPI \quad (1.9)$$

Відхилення на момент завершення (VAC) дає уявлення про розрахунковий недовитрачений або перевитрачений бюджет наприкінці завершення проекту:

$$VAC = BAC - EAC \quad (1.10)$$

У наведеному вище рівнянні «0» означає, що прогнозується завершення проекту в рамках бюджету. Додатне значення вказує на прогнозоване недовиконання. Від'ємне значення вказує на прогнозоване перевищення.

Використовуючи ту саму логіку, EVM можна використовувати для розрахунку загальної оцінки часу завершення (TEAC) проекту та відхилення часу завершення (TVAC) на основі базового графіка завершення (SAC) та фактичної продуктивності до будь-якої заданої точки проекту. Для

розрахунку цих прогнозів можна використовувати такі рівняння. Ці терміни та рівняння використовувалися неявно, але не були задокументовані як такі в популярних підручниках з цього питання:

Очікуваний час завершення:

$$TEAC = SAC / SPI \quad (1.11)$$

Відхилення часу на завершення:

$$TVAC = SAC - TEAC \quad (1.12)$$

Великі відхилення зазвичай привертають увагу керівництва та призводять до коригувальних дій. Невеликі відхилення зазвичай залишаються без уваги. Кількісно визначаючи такі відхилення, EVM допомагає зосередити увагу керівництва на проектах або робочих пакетах, які потребують найбільшої уваги. Як результат, EVM підтримує ефективне управління проектами та робочими пакетами разом, а також покращує управління портфелем проектів підприємства.

Використовуючи наведені вище визначення, розраховується:

$$\% \text{ готовності проекту} = EV / BAC \quad (1.13)$$

$$\% \text{ витраченого бюджету проекту} = AC / BAC \quad (1.14)$$

Альтернативним підходом є формування обмеженої кількості сценаріїв на основі єдиного принципу, наприклад розгляд песимістичного сценарію з максимальним перевищенням строків і бюджету, сценарію з помірним рівнем ризику та базового (найімовірнішого) варіанту. Застосування такого підходу спрощує аналіз і є зручним для практичного використання в управлінні проектами.

Слід зауважити, що цінність проекту може проявлятися в різних формах залежно від його характеру та цілей. Водночас у більшості випадків, особливо для комерційних проектів, рівень створеної цінності безпосередньо залежить від обсягу витрат на реалізацію проекту та тривалості його виконання, що підкреслює важливість ефективного управління строками й бюджетом [20].

Важливе місце в теорії оцінки ефективності посідає принцип порівняння

альтернатив, який полягає у зіставленні результатів реалізації проєкту з іншими можливими варіантами інвестування [37].

Таким чином, сукупність зазначених теоретичних принципів становить основу для комплексного оцінювання ефективності проєктів і сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень щодо інвестиційної діяльності та стратегічного розвитку підприємства.

У практиці інституційних донорів і міжнародних організацій розвитку застосовується формалізований порядок оцінювання проєктних ідей, який може включати експертний аналіз, рейтингове порівняння проєктів, оцінку інституційного потенціалу організації-виконавця та ін.. Як правило, критерії та процедури такої оцінки є відкритими й доступними ще на етапі підготовки проєкту. В окремих випадках ключовим індикатором якості роботи проєктної команди стає рішення донора щодо надання або відмови у фінансуванні, що може мати суттєвий вплив на довгострокову стійкість діяльності організації.

Для оцінювання рекомендованого проєкту проєктному менеджеру доцільно застосовувати методологію IMACON, яка інтегрує різні підходи до аналізу даних з метою підтримки управлінських рішень як у бізнес-середовищі, так і в некомерційному секторі. У межах цієї методології використовується поняття «оцінка задуму проєкту», що передбачає можливість застосування єдиних принципів і шкал для аналізу маркетингових програм та політик [33].

За обмеженої кількості проєктних пропозицій застосування складних статистико-математичних методів є недоцільним, тому пріоритет надається якісній експертній оцінці задуму проєкту. У методології IMACON результати такої оцінки візуалізуються у вигляді «правильного шестикутника», побудованого на агрегованих балах шести параметрів, що дозволяє аналізувати проєкт загалом і окремо за блоками «діяльність – менеджмент».

Оцінювання здійснюють за шістьма параметрами: аналіз ситуації та стейкхолдерів; цілі й заплановані зміни; діяльність і ресурси; система менеджменту та партнерства; моніторинг і оцінка; логіка й методологія

проєкту (включно з ціннісно-правовими аспектами). Перші три описують проєктну діяльність, наступні три – систему управління проєктом. Кожен параметр оцінюється експертно за двома аспектами з максимальною сумою до 100 балів і переноситься в таблицю для побудови шестикутної діаграми, яка наочно показує сильні й слабкі сторони проєкту.

IMACON поєднує якісний аналіз із кількісним ранжуванням: експерт виставляє бали та додатково фіксує невизначеність у вигляді діапазону між мінімальним і максимальним значеннями. Такий підхід підвищує об'єктивність порівняння проєктів, оскільки враховує неповноту або суперечливість даних у заявці, і передбачає стандартизовану процедуру експертизи, бажано з кількома незалежними висновками [58].

Отже, оцінювання проєктної діяльності підприємства є комплексним і багатовимірним процесом, що поєднує аналіз ефективності, ризиків, якості управління та створеної цінності проєкту. У сучасних умовах підвищеної невизначеності особливої ваги набуває роль системи проєктного менеджменту, від якої залежить здатність мінімізувати інформаційну ентропію, адаптувати проєкт до змін зовнішнього середовища та забезпечити досягнення запланованих результатів. Застосування інтегрованих методологій оцінювання, зокрема IMACON, дозволяє здійснювати всебічну попередню експертну оцінку проєктних задумів, виявляти їх сильні й слабкі сторони та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо доцільності реалізації проєктів і розподілу ресурсів у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 1.

1. Проектний підхід у сучасному менеджменті підприємств сформувався як універсальна управлінська технологія, що забезпечує трансформацію стратегічних цілей у конкретні програми дій і вимірювані результати. Його застосування дозволяє організаціям структуровано реалізовувати зміни, ефективно координувати ресурси та досягати визначених результатів у межах часових і бюджетних обмежень.

2. Зростання мінливості зовнішнього середовища, цифровізація та підвищення вимог до результативності управління зумовлюють посилення ролі проектного менеджменту як інструменту створення цінності для стейкхолдерів. Ефективність проектної діяльності визначається рівнем управлінської зрілості організації, наявністю стандартизованих процедур, компетентних проектних команд і здатністю інтегрувати управління окремими проектами у систему програм і портфелів, узгоджених зі стратегією розвитку підприємства.

4. Проектне управління в сучасному менеджменті є самостійною функціональною підсистемою підприємства, орієнтованою на реалізацію унікальних, обмежених у часі ініціатив, які відрізняються від операційної діяльності рівнем новизни, невизначеності та міжфункціональної взаємодії. Це зумовлює необхідність застосування спеціалізованих методологій, стандартів і інструментів управління, що забезпечують керуваність строків, бюджету, змісту та якості проектів.

5. Процесний і ризик-орієнтований підходи є методичною основою ефективної системи управління проектами на підприємстві, оскільки дозволяють інтегрувати проектні ініціативи з операційними процесами та стратегічними цілями організації. Вбудовування ризик-менеджменту в усі фази життєвого циклу проекту підвищує адаптивність управлінських рішень, знижує негативні наслідки невизначеності та сприяє більш раціональному використанню ресурсів.

6. Сучасна практика управління проектами демонструє доцільність використання гібридних методологічних підходів, які поєднують формалізовані та гнучкі інструменти залежно від типу, складності та динаміки проекту. Таке поєднання, доповнене стандартизованими процедурами планування, контролю й комунікацій, створює передумови для підвищення зрілості проектного управління та стабільного досягнення результатів, що мають стратегічну цінність для підприємства.

7. Оцінювання проектної діяльності підприємства має комплексний характер і повинно поєднувати аналіз економічної ефективності з оцінкою створеної цінності, якості управлінських процесів та рівня ризиків. За сучасних умов господарювання, особливо в період воєнного стану, така інтегрована оцінка є необхідною передумовою обґрунтованого інвестування та стратегічного розвитку підприємств.

8. Ключовим чинником успішності проектів виступає система проектного менеджменту, від якої залежить здатність підприємства ідентифікувати, контролювати та мінімізувати інформаційну невизначеність і ризику. Навіть за однакових зовнішніх умов якість управлінських процесів може суттєво впливати на кінцеві результати реалізації проекту.

9. Методологія IMACON є доцільним інструментом попередньої оцінки проектів, оскільки забезпечує структурований аналіз як змістовних, так і управлінських аспектів проектного задуму. Використання моделі «правильного шестикутника» дозволяє виявити сильні та слабкі сторони проекту, підвищуючи обґрунтованість управлінських рішень щодо його реалізації.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «МАКОШ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Товариство з обмеженою відповідальністю «Компанія «МАКОШ» займає одну з лідируючих позицій на вітчизняному ринку добрив. Компанія понад дванадцять років діє у секторі торгівлі засобами живлення рослин. Пріоритетним вектором роботи підприємства є сприяння сталому розвитку сільськогосподарської галузі України шляхом збільшення врожайності культур, раціоналізації використання ресурсів та впровадження екологічно безпечних технологій удобрення [32].

Згідно з інформацією з Єдиного державного реєстру юридичних осіб та актуальними даними з офіційного веб-ресурсу компанії, господарська діяльність ТОВ «Компанія «МАКОШ» класифікується за відповідними кодами КВЕД (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Основні види діяльності ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Назва виду діяльності
Оптова торгівля хімічними продуктами (основний)
Діяльність посередників у торгівлі сільськогосподарською сировиною, живими тваринами, текстильною сировиною та напівфабрикатами
Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів
Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням
Оптова торгівля твердим, рідким, газоподібним паливом і подібними продуктами
Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням; Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах
Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих і технічних наук; Технічні випробування та дослідження
Вантажний автомобільний транспорт
Складське господарство
Транспортне оброблення вантажів
Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту
Надання в оренду автомобілів і легкових автотранспортних засобів
Надання в оренду вантажних автомобілів

Джерело: сформовано за даними YouControl [31]

Зазначена комбінація видів діяльності вказує на багатопрофільність бізнес-моделі підприємства, яка інтегрує функції безпосереднього імпортера, дистриб'ютора, оператора логістичних послуг та консультанта у сфері агрохімії. Наведемо основні показники господарської діяльності у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Основні показники господарської діяльності ТОВ «Компанія «МАКОШ», млн грн

Показник	Роки			Відхилення			
				2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Дохід	25025,9	44442	32415	19416,1	77,6	-12027	-27,1
Чистий прибуток	14297,9	27769	19635	13471,1	94,2	-8134	-29,3
Активи	238,0	480,4	1150,0	242,4	101,8	669,6	139,4
Зобов'язання	53,5	81,4	380,0	27,9	52,1	298,6	366,8

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Девіз компанії: «Примножуємо урожай завдяки найкращим технологіям живлення рослин у світі». Місія підприємства полягає в імплементації на українському ринку новітніх світових технологій живлення, що базуються на засадах відповідального землекористування, екологічної безпеки та наукового підходу до агрохімічних процесів. ТОВ «Компанія «МАКОШ» позиціонує себе як експерта у галузі живлення рослин, пропонуючи не просто товар, а комплексний агрономічний супровід партнерів. Підприємство активно взаємодіє з науково-дослідними установами та популяризує методики точного землеробства, що дає змогу оптимізувати норми внесення добрив та максимізувати врожайність. Стратегічною метою фірми є посилення ринкової частки у сегменті добрив та планомірна експансія на суміжні ринки – зокрема, у сфері ландшафтного дизайну та комунального озеленення, де спостерігається ріст попиту на екологічні органо-мінеральні продукти.

Головний офіс компанії розміщений у Вінницькій області, с. Зарванці, Хмельницьке шосе, 20. Компанія володіє розгалуженою складською мережею, що охоплює різні регіони України: м. Гнівани, с. Маяки, с.

Джулинка (Вінницька обл.); с. Мостиська Другі (Львівська обл.); с. Білокриниця (Тернопільська обл.); с. Звиняче, м. Любомль (Волинська обл.); м. Заставна (Чернівецька обл.); м. Гребінка (Полтавська обл.); м. Покров (Дніпропетровська обл.), а також м. Овідіополь (Одеська обл.). Така географія забезпечує ефективне покриття ключових аграрних зон держави. Розвинена логістична інфраструктура дозволяє гарантувати оперативність постачання, мінімізувати транспортні видатки та забезпечувати гнучкість в управлінні товарними запасами, що формує вагому конкурентну перевагу.

Матеріально-технічна база підприємства включає сучасний складський комплекс загальною площею понад 19700 м², який обладнано автоматизованими системами клімат-контролю (вологість, температура, вентиляція). Ці потужності дозволяють одночасно розміщувати до 60 тис. тонн мінеральних та мікродобрих [32]. Наявність таких умов є гарантією збереження фізико-хімічних характеристик продукції та її незмінної якості протягом усього періоду зберігання та реалізації.

ТОВ «Компанія «МАКОШ» співпрацює з провідними заводами-виробниками мінеральних добрив із семи країн, серед яких Польща, Литва, Туреччина та інші держави Євросоюзу. Це дозволяє формувати широкий товарний портфель – від традиційних азотних, фосфорних і калійних добрив до складних NPK-формул та продуктів для позакореневого підживлення. Окремим вектором роботи є дистриб'юція спеціальних мікродобрих, що підвищують коефіцієнт засвоєння поживних речовин та посилюють стійкість рослин до стресових факторів. Завдяки цьому компанія надає аграріям не лише базові ресурси для живлення, а й комплексні технологічні рішення.

Логістика постачання здійснюється різними видами транспорту: залізничним, автомобільним та морським, а також із залученням партнерських поштових сервісів, зокрема мережі «Нова Пошта». Це дає можливість ефективно працювати з різними категоріями клієнтів – від потужних агрохолдингів до середніх та малих фермерських господарств. Гнучкість логістичної системи сприяє мінімізації термінів доставки та

підтриманню високих стандартів клієнтського сервісу.

Важливим елементом бізнес-моделі є надання інформаційно-консультаційних послуг. На корпоративному сайті працює сервіс «Агроном 24/7», який забезпечує фаховий супровід клієнтів, надаючи рекомендації щодо систем живлення з урахуванням типів ґрунтів та фаз розвитку рослин [32]. Крім того, компанія активно імплементує цифрові інструменти – CRM-системи, EcoSAP, аналітику продажів та онлайн-консультування, що дозволяє реалізувати персоналізований підхід до кожного клієнта та підвищити ефективність маркетингової стратегії.

Організаційна структура ТОВ «Компанія «МАКОШ» побудована за функціональним принципом, що гарантує чітке розмежування повноважень та ефективну координацію між департаментами. Загальне керівництво здійснює Генеральний директор (CEO), який координує роботу структурних підрозділів. До складу організаційної структури входять такі ключові одиниці маркетинговий відділ, комерційний відділ, агрономічний департамент (включно зі службою підтримки «Агроном 24/7»), фінансово-економічний відділ, відділ логістики та складського обліку, ІТ-відділ, юридичний та адміністративно-господарський відділи.

Злагоджена комунікація між підрозділами забезпечує високу адаптивність системи управління, оперативну реакцію на зміни ринкового середовища та дотримання стандартів якості на всіх етапах функціонування бізнесу. В основі операційної діяльності ТОВ «Компанія «МАКОШ» лежить стратегія формування товарного портфеля, що базується на принципах диверсифікації активів та гнучкості реагування на запити ринку. З точки зору ризик-менеджменту, наявність понад 70 товарних позицій дозволяє компанії мінімізувати ризики сезонних коливань попиту на окремі види добрив та забезпечувати стабільність грошових потоків.

Структура товарного портфеля охоплює ключові групи агрохімічної продукції, кожна з яких вимагає специфічних процесів логістики та зберігання:

- мінеральні добрива (азотні, фосфорні, калійні) – базові продукти з високою оборотністю;
- комплексні NPK-добрива;
- водорозчинні та рідкі добрива – категорія, що потребує спеціальних технологічних умов транспортування;
- мікродобрива з хелатними формами елементів;
- спеціалізовані продукти з антистресовою дією – інноваційний сегмент, спрямований на управління кліматичними ризиками в агровиробництві.

Процес формування асортименту передбачає ретельний аналіз ґрунтово-кліматичних умов України, що забезпечує високу адаптивність продукції. Важливим елементом системи управління якістю є налагоджений процес співпраці з провідними європейськими постачальниками. Це дозволяє підприємству не лише підтримувати європейські стандарти якості, а й реалізовувати ефективну цінову політику, зміцнюючи свої конкурентні позиції в B2B-сегменті.

Важливою особливістю бізнес-моделі ТОВ «Компанія «МАКОШ» є перехід від товарно-орієнтованого підходу до сервісного. Компанія розглядає свої продукти не як окрему сировину, а як складові комплексної агротехнології. Цей процес включає етапи передпродажного консалтингу, моніторингу стану ґрунтів та розробки індивідуальних проєктів живлення. Такий підхід до менеджменту дозволяє інтегрувати процеси постачальника в виробничий цикл клієнта, знижуючи агрономічні ризики останнього.

Автоматизація процесів продажу та управління даними «Система збуту» підприємства є яскравим прикладом реалізації процесного підходу, що поєднує канали B2B, пряму дистрибуцію та цифрові платформи. Управління цим складним механізмом здійснюється за допомогою сучасних ІТ-інструментів:

- CRM-система виступає центральним елементом управління процесом. Вона забезпечує не лише фіксацію транзакцій, а й аналітику

динаміки замовлень, що дозволяє формувати точні прогнози попиту. Це критично важливо для планування складських запасів (Inventory Management) та мінімізації ризиків затоварення або дефіциту.

- Цифрові канали продажів (офіційний веб-сайт) автоматизують процес обробки заявок, зменшуючи навантаження на персонал та ризик «людського фактору».

В управлінні ризиками клієнтського відтоку маркетингова стратегія компанії відіграє суттєву роль, базуючись на глибокій аналітиці. Персоналізація пропозицій, що враховує історію закупівель, типи культур та площі посівів, є ефективним інструментом управління ризиком втрати клієнтів. Створення індивідуальної цінності для кожного партнера сприяє формуванню довгострокової лояльності, перетворюючи разові угоди на стабільні партнерські відносини, що підвищує прогнозованість фінансових потоків підприємства.

Аналіз майнового стану ТОВ «Компанія «МАКОШ» у 2022–2024 роки демонструє чітку приналежність бізнес-моделі компанії до типу «asset-light» (модель з полегшеними активами) [47]. У структурі балансу абсолютну перевагу мають оборотні активи, частка яких стабільно перевищує 99% (99,9% у 2022 та 2024 рр., 99,6% у 2023 р.). Необоротні активи займають мізерну частку (0,1–0,4%), що свідчить про те, що підприємство генерує цінність не через експлуатацію основних засобів, а завдяки високій оборотності капіталу в торговельних операціях. Отже, можемо дійти висновку, що стратегічний контекст ТОВ «Компанія Макош» визначається не лише фактом присутності на ринку мінеральних добрив, а й прагненням посилювати свої позиції як комплексного партнера для агровиробника. Підприємство позиціонує себе як повноциклову компанію, яка поєднує імпорт добрив, логістику, фінансування, аудит ґрунту, консультаційний супровід та зерновий напрям. Можемо констатувати, що стратегічним орієнтиром підприємства є не просто нарощування продажів, а зміцнення ринкових позицій через поєднання продуктового, логістичного і сервісного

компонентів, що логічно впливає із її фактичної траєкторії зростання:

По-перше, це розширення продуктового портфеля та посилення контролю над пропозицією, зокрема нарощування асортименту, укладання контрактів з новими виробниками, виробництво товару під власним брендом Makosh, запуск власної лінійки мікродобрив.

По-друге, це розвиток логістичної інфраструктури, шляхом відкриття нових складів у різних регіонах, запуску морської логістики, придбання транспорту для перевезень.

По-третє, це поглиблення сервісної моделі через впровадження «Агроном 24/7», розвиток аудиту ґрунту, фінансування аграріїв через партнерські механізми, а згодом і запуск зернового напрямку.

Таблиця 2.3. Динаміка кількості проєктів ТОВ «Компанія Макош» за період 2023-2025 рр.

Напрямок проєктів	Зміст реалізованих проєктів
Розвиток матеріально-технічної бази	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проєкт розширення складської мережі у стратегічних регіонах. 2. Проєкт модернізації складських потужностей. 3. Проєкт розширення власного транспортного парку. 4. Проєкт створення регіональних сервісно-логістичних хабів.
Вдосконалення внутрішніх процесів логістики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проєкт управління дебіторською заборгованістю. 2. Проєкт регламентації міжфункціональної взаємодії. 3. Проєкт стандартизації обслуговування клієнтського замовлення.
Розвиток сервісної моделі та професійного супроводу клієнта	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проєкт «Агроном 24/7»; 2. Проєкт «Аудит Ґрунту».
Цифровізація підтримки клієнтської взаємодії	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проєкт впровадження єдиної CRM-системи. 2. Проєкт цифрового моніторингу запасів і логістики. 3. Проєкт електронного кабінету клієнта. 4. Проєкт ШІ-аналітики для управлінських рішень.
Посилення ринкових позицій і бренду підприємства.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проєкт регіональної товарної експансії. 2. Проєкт розвитку ключових клієнтів. 3. Проєкт брендингу власних продуктів. 4. Проєкт агрономічних демонстрацій і польових випробувань.
Розширення асортименту та напрямів діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проєкт запуску нових продуктів під власною торговою маркою. 2. Проєкт розвитку зернового напрямку як окремого бізнес-напрямку. 3. Проєкт пакетних рішень для окремих культур.

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

ТОВ «Компанія МАКОШ» розробляє проекти розвитку підприємства:

1. Проекти розвитку матеріально-технічної бази. До цієї групи належать відкриття та придбання складських об'єктів у різних регіонах, розширення складської мережі, будівництво офісу, а також нарощування транспортних можливостей. Стратегічний ефект таких проектів полягає у збільшенні фізичної присутності підприємства на ринку, підвищенні спроможності до зберігання й оперативного відвантаження продукції, а також у формуванні інфраструктурної основи для масштабування бізнесу. Саме завдяки таким проектам компанія переходить від локального постачальника до розгалуженої системи обслуговування клієнтів.

2. Проекти вдосконалення внутрішніх процесів і логістики. Для підприємства це насамперед придбання вантажних вагонів, запуск морської логістики, розширення способів доставки та купівля зерновозів. Їхній стратегічний ефект полягає у скороченні логістичної залежності від зовнішніх обмежень, підвищенні керованості постачань, прискоренні руху товару та зменшенні ризику зривів у сезонні періоди. Такі проекти безпосередньо підтримують стратегію безперервності діяльності та підвищують стійкість операційної моделі підприємства.

3. Проекти розвитку сервісної моделі та професійного супроводу клієнта. Йдеться про впровадження сервісу «Агроном 24/7», розвиток напряму «Аудит ґрунту», придбання спеціалізованих автомобілів для відбору зразків, а також системне надання рекомендацій за результатами аналізу ґрунту. Їхній ефект для реалізації стратегії полягає в тому, що підприємство зміцнює свої позиції не лише як продавець добрив, а як експертний партнер агровиробника. Це підвищує цінність пропозиції, посилює лояльність клієнтів, створює передумови для довгострокових відносин і дозволяє конкурувати не тільки ціною, а й якістю супроводу.

4. Проекти цифровізації та інформаційної підтримки клієнтської взаємодії. У випадку ТОВ «Компанія МАКОШ» цей напрям доцільно пов'язувати з розвитком постійних каналів консультацій, сервісів швидкого

замовлення, калькулятора, онлайн-комунікації з персональним менеджером та використанням даних аудиту ґрунту для формування рекомендацій. Хоча на сайті це не виокремлено як самостійну програму цифрової трансформації, такі рішення можна обґрунтовано трактувати як елементи цифровізації сервісу. Їхній стратегічний ефект полягає у підвищенні швидкості комунікації, доступності послуг, якості інформаційного забезпечення рішень і загальної керованості клієнтського обслуговування.

5. Проекти розширення асортименту та напрямів діяльності. Для підприємства це розширення лінійки добрив, укладення контрактів з новими виробниками, запуск продукції під власним брендом, створення власної лінійки мікродобрив, прямі поставки окремих продуктів, а також розвиток зернового напрямку. Стратегічно такі проекти дають змогу диверсифікувати джерела доходу, зменшити залежність від окремих постачальників чи товарних позицій, посилити контроль над ринковою пропозицією та перейти від вузькоспеціалізованої торгівлі до ширшої агробізнес-моделі.

6. Проекти посилення ринкових позицій і бренду підприємства. До них можна віднести ребрендинг, розширення мережі присутності, розвиток партнерств, запуск власного бренду продукції та загальне посилення комплексності пропозиції. Ефект таких проектів полягає у зміцненні впізнаваності компанії, розширенні охоплення клієнтів, підвищенні довіри до бренду та переході до сильнішого конкурентного позиціонування на ринку. Для реалізації стратегії це означає не лише збільшення продажів, а й закріплення підприємства у статусі системного та надійного учасника аграрного ринку.

Отже, у випадку ТОВ «Компанія МАКОШ» проекти виконують функцію механізму стратегічного розвитку, оскільки саме через них підприємство нарощує інфраструктурну базу, удосконалює процеси, підсилює сервіс, розширює продуктову й функціональну модель бізнесу, зміцнює ринкові позиції та адаптується до нестабільного зовнішнього середовища.

У таких умовах, досягнення стратегічних цілей ТОВ «Компанія МАКОШ» детермінує інтеграцію проєктного підходу. Подальше розширення ринку не може бути забезпечене лише поточною операційною діяльністю, оскільки воно вимагає відкриття нових складів, запуску нових каналів постачання, укладання контрактів з виробниками та виведення на ринок нових продуктів. Аналогічно підвищення стійкості в умовах війни потребує спеціально спроектованих рішень у сфері логістики, диверсифікації поставок і клієнтської підтримки. Отже, для компанії проєкти виступають інструментом реалізації стратегії, через який довгострокові цілі трансформуються у конкретні зміни, ресурси, строки та результати.

2.2. Аналіз управлінської діяльності на підприємстві, оцінка її ефективності

Життєвий цикл ТОВ «Компанія «МАКОШ» розпочався 3 серпня 2013 року як стартап-проєкт із командою у 8 осіб та продуктовим портфелем із трьох позицій. Ініціатором запуску бізнесу виступив Віктор Поліщук, який заклав в основу стратегії принцип оптимального співвідношення «ціна-якість». На початковому етапі ключовим бізнес-процесом був імпорт добрив польського виробництва, що дозволило забезпечити українських аграріїв європейською якістю за доступною ціною.

З часом система управління продуктом трансформувалася: від простої дистрибуції компанія перейшла до інноваційних процесів (R&D). Було ініційовано проєкти з розробки власних формул, за якими на потужностях європейських заводів виготовляються продукти-лідери ринку [32]. Це свідчить про перехід від торговельної моделі до моделі управління інтелектуальним капіталом.

Масштабування діяльності вимагало реалізації низки інфраструктурних проєктів для забезпечення стабільності постачань. Ключовою віхою стало

будівництво у 2017 році першого складського комплексу площею 2,5 тис м². На сьогодні компанія управляє мережею з 11 власних складів, що дозволяє оптимізувати процес зберігання та розподілу товарних запасів.

Яскравим прикладом застосування ризик-орієнтованого підходу в управлінні стало рішення менеджменту щодо диверсифікації логістичних каналів. Ідентифікувавши критичний зовнішній ризик – систематичні затримки перевезень з боку АТ «Укрзалізниця» через дефіцит тягового складу та вагонів, компанія у 2017 році реалізувала інвестиційний проєкт із придбання власного вагонного парку (10 одиниць).

Це управлінське рішення дозволило:

1. Мінімізувати ризики зриву термінів постачання (Just-in-Time).
2. Знизити залежність від зовнішніх логістичних операторів.
3. Забезпечити гнучкість мультимодальних перевезень (залізниця + автотранспорт + партнерські сервіси «Нова пошта»).

На сучасному етапі ТОВ «Компанія «МАКОШ» трансформувала свої бізнес-процеси у комплексні екосистемні рішення. Підприємство виступає не лише постачальником, а й провайдером експертизи, реалізуючи процес кваліфікованого консалтингового супроводу. Таким чином, компанія функціонує як інтегратор («місток») між європейським виробництвом та кінцевим споживачем, ефективно управляючи потоками товарів, інформації та ризиків. Управління Компанією здійснюють органи управління, які зобразимо на рисунку 2.1. у вигляді структурно-логічної схеми.

Організаційна архітектура ТОВ «Компанія «МАКОШ» побудована за класичним лінійно-функціональним принципом. Така модель забезпечує жорстку вертикаль влади, чітку декомпозицію зон відповідальності та високий централізований рівень контролю за виконанням операційних процесів, що є критично важливим для мінімізації фінансових та комплаєнс-ризиків у торговельній діяльності.

Стратегічний рівень управління зосереджено в руках генерального директора (СЕО) – В. В. Поліщука. У контексті проєктного менеджменту він

виконує роль головного спонсора проєктів та власника ключових бізнес-процесів. До його компетенції належить визначення векторів стратегічного розвитку (ініціація проєктів); затвердження допустимого рівня ризик-апетиту компанії; координація взаємодії між функціональними департаментами для забезпечення операційної ефективності.

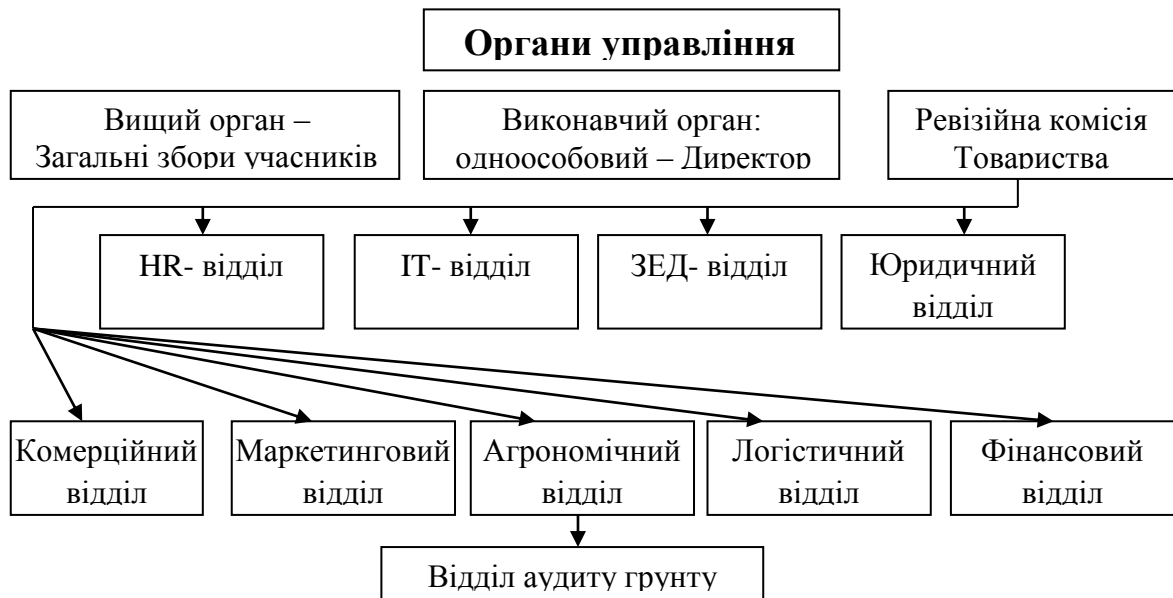


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Загалом варто відзначити, що місце проєктного управління в організаційній структурі ТОВ «Компанія «МАКОШ» вбудоване у функціональну систему менеджменту. Аналіз організаційної структури компанії дає підстави стверджувати, що окремого структурного підрозділу, відповідального виключно за управління проєктами, на підприємстві немає. Натомість проєктні ініціативи реалізуються в межах функціональних підрозділів – комерційного, логістичного, агрономічного, фінансового, сервісного та інших – залежно від змісту конкретного завдання. Ініціація проєктів здійснюється переважно на рівні вищого керівництва та керівників функціональних напрямів, тоді як ухвалення ключових рішень щодо старту проєкту, його ресурсного забезпечення та пріоритетності концентрується на рівні директора і топ-менеджменту. Функціональні служби забезпечують фахове опрацювання та виконання проєктних завдань, а виконавці

залучаються до реалізації окремих робіт у межах своєї професійної компетенції. Таким чином, проєктне управління на підприємстві не існує як самостійна адміністративна вертикаль, а функціонує як механізм координації змін усередині діючої функціональної структури.

Тип організації управління проєктами в ТОВ «Компанія «МАКОШ» доцільно характеризувати як функціональний. Такий висновок зумовлений тим, що основні повноваження, ресурси та відповідальність зосереджені у функціональних підрозділах і на рівні вищого керівництва, тоді як проєкти реалізуються шляхом тимчасової взаємодії кількох служб залежно від їх змісту. На підприємстві відсутні ознаки повноцінної проєктно-орієнтованої або класичної матричної системи, зокрема окремий проєктний офіс, стабільна система подвійного підпорядкування чи формалізовані менеджери проєктів із самостійними владними повноваженнями. Водночас реалізація таких ініціатив, як розвиток сервісу «Агроном 24/7», масштабування послуги «Аудит Ґрунту», партнерські програми фінансування або логістичні зміни, вимагає міжфункціональної координації, що формує елементи слабкої матриці. Отже, на підприємстві переважає функціональна модель управління проєктами, доповнена міжпідроздільною взаємодією для реалізації стратегічних і організаційних змін

У ТОВ «Компанія «МАКОШ» розподіл ролей у проєктах має функціонально-координаційний характер. Ініціація проєктів здійснюється переважно на рівні генерального директора або керівника того підрозділу, в межах якого виникає потреба у змінах (табл. 2.4).

Формування цілей проєкту відбувається за участю керівництва та профільного структурного підрозділу, який визначає предмет проєкту, очікуваний результат і потребу в ресурсах. Затвердження бюджету та ключових параметрів проєкту належить до компетенції генерального директора за участю фінансово-економічного відділу. Координація виконання, як правило, покладається на керівника профільного підрозділу або спеціально визначену відповідальну особу, яка забезпечує взаємодію між

залученими службами

Таблиця 2.4. Розподіл функцій у організаційній архітектурі проєктного менеджменту ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Функція у проєкті	Головний виконавець
Ініціює проєкт	генеральний директор або керівник профільного підрозділу
Формулює цілі проєкту	генеральний директор спільно з керівником профільного підрозділу
Обґрунтовує зміст і потребу в проєкті	профільний підрозділ, у межах якого виникла потреба у змінах
Готує пропозиції щодо ресурсів	керівник профільного підрозділу разом із фінансово-економічним відділом
Затверджує бюджет	генеральний директор за участю фінансово-економічного відділу
Координує виконання	керівник профільного підрозділу або призначений координатор проєкту
Відповідає за строки	координатор проєкту та керівники залучених підрозділів
Контролює проміжне виконання	генеральний директор і керівник профільного підрозділу
Контролює фінансові параметри	фінансово-економічний відділ
Контролює відповідність правовим і договірним умов	юридичний відділ
Залучається як виконавець	фахівці маркетингового, комерційного, агрономічного, логістичного, ІТ, юридичного, адміністративно-господарського та фінансового підрозділів

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Відповідальність за строки реалізації проєкту несуть координатор та керівники тих підрозділів, працівники яких беруть участь у виконанні робіт. Контроль результатів здійснюється керівництвом підприємства спільно з профільним підрозділом і фінансово-економічною службою, тоді як безпосередніми виконавцями є спеціалісти відповідних функціональних відділів залежно від змісту проєкту. Така централізація прийняття рішень дозволяє компанії швидко мобілізувати ресурси, проте може створювати «вузькі місця» при масштабуванні проєктної діяльності, оскільки вимагає безпосереднього залучення першої особи до операційних питань.

Схематично життєвий цикл проєкту на підприємстві ТОВ «Компанія «МАКОШ» можна подати у вигляді схеми на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Життєвий цикл проєкту на підприємстві ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Джерело: узагальнено автором

Аналізуючи підходи до організації управління проєктами на ТОВ «Компанія «МАКОШ», доцільно зазначити, що підприємству притаманне застосування методології проєктного менеджменту на основі Project Management Body of Knowledge (PMBOK), яка узагальнює процеси, інструменти, методи та практики, необхідні для впорядкування управління проєктами та підвищення результативності їх реалізації. Це дозволяє структурувати проєктну діяльність, забезпечити узгодженість дій учасників, раціональне використання ресурсів і контроль запланованих результатів [28].

За своїм змістом ця методологічна основа охоплює п'ять ключових груп процесів: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, а також завершення проєкту (рис. 2.3) .

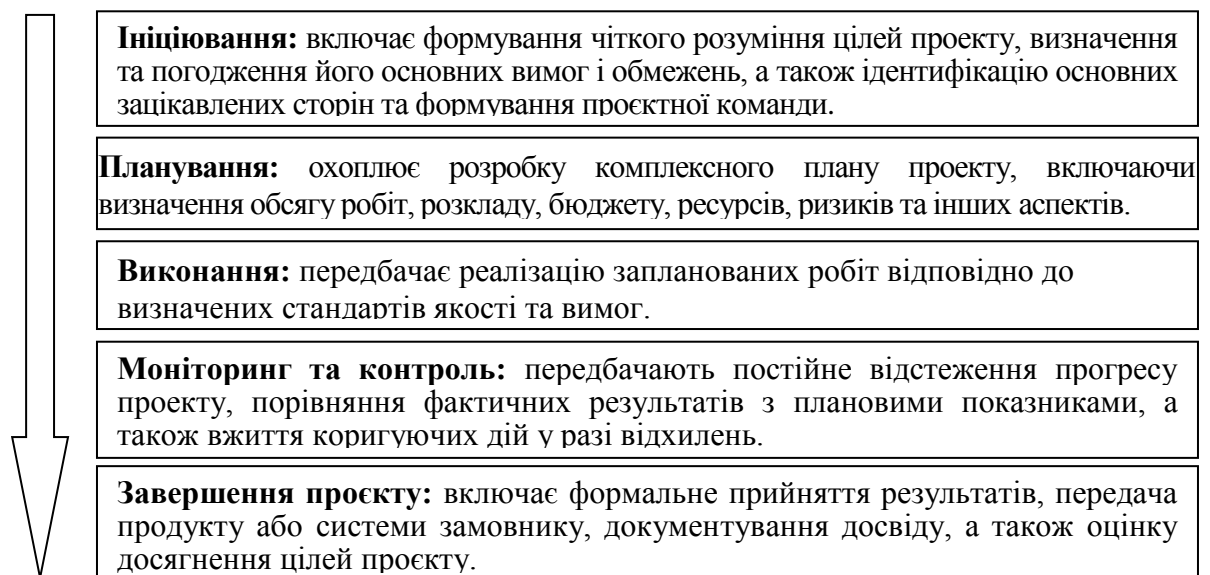


Рис. 2.3. Структура процесу проєктного менеджменту ТОВ «Компанія «МАКОШ» за PMBOK

Джерело: узагальнено автором на основі [28]

Важливою передумовою впровадження системи управління проєктами є наявність стабільних джерел фінансування. Аналіз пасиву балансу дозволяє оцінити фінансову незалежність ТОВ «Компанія «МАКОШ» та здатність підприємства самостійно інвестувати у розвиток без залучення дорогих кредитних ресурсів. Аналіз інвестиційного потенціалу (власного капіталу), як свідчать дані ТОВ «Компанія «МАКОШ», демонструє класичну модель самофінансування (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5. Структура власного капіталу ТОВ «Компанія Макош», тис.грн

Показник	Роки			Відхилення			
				2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Власний капітал:							
Зареєстрований (пайовий) капітал	1,5	-	-	27770,7	100	19633	33
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	31572,3	59343	78976	27769,2	88	19633	33
Усього	31573,8	59343	78976	27770,7	100	19633	33

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Власний капітал підприємства протягом 2022-2024 рр. фактично складається з єдиного елемента – нерозподіленого прибутку. Обсяг власного капіталу стрімко зростає: у 2023 році він збільшився на 88% (порівняно з 2022 р.), а у 2024 році – ще на 33,1%, досягнувши 78976 тис. грн. Отже, підприємство володіє потужним внутрішнім інвестиційним ресурсом. Це дозволяє приймати оперативні рішення про старт нових проєктів без тривалих погоджень із банками, що суттєво знижує ризики затримок у фінансуванні.

Варто відзначити наявність у механізмах менеджменту досліджуваного підприємства ризик-орієнтованого підходу. Це можна підтвердити обґрунтованими фінансовими рішеннями:

1. Зниження боргового навантаження. Спостерігається різке скорочення загальної суми зобов'язань. У 2024 році вони зменшилися на 82,8% (до 5724 тис. грн) порівняно з 2022 роком, переважно за рахунок

погашення «Інших поточних зобов'язань» (табл. 2.4.). Це свідчить про стратегію делевериджу (зниження боргового плеча) в умовах воєнного стану для мінімізації ризику банкрутства.

2. Зміна моделі фінансування операційної діяльності. У 2024 році у структурі пасивів з'явилася стаття «Кредиторська заборгованість за одержаними авансами», яка зайняла домінуючу позицію (65,7% у 2023 р. та 38,9% у 2024 р.). Це означає перехід на модель фінансування за рахунок клієнтів. Отримання передплати за добрива є позитивним сигналом, оскільки це безвідсотковий кредит від покупців. Однак, це створює певний операційний ризик: отримані аванси – це зобов'язання поставити товар, а будь-який збій може призвести до штрафних санкцій та втрати репутації.

3. Поточна заборгованість. У 2023 році спостерігалось зростання поточних зобов'язань на 59,2% (до 9115 тис. грн), зокрема зростання заборгованості за товари та послуги (+79,8%) та інших зобов'язань. Це корелює зі зростанням масштабів діяльності та активізацією закупівель.

Аналіз управлінської діяльності на підприємстві та її ефективність доцільно продовжити аналізом фінансового результату діяльності (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. Динаміка результатів діяльності ТОВ «Компанія Макош»,

тис.грн

Показник	Роки			Відхилення			
				2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
Інші операційні доходи	16	10	8	-6	-38	-2	-20
Адміністративні витрати	972	1034	1106	62	100	72	7
Витрати на збут	10086	10159	10229	73	1	70	1
Інші операційні витрати	68	145	245	77	113	100	69
Фінансовий результат від операційної діяльності	33312	32996	20773	-316	-1	-12223	-37
Інші фінансові доходи	553	2345	3172	1792	324	827	35
Фінансовий результат до оподаткування	33865	35341	23945	1476	4	-11396	-32
Витрати (дохід) з податку на прибуток	6096	5056	4310	-1040	-17	-746	-15
Чистий фінансовий результат	27769	30285	19635	2516	9	-10650	-35
Поточні зобов'язання і забезпечення	33374,9	9115	5724	-6	-38	-3391	-37

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

Аналіз звіту про фінансові результати дозволяє оцінити ефективність управління витратами підприємства в динаміці. Попри загальну прибутковість діяльності ТОВ «Компанія «МАКОШ», спостерігаються тривожні тенденції, що свідчать про зниження якості операційного менеджменту та зростання впливу неконтрольованих ризиків. За звітний період відбулося зростання адміністративних витрат на 13,8%. У контексті процесного підходу це може свідчити про збільшення бюрократичного навантаження та недостатню автоматизацію управлінських процесів при масштабуванні бізнесу. Витрати на збут збільшилися на 1,4% є помірним і корелює з підтримкою ринкових позицій. Критичним індикатором ризику є стрімке зростання статті витрат «інші операційні витрати» на 260% (у 2,6 рази). Така диспропорція зазвичай вказує на реалізацію зовнішніх загроз, які не були вчасно ідентифіковані (курскові різниці, списання запасів, штрафні санкції або витрати на ліквідацію наслідків логістичних збоїв). Це підтверджує тезу про відсутність формалізованої системи ризик-менеджменту.

Інші операційні доходи скоротилися на 50%, що вказує на звуження можливостей отримання доходу від непрофільної діяльності. Водночас, інші фінансові доходи зросли майже у 6 разів. Це позитивний сигнал, що свідчить про намагання фінансового відділу хеджувати ризики (наприклад, через розміщення вільної ліквідності на депозитах), проте цей інструмент не перекриває втрат в основній діяльності.

Як наслідок вищезазначених факторів, спостерігається ефект «ножиць»: витрати ростуть швидше за ефективність. Прибуток від операційної діяльності скоротився на 12539 тис. грн (або на 37,6%). Чистий прибуток знизився на 29,3%.

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «Компанія «МАКОШ», ключовим індикатором ефективності управлінської системи є здатність менеджменту мінімізувати операційні ризики, пов'язані з логістикою та зберіганням товарних запасів (ТЗ). Саме процес управління ТЗ є найбільш

вразливим до зовнішніх загроз, де джерелом ризику виступають порушення ланцюгів постачання, а наслідками – прямі фінансові втрати від псування продукції та репутаційні втрати через зрив зобов'язань перед клієнтами.

Діючи на підприємстві модель управління запасами можна декомпонувати на три ієрархічні рівні, ефективність взаємодії між якими визначає загальну стійкість бізнесу:

Перший рівень – інформаційно-аналітичне забезпечення. Базовий рівень системи представлено модулями корпоративної ERP-системи та базами даних складського обліку. Здійснює накопичення «великих даних» про рух ТЗ, залишки та історію транзакцій з контрагентами. Цей рівень функціонує ефективно як облікова система. Персонал володіє регламентами роботи з ПЗ та бухгалтерськими нормативами. Проте, в контексті проектного підходу, цей рівень працює реактивно (фіксує факти), а не проактивно (не прогнозує ризики автоматично).

Другий рівень – процес прийняття рішень. Цей рівень є «вузьким місцем» поточної системи менеджменту. Він базується на найпростішій моделі, де управління здійснюється співробітниками на основі їхнього емпіричного досвіду та інструкцій. Проблемою тут є те, що рішення про закупівлю чи переміщення товару часто залежать від суб'єктивного фактору. Хоча існують комунікаційні правила та посадові інструкції, відсутність формалізованих математичних моделей прогнозування попиту (які б автоматично генерували рішення) підвищує ймовірність управлінських помилок. Покладання на досвід персоналу замість чітких алгоритмів управління ризиками стає критичним при масштабуванні бізнесу або зміні персоналу (втрата інституційної пам'яті).

Третій рівень – фінансовий контролінг. Верхній рівень системи – це модель управління фінансами, що оцінює економічну ефективність рішень щодо формування запасів та джерел їх покриття, тобто здійснює контроль ступення «заморожування» капіталу в запасах та оцінка їх рентабельності. Цей рівень дозволяє бачити фінансовий результат постфактум, але потребує

інтеграції з системою бюджетування проєктів для попередження касових розривів.

Оцінюючи вплив на досліджуване підприємство факторів зовнішнього середовища, зазначимо, що повномасштабне вторгнення 2022 року стало стрес-тестом для описаної системи. Робота в умовах форс-мажору виявила, що традиційна модель, базована на стабільних правилах та досвіді мирного часу, є недостатньо гнучкою. Питання безпеки персоналу, релокації активів та зміни логістичних маршрутів вимагали не просто управління запасами, а антикризового управління проєктами. Це підтверджує необхідність трансформації існуючої моделі управління: перехід від інтуїтивно-досвідного прийняття рішень до ризик-орієнтованої моделі, що базується на сценарному плануванні та чітких алгоритмах реагування на зміни.

2.3. Оцінка результативності управління проєктами на основі процесного та ризик-орієнтованого підходів

Внутрішнє середовище ТОВ «Компанія «МАКОШ» виступає базовим фундаментом для впровадження ефективної системи управління проєктами. Оцінка результативності діяльності компанії крізь призму процесного підходу дозволяє розглядати її функціонування як сукупність взаємопов'язаних бізнес-процесів, спрямованих на реалізацію стратегічних цілей. При цьому інтеграція ризик-орієнтованого підходу забезпечує стійкість операційної діяльності та мінімізацію відхилень від планових показників.

Аналіз організаційної структури управління ТОВ «Компанія «МАКОШ» дозволяє зазначити, що вона побудована за лінійно-функціональним типом, що є оптимальним для проєктно-орієнтованого управління. Така архітектура дозволяє чітко розподілити відповідальність за процеси та забезпечити ефективну координацію між підрозділами для

нівелювання операційних ризиків. Оцінку результативності управління на досліджуваному підприємстві проведемо через аналіз ефективності ключових функціональних блоків: ефективність організаційної структури, аналіз продуктового портфеля, управління якістю продукту, оцінка ефективності процесів збуту, маркетингова стратегія та брендинг, інформаційно-комунікаційні процеси.

1. В рамках існуючої організаційної структури процеси стратегічного управління реалізуються Генеральним директором, який здійснює планування, фінансовий моніторинг та координацію розвитку, задаючи вектор для всіх проектних ініціатив. Комерційні та маркетингові процеси координує комерційний відділ, який керує ціноутворенням та дистрибуцією, тоді як маркетинговий відділ, використовуючи інструменти digital-комунікацій та аналізу ринку, мінімізує ризики втрати конкурентних позицій.

Виробничо-сервісні процеси реалізує агрономічний відділ, забезпечуючи додану вартість через консалтингову підтримку та розробку схем живлення, що є інструментом управління ризиками клієнтів. Забезпечувальні процеси регулює логістичний відділ та відділ ЗЕД, які формують ланцюг поставок, керуючи ризиками своєчасності доставки та взаємодії з міжнародними партнерами. Відділ ІТ, впроваджуючи CRM та BI-платформи, забезпечує інформаційну прозорість процесів, що є критичним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Разом із тим, детальний аналіз функціональних зв'язків показує наявність бар'єрів для ефективної реалізації крос-функціональних проектів. Серед проблем можна відзначити фрагментарність відповідальності, оскільки процес закупівлі та збуту розділений між різними відділами (комерційний відділ мінеральних добрив формує заявку, відділ логістики везе, бухгалтерія оплачує). Це призводить до розмивання відповідальності за кінцевий фінансовий результат конкретної угоди. А також присутнє дублювання функцій контролю, наприклад, списання запасів для управлінських потреб часто відбувається без погодження керівника через операціоніста чи логіста. Це свідчить про

відсутність наскрізного процесного контролю, що є характерним для низького рівня проектної зрілості.

2. Аналізуючи продуктивний портфель як об'єкт управління, відзначимо, що асортиментна політика ТОВ «Компанія «МАКОШ» формується на основі принципів диверсифікації та гнучкості, що безпосередньо впливає на результативність управління товарними проектами. Наявність понад 70 найменувань добрив дозволяє компанії хеджувати ринкові ризики шляхом перерозподілу ресурсів між різними групами товарів, серед яких:

- базові продукти (мінеральні, комплексні NPK добрива);
- високотехнологічні продукти (водорозчинні, рідкі, мікродобрива з хелатами);
- антистресові продукти (спеціалізовані рішення для управління агроризиками);
- послуги аудиту ґрунту та технологічний супровід агронома.

Співпраця з провідними європейськими постачальниками дозволяє компанії імплементувати високі стандарти якості як критерій результативності та забезпечувати стабільність вхідних потоків, знижуючи ризики постачання.

3. Аналізуючи управління якістю продукту та вектор мінімізації агровиробничих ризиків ТОВ «Компанія «МАКОШ», зазначимо, що ключовим фактором результативності продуктивних проектів підприємства є технологічна гнучкість асортименту. Комбінація макро- і мікроелементів у продукції розглядається як інструмент управління ризиками невідповідності ґрунтово-кліматичним умовам. Компанія трансформує процес продажу товару у реалізацію комплексної агротехнології. Цей підхід базується на розширенні меж процесу взаємодії з клієнтом:

- вхідний контроль - моніторинг стану ґрунту та діагностика потреб;
- планування – індивідуальний підбір схеми удобрення (мінімізація ризику неефективного використання ресурсів);

– супровід – консалтингова підтримка на етапах внесення добрив.

Така інтеграція сервісних процесів дозволяє підприємству управляти результативністю використання продукту кінцевим споживачем, що прямо впливає на репутаційні ризики та LTV клієнта.

4. Оцінюючи ефективність процесів збуту та управління клієнтським досвідом звенемо увагу, що система продажів ТОВ «Компанія «МАКОШ» побудована на гібридній моделі, що поєднує фізичну дистрибуцію та цифрові інструменти процесного управління. Результативність цього напряму забезпечується через механізми управління логістичними ризиками, цифровізацію та моніторинг процесів і автоматизацію взаємодії. Логістика представлена розгалуженою мережею регіональних складів, що дозволяє децентралізувати запаси, мінімізуючи часові розриви у ланцюгах постачання та ризики зриву агротехнічних термінів у клієнтів. Впровадження CRM-платформи дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління продажами. Система виконує функцію інструменту прогнозування ризиків, відстежуючи динаміку замовлень та сезонні коливання, що дозволяє оптимізувати складські запаси. Автоматизація взаємодії відбувається через офіційний веб-ресурс. Він виступає цифровим шлюзом для дистанційного оформлення замовлень, знижуючи операційне навантаження на менеджерів та ризик помилок при обробці заявок («людський фактор»).

Ефективність бізнес-процесу «Продаж» напряму залежить від якості управління дебіторською заборгованістю (табл. 2.7).

Аналіз структури оборотних активів виявляє суттєві диспропорції, що створюють загрозу ліквідності. У 2022 році дебіторська заборгованість становила 3148 тис. грн (4,86% активів). У 2024 році вона зросла до 36416 тис. грн (41,34% активів). Абсолютний приріст: +33268 тис. грн (зростання майже у 12 разів). Такий вибуховий ріст дебіторської заборгованості свідчить про збій у бізнес-процесі контролю оплат. Комерційний відділ, ймовірно, фокусується на виконанні плану продажів (відвантаженні), ігноруючи фінансові ризики неповернення коштів. Це підтверджується тим, що грошові

кошти скоротилися на 6,66% (до 15740 тис. грн), оскільки значна частина ліквідності була «заморожена» в боргах клієнтів. Існуюча система управління не ідентифікувала вчасно кредитний ризик. В рамках проєктного підходу процес надання відстрочки платежу має розглядатися як мікро-інвестиційний проєкт з оцінкою ROI та ризиків конкретного контрагента, чого наразі не відбувається.

Таблиця 2.7. Динаміка оборотних активів ТОВ «Компанія Макош»

Показник	Роки			Відхилення			
				2023-2022		2024-2023	
	2022	2023	2024	+/-	%	+/-	%
1. Запаси	44687	41234	34942	-3453	-8	-6292	-15
1.1. Паливо	-	-	1	0	100	1	100
1.2 Тара і тарні матеріали	388	350	320	-38	-10	-30	-9
1.3 Запасні частини	21	21	21	0	0	0	0
1.4 Товарні запаси	44278	40863	34600	-3415	-8	-6263	-15
2. Дебіторська заборгованість	3148	33271	36416	30123	957	3145	9
3. Грошові кошти та їх еквіваленти	15895	15781	15740	-114	-1	-41	-0,3
4. Інші оборотні активи	1484	1423	1325	-61	-4	-98	-7
Загальна сума оборотних активів	64805	89915	88081	25110	39	-1834	-2

Джерело: сформовано за даними ТОВ «Компанія «МАКОШ»

5. Маркетингові процеси компанії орієнтовані на персоніфікацію, що є відповіддю на ризик втрати клієнтів у висококонкурентному середовищі. Алгоритмічний підхід до формування пропозицій відбувається на основі аналізу історії закупівель, площі посівів, типу культур, що дозволяє підвищити конверсію продажів (результативність процесу) та сформувати бар'єри перемикання для клієнтів, знижуючи ймовірність їх переходу до конкурентів (управління ризиком відтоку). Ядро бренду компанії побудоване на концепції «інвестиційного живлення», що відображає перехід від простого продажу товару до управління результативністю бізнесу клієнта. Слоган «Інвестиційне живлення» позиціонує процес закупівлі добрив не як витрати, а як інвестиційний проєкт з прогнозованою окупністю (отримання прибутку від врожаю). Місія та принципи передбачають визначення компанії як «мосту

між виробником та аграрієм» підкреслюючи роль ТОВ «Компанія «МАКОШ» у ланцюгу постачання як гаранта стабільності та якості. Система цінностей (професіоналізм, відповідальність, результат) виступає базою для управління корпоративною культурою та зниження кадрових ризиків.

6. Інформаційно-комунікаційні процеси в умовах цифрової трансформації бізнесу у ТОВ «Компанія «МАКОШ» виконують функцію централізованої платформи управління операційною діяльністю. Структура сайту, що включає 9 функціональних посадкових сторінок («Продукція», «Агроном 24/7», «Аудит ґрунту», «Кредитування» та ін.), забезпечує прозорість бізнес-процесів для стейкхолдерів. Візуальна ідентифікація (теракотовий корпоративний колір, ергономічний дизайн) та чітка структура контенту мінімізують комунікаційні ризики, полегшуючи процес прийняття рішень потенційними партнерами. Важливим аспектом ефективності процесів також є рівень їх автоматизації. Згідно з аналізом, підприємство продовжує використовувати програмний продукт «1С:Підприємство». Використання морально застарілого ПЗ (яке офіційно заборонено з 2017 року) створює загрозу раптової зупинки облікових процесів через відсутність оновлень або санкційні дії. Тут виникає стратегічний ризик відсутності сучасної ERP-системи, інтегрованої з CRM, що унеможлиблює впровадження повноцінного проєктного управління. «1С» фіксує операції постфактум, тоді як управління проєктами вимагає сценарного моделювання та прогнозування.

7. Управління фінансовими та технологічними ризиками агровиробників посилюється через впровадження допоміжних процесів, серед яких фінансовий інжиніринг та управління знаннями. Фінансовий інжиніринг (кредитування) включає наявні партнерські програми кредитування, які виступають інструментом хеджування фінансових ризиків для аграріїв. Спрощений документообіг та швидкість прийняття рішень (процесна оптимізація) дозволяють клієнтам вчасно отримати ресурси, нівелюючи ризики зриву посівної кампанії. Управління знаннями включають рубрики «Блог» та «Поради фермеру», а також сервіс «Агроном 24/7», що є

елементами процесу інформаційної підтримки. Надання технологічних карт та інструкцій знижує ризик технологічних помилок при використанні продукції, забезпечуючи заявлену ефективність добрив.

В умовах воєнного стану ключовим індикатором якості бізнес-процесів є здатність системи мінімізувати втрати від зовнішніх загроз. Аналіз статті «Інші операційні витрати» виступає індикатором ефективності системи ризик-менеджменту. У 2022 році інші операційні витрати склали 68 тис. грн. У 2024 році вони зросли до 245 тис. грн. Темп приросту: +260,3% (зростання у 3,6 рази). Настільки стрімке зростання непродуктивних витрат свідчить про реактивний підхід до управління ризиками. Підприємство несе збитки по факту настання подій (штрафи за простій логістики, псування товару, курсові втрати), замість того щоб інвестувати у превентивні заходи. Враховуючи, що основним видом діяльності є оптова торгівля, де маржа залежить від оборотності, таке зростання операційних витрат є індикатором проблем антикризового менеджменту. Воно прямо корелює зі скороченням фінансового результату від операційної діяльності на 37,6% (з 33 312 тис. грн до 20 773 тис. грн). Як наслідок відсутності формалізованої системи ризик-менеджменту призводить до прямого вимивання оборотних коштів підприємства.

8. Управління цифровими комунікаціями є важливим елементом процесного управління ТОВ «Компанія «МАКОШ». Ключовим напрямком є диверсифікована присутність у соціальних мережах. Кожен цифровий канал розглядається підприємством як окремий інструмент впливу на цільову аудиторію для зниження комунікаційних бар'єрів та підвищення лояльності. Аналіз результативності SMM-процесів досліджуваного підприємства дозволяє виділити специфіку управління кожним каналом.

Facebook нараховує аудиторію потенційних клієнтів із числа 14 тис. підписників. Платформа виконує роль корпоративного хабу. Окрім дублювання ключової інформації, тут реалізується процес управління кадровим потенціалом та партнерством. Використання гумористичного

контенту є інструментом емоційного маркетингу, що підвищує залученість та формує «людське обличчя» бренду.

Instagram нараховує аудиторію 8 тис. підписників та функціонує як вітрина візуалізації процесів («Життя компанії», «Склади»). Наявність закріплених сторіс з відгуками виступає механізмом соціального доказу, що знижує ризик недовіри з боку нових клієнтів.

YouTube нараховує 3,5 тис. підписників та TikTok 30 тис. Відеоконтент виконує освітню функцію. Рубрики «Агроном 24/7» та «Аудит ґрунту» демонструють експертизу компанії, що є фундаментальним фактором зниження ризику некомпетентності в очах споживача.

Ефективність застосування процесного та ризик-орієнтованого підходів у ТОВ «Компанія «МАКОШ» також підтверджується динамікою ключових показників діяльності за останні 10 років існування:

1. Масштабування процесів – трансформація від продажу 3 продуктів до портфеля з понад 50 позицій та 150 тис. т імпорту на рік свідчить про ефективність управління продуктовими проектами.

2. Розвиток інфраструктури – зростання складських площ з 2500 кв. м (2017 р.) до 17300 кв. м (10 власних складів) дозволяє керувати логістичними ризиками та забезпечувати добове відвантаження до 3000 т.

3. Соціально-економічна ефективність – зростання штату з 8 до 161 працівника (більш ніж у 20 разів) та сплата 1,3 млрд грн податків за 7 років демонструють стійкість бізнес-моделі.

Інтеграція корпоративної соціальної відповідальності у стратегію управління (допомога ЗСУ, фінансування операцій для дітей замість корпоративних святкувань) формує позитивний імідж компанії. Це дозволяє управляти репутаційними ризиками та зміцнювати лояльність суспільства та партнерів, що є важливим нематеріальним активом в умовах нестабільності.

Базовим індикатором якості управління є здатність менеджменту генерувати додану вартість при оптимальному рівні витрат на адміністрування. Аналіз звіту про фінансові результати за 2022–2025 роки

виявляє суперечливу тенденцію де витрати на управління зростають (адміністративні витрати збільшилися на 13,8% з 972 до 1106 тис. грн), а результативність падає (чистий фінансовий результат скоротився на 29,3% з 27 769 до 19 635 тис. грн) (табл. 2.6).

Для оцінки того, наскільки ефективно управлінський апарат справляється з викликами масштабування та ризиками, розрахуємо Коефіцієнт ефективності управлінських витрат (К_{еф}) за даними Звіту про фінансові результати.

$$K_{ef} = \frac{\text{Чистий фінансовий результат}}{\text{Адміністративні витрати}} \quad (2.1)$$

Таблиця 2.8. Динаміка коефіцієнта ефективності управлінських витрат

Показник	Роки		
	2022	2023	2024
Коефіцієнт ефективності управлінських витрат	28,57	29,29	17,75

Джерело: розраховано автором

Таке різке зниження віддачі від управлінських витрат свідчить про те, що існуюча лінійно-функціональна структура стає громіздкою: процеси ускладнюються, бюрократичне навантаження росте, але це не конвертується у прибуток. Спостерігається критичне зниження ефективності управління на 37,8% (з 28,57 до 17,75). Це зможемо пояснити двома різноспрямованими тенденціями:

1. Зростання вартості управління – адміністративні витрати зросли на 13,8% (абсолютний приріст +134 тис. грн). Це свідчить про розростання бюрократичного апарату або збільшення витрат на обслуговування офісних процесів без відповідної віддачі.

2. Падіння результативності – чистий прибуток впав на 29,3% (-8 134 тис. грн).

Така динаміка («ножиці ефективності») підтверджує гіпотезу, що існуюча функціональна модель управління вичерпала свій потенціал. Зростання адміністративного навантаження не конвертується у прибуток, а навпаки – супроводжується втратою маржинальності. Впровадження

проектного офісу дозволило б оптимізувати адміністративні витрати за рахунок автоматизації та чіткого розподілу ресурсів

Для визначення рівня зрілості системи управління ТОВ «Компанія «Макош» та обґрунтування необхідності її трансформації доцільно провести оцінку результативності менеджменту, використовуючи інструментарій процесного та ризик-орієнтованого аналізу. Такий підхід дозволяє виявити приховані диспропорції між витраченими управлінськими ресурсами та отриманим фінансовим результатом. Комплексний аналіз системи управління ТОВ «Компанія «Макош» за 2022–2024 рр. дозволяє стверджувати, що попри збереження фінансової стійкості та адаптивності в умовах воєнного стану, існуюча лінійно-функціональна модель організаційної структури досягла межі своєї ефективності. Аналізуючи систему контролю та зворотного зв'язку під час реалізації проектів на підприємстві зазначимо, що діюча модель управління передбачає провідну роль генерального директора, керівників профільних підрозділів і фінансово-економічної служби. Контроль здійснюється на кількох рівнях:

1. Основний контроль здійснює генеральний директор;
2. Проміжний контроль покладається на лінійне керівництво та профільні підрозділи;
3. Фінансові параметри моніторить фінансово-економічний відділ;
4. Правову відповідність контролює юридична служба.

Така структура свідчить про наявність авторитарного управлінського контролю, а проміжний контроль переважно орієнтований на перевірку виконання вже розпочатих дій, а не на випереджальне коригування проектів.

Щодо зворотного зв'язку, то він на підприємстві формується у двох площинах:

Перша – внутрішня, де інформація про відхилення надходить через фінансові показники, дані облікових систем та управлінські спостереження.

Друга – зовнішня, яка надходить від клієнтів через CRM, сайт, цифрові канали комунікації, сервіс «Агроном 24/7», рубрики консультаційного

супроводу та соціальні мережі.

Це створює для компанії хорошу основу для адаптації рішень до потреб ринку. Водночас уроки від реалізованих проєктів не мають інституціоналізації у діяльності підприємства, тобто досвід проєктування не трансформований у формальні стандарти, базу знань або якість уніфіковані регламенти проєктного контролю.

Таким чином, систему контролю та зворотного зв'язку ТОВ «Компанія «МАКОШ» можна охарактеризувати як дієву, але недостатньо зрілу для масштабної проєктної діяльності. Вона дозволяє відстежувати фінансові й операційні результати, проте ще не забезпечує повноцінного управління проєктами на основі системи показників, формалізованого моніторингу відхилень та накопичення уроків завершених ініціатив.

Оцінювання ризиків на підприємстві також має переважно експертний характер. У практиці управління простежується оцінка насамперед сили впливу ризику на строки, витрати, постачання, продажі та фінансовий результат. Зокрема, логістичні, зовнішньоекономічні та фінансові ризики можна вважати найвагомішими, оскільки саме вони безпосередньо впливають на собівартість, своєчасність виконання зобов'язань та результативність проєктів. Водночас у тексті не простежується наявність формалізованих інструментів оцінювання, таких як карта ризиків, матриця ймовірності та впливу, ризик-реєстр, кількісне ранжування чи сценарне моделювання. Це свідчить про те, що оцінювання ризиків здійснюється, але не стандартизовано і значною мірою залежить від досвіду керівників.

Для систематизації виявлених факторів впливу та визначення готовності ТОВ «Компанія Макош» до впровадження проєктного управління доцільно застосувати метод SWOT-аналізу. На відміну від класичного маркетингового підходу, даний аналіз сфокусовано на внутрішніх бізнес-процесах та операційних ризиках (табл. 2.9).

Зазначимо, що результати аналізу проєктного менеджменту ТОВ «Компанія Макош» найбільш актуальними на сучасному етапі групи є ризиків

фінансові, кадрові, організаційні, ринкові, логістичні, зовнішньоекономічні. Їхня актуальність зумовлена тим, що підприємство реалізує проекти у сферах імпорتنих поставок, складської та транспортної логістики, сервісного супроводу аграріїв, розширення асортименту, фінансування клієнтів і розвитку нових напрямів діяльності. Найвищий рівень впливу мають логістичні, зовнішньоекономічні та фінансові ризики, оскільки саме вони найбільш безпосередньо визначають строки, вартість і результативність реалізації проектів.

Таблиця 2.9. SWOT-аналіз системи управління ТОВ «Компанія Макош» у контексті проектної зрілості

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
<i>Ресурсний та ринковий потенціал:</i>	<i>Структурні та управлінські ризики:</i>
1. Потужна матеріально-технічна база: 10 власних складів у 7 регіонах України та власний вагонний парк (10 од.), що забезпечує логістичну автономію.	1. Критична імпортозалежність: Понад 85% асортименту – імпорт, що робить бізнес вразливим до валютних коливань та закриття кордонів. Відсутність власного виробництва.
2. Фінансова стійкість: Зростання власного капіталу на 33% та висока платоспроможність.	2. Низька ефективність управління: Зростання адміністративних витрат на 13,8% при падінні прибутку, реактивний підхід до ризиків.
3. Висока цифрова зрілість: Використання CRM, ECOSAP, аналітики продажів та сервісу «Агроном 24/7».	3. Прогалини внутрішнього контролю: Несанкціоновані списання ТМЦ, використання застарілого ПЗ («1С»), що створює операційні ризики.
4. Репутація та партнерство: Співпраця з провідними виробниками ЄС, гнучкий асортимент та висока якість продукції.	4. Ринкові обмеження: Висока сезонність попиту, нерівномірність грошових потоків та мала ринкова частка (4%).
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
<i>Вектори стратегічного розвитку:</i>	<i>Зовнішні виклики:</i>
1. Нові ринкові ніші: Зростання попиту на еко-добрива, вихід на ринки ландшафтного дизайну, субстратів та експорт до ЄС.	1. Макроекономічні ризики: Валютна волатильність, зростання вартості логістики та енергоносіїв.
2. Цифрова трансформація: Впровадження повноцінної ERP-системи та інтеграція в точне землеробство.	2. Військово-політичні фактори: Логістичні блокади, руйнування інфраструктури, мобілізація персоналу (кадровий дефіцит).
3. Фінансова оптимізація: Вивільнення оборотних коштів через точне планування запасів.	3. Конкурентний тиск: Посилення конкуренції з боку локальних виробників та жорсткіші екологічні вимоги.

Джерело: сформовано автором

Узагальнення результатів SWOT-аналіз у дозволяє сформулювати

стратегічні ініціативи, реалізація яких можлива в рамках впровадження системи управління проектами.

1. Стратегія захисту (Слабкості + Загрози) – мінімізація вразливості. Найбільш критичним є поєднання імпортозалежності (W1) та валютно-логістичних ризиків (T1, T2). В умовах війни будь-яка затримка на кордоні або стрибок курсу євро б'є по собівартості, оскільки компанія не має власного виробництва для балансування ціни. Додатковим обтяженням є низька ефективність управління (W2) – система реагує на проблеми постфактум. Рішенням проблем може стати впровадження ризик-менеджменту як постійного процесу, що дозволить хеджувати валютні ризики та створювати альтернативні ланцюги постачання до настання кризи.

2. Стратегія мобілізації (Сильні сторони + Загрози) – використання активів компанії, які надають унікальні переваги (власну логістику та цифрові інструменти S1, S3). Це дозволяє нівелювати загрози логістичних блоkad (T2) та конкуренції (T3) краще, ніж це роблять дрібні гравці. Трансформація логістики з обслуговуючої функції в бізнес-проект із використанням CRM та аналітики для точного прогнозування попиту дозволить уникнути затоварення складів дорогим імпортом товаром.

3. Стратегія трансформації (Слабкості + Можливості) – подолання бар'єрів технологічного відставання облікової системи (ПЗ «1С», W3), що стає гальмом для реалізації можливостей цифрової трансформації (O2). Без сучасної ERP-системи неможливо ефективно управляти новими напрямками (еко-добрива, ландшафт), оскільки вони вимагають різної аналітики та підходів. Цю проблему дозволить вирішити запуск стратегічного проекту ІТ-трансформації, що дозволить автоматизувати внутрішній контроль та усунути прогалини в обліку.

4. Стратегія наступу (Сильні сторони + Можливості) – масштабування шляхом поєднання фінансової стійкості (S2) та репутації (S4), що відкриває шлях до нових ринків (O1). Компанія має ресурси для інвестицій у диверсифікацію (наприклад, власна фасовка субстратів або експорт).

Створення проєктного офісу для управління ініціативами розвитку дозволить запускати нові продукти як окремі проєкти з чітким бюджетом, не змішуючи їх з операційною діяльністю.

Отже, діагностика стану ТОВ «Компанія «МАКОШ» свідчить про те, що компанія досягла «стелі» ефективності в рамках існуючої функціональної моделі. Наявні сильні сторони та ринкові можливості не можуть бути повною мірою реалізовані через внутрішні управлінські обмеження (слабкий контроль, реактивність, застарілі процеси). Впровадження процесного та ризик-орієнтованого підходів є безальтернативним шляхом для перетворення наявного ресурсного потенціалу на фінансовий результат.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз показників діяльності ТОВ «Компанія «МАКОШ» за 2022–2024 роки свідчить про високу результативність обраної бізнес-моделі типу «asset-light» (модель з полегшеними активами). Домінування оборотних активів у структурі балансу (понад 99%) підтверджує, що компанія генерує прибуток не через пасивне володіння основними засобами, а завдяки швидкості та якості бізнес-процесів (торгівля, логістика, оборот капіталу). Зростання активів у 2024 році на 35,4% та збільшення чистого прибутку на 37,3% (порівняно з 2022 роком) є прямим доказом ефективності операційного менеджменту.

2. Компанія побудувала стійку систему управління ланцюгами постачання, що базується на географічній диверсифікації. Розгалужена мережа складів (10 об'єктів у ключових аграрних регіонах) та використання мультимодальних перевезень (авто, залізниця, море) дозволяють нівелювати ризики зриву поставок та мінімізувати транспортні витрати. Наявність сучасних складських комплексів із клімат-контролем (19 700 м²) виступає гарантом управління ризиком втрати якості продукції.

3. Стратегія диверсифікації товарного портфеля (понад 70 позицій від виробників із 7 країн) є ключовим інструментом хеджування ризиків залежності від одного постачальника або коливань попиту на конкретний вид добрив. Гнучке управління запасами (накопичення страхових запасів у 2023 році до 68,7% та їх оптимізація у 2024 році) демонструє адаптивність системи управління до зовнішніх викликів воєнного часу. Перехід від простої дистрибуції до надання комплексних агротехнологічних рішень (сервіс «Агроном 24/7», аудит ґрунту) свідчить про еволюцію управлінських процесів. Такий підхід дозволяє управляти ризиками клієнтів (підвищення врожайності), що трансформується у лояльність партнерів та стабільність фінансових потоків для самої компанії. Впровадження CRM-систем та аналітичних інструментів забезпечує прозорість процесів продажу та дозволяє здійснювати предиктивну аналітику попиту. Це знижує ризики затоварення складів та мінімізує вплив «людського фактору» на операційну діяльність.

4. Підприємство пройшло успішний шлях від стартапу до системного інтегратора на агрохімічному ринку. Стратегія накопичення власного капіталу (зростання нерозподіленого прибутку на 150% за 2022–2024 рр. до 78,9 млн грн) забезпечує компанії високу фінансову автономію. Це створює потужний фундамент для самофінансування проєктів розвитку без критичної залежності від кредитних ресурсів, що є ознакою ефективного управління фінансовими ризиками.

5. Діюча лінійно-функціональна структура з високим рівнем централізації влади в руках CEO була ефективною на етапі становлення та антикризового реагування. Однак зростання адміністративних витрат на 13,8% свідчить про зниження ефективності процесів управління при масштабуванні бізнесу. Надмірна концентрація прийняття рішень створює ризик управлінських «вузьких місць» та знижує гнучкість компанії. Прослідковується фрагментарність відповідальності та наявність бар'єрів для крос-функціональної взаємодії. Розрив єдиного бізнес-процесу (закупівля–

логістика–збут) між різними департаментами призводить до розмивання відповідальності за кінцевий фінансовий результат.

6. Фінансові результати 2024 року демонструють негативну динаміку: чистий прибуток скоротився на 29,3% при одночасному зростанні інших операційних витрат у 2,6 рази. Це вказує на реалізацію «ефекту ножиць», коли темпи зростання витрат випереджають темпи зростання ефективності. Різке збільшення операційних витрат свідчить про те, що існуюча система ризик-менеджменту працює реактивно (ліквідація наслідків), а не превентивно. Перехід до фінансування за рахунок клієнтських авансів (частка у пасивах 38,9% у 2024 р.) дозволив знизити боргове навантаження, але створив нові операційні ризики. Залежність від передоплат вимагає бездоганної логістики, оскільки будь-який збій у ланцюгах постачання (Just-in-Time) загрожує штрафними санкціями та втратою репутації. Система управління товарними запасами, яка є критичною для торговельного бізнесу, базується на застарілих підходах, оскільки рішення приймаються на основі емпіричного досвіду персоналу, а не математичних моделей прогнозування. Це створює значний ризик «людського фактору» та суб'єктивізму, що в умовах воєнного стану та складної логістики є неприпустимим.

7. Використання морально застарілого програмного забезпечення («1С») та відсутність інтегрованої ERP-системи унеможливило впровадження повноцінного проектного управління, залишаючи компанію на рівні фіксації фактів, а не прогнозування процесів. Також прослідковується реактивність системи ризик-менеджменту: значне зростання дебіторської заборгованості (у 12 разів за досліджуваний період) при скороченні грошових коштів свідчить про відсутність контролю кредитного ризику та пріоритет «відвантаження» над реальним отриманням доходу. Зростання статті «інші операційні витрати» у 3,6 рази підтверджує, що компанія бореться з наслідками проблем (штрафи, псування, курсові різниці), а не інвестує у превентивні механізми.

8. Прослідковується зниження ефективності управлінських витрат, що

підтверджує розрахунок коефіцієнта ефективності управлінських витрат, що демонструє ефект падіння з 28,57 до 17,75 (зниження на 37,8%). При цьому постерігається небезпечна тенденція: адміністративні витрати зростають (+13,8%) на тлі падіння чистого прибутку (-29,3%). Це свідчить про те, що масштабування бізнесу супроводжується бюрократизацією процесів, які споживають ресурси, але не генерують доданої вартості. Позитивна динаміка оборотності товарних запасів (скорочення циклу зі 147 до 123 днів) нівелюється падінням рентабельності вкладених у запаси коштів (-6,08 в.п.). Це підтверджує тезу про відсутність координації між логістичною ефективністю та фінансовими цілями компанії, що можливо виправити лише через впровадження наскрізного процесного підходу.

9. Узагальнення результатів діагностики дозволяє зробити висновок, що система управління проектами в ТОВ «Компанія «МАКОШ» перебуває на початково-середньому рівні зрілості. Такий висновок зумовлений тим, що підприємство фактично реалізує значну кількість проектів розвитку, розуміє їх стратегічну роль, використовує логіку послідовного проходження етапів ініціювання, планування, виконання, контролю та завершення, але водночас не має окремого проектного офісу, формалізованого інституту менеджера проекту, стабільної матричної структури та стандартизованої системи управління ризиками. Отже, проектна діяльність уже є суттєвим елементом розвитку підприємства, але ще не набула повної організаційної самостійності та методичної завершеності. Стратегічна необхідність трансформації ТОВ «Компанія «МАКОШ» обґрунтована потужним ресурсним потенціалом (власні склади, вагони, бренд, капітал), який наразі використовується не на повну потужність через управлінські обмеження. SWOT-аналіз показує, що для нейтралізації загроз (імпортозалежність, логістичні блокади) та реалізації можливостей (вихід на ринки ЄС, еко-продукти) підприємству необхідний перехід від стратегії «мобілізації» до стратегії «трансформації».

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Концепція управління проєктами в умовах воєнного стану

Добрива є одним із визначальних ресурсних детермінантів, що впливають на урожайність та валове виробництво аграрної продукції та формують основу формування пропозиції та попиту на внутрішньому ринку. Зараз ринок мінеральних добрив в Україні переживає суттєві трансформації. Українські виробники добрив з початком повномасштабної війни зіткнулися з різними викликами, враховуючи зростання вартості сировини, проблеми з постачанням та логістикою тощо, а у 1 кварталі 2024 року імпорт добрив на 35% перевищив вітчизняне виробництво. Відповідно, обсяги продажу мінеральних добрив знизились на 50-60%, так як частина аграріїв ще використовували запаси з попередніх років, інші – повністю відмовилися від використання добрив через економічні та логістичні проблеми. Тому надзвичайно важливим є розробка та впровадження стратегії антикризового управління на основі ризик-орієнтованого та процесного підходів.

В умовах воєнного стану управління проєктами ТОВ «Компанія Макош» доцільно будувати на поєднанні адаптивності, сталого розвитку та ризикорієнтованого підходу. Для підприємства, що працює у сфері виготовлення добрив, така концепція є необхідною, оскільки його діяльність залежить від безперервності виробництва, стабільності постачання сировини, доступності логістики, кадрової стійкості, енергетичної безпеки та екологічної відповідальності. У воєнний період саме проєктний підхід дає змогу не лише реагувати на поточні виклики, а й системно формувати умови для збереження та розвитку підприємства [25].

Доцільність такої концепції підтверджується підходом, за яким стратегічна поведінка бізнесу в умовах війни охоплює три послідовні етапи:

виживання, відновлення й адаптацію, а також закладання основ майбутнього розвитку [43]. Відповідно управління проектами на підприємстві має бути зорієнтоване, по-перше, на підтримання критично важливих процесів і збереження операційної стійкості; по-друге, на пристосування до нових умов через зміну логістики, ресурсного забезпечення та організаційних рішень; по-третє, на модернізацію діяльності, підвищення конкурентоспроможності та формування довгострокових переваг.

У цю концепцію вкрай важливою є інтеграція принципів сталого розвитку, оскільки для ТОВ «Компанія «Макош» ефективність проектів повинна оцінюватися не лише за економічним результатом, а й за їхнім впливом на раціональне використання ресурсів, безпеку праці, екологічність виробництва та соціальну стабільність колективу. У таких умовах сталий розвиток виступає не додатковим орієнтиром, а базовою умовою прийняття проектних рішень, що забезпечує баланс між виробничими цілями, безпекою діяльності та довгостроковою стійкістю підприємства.

Не менш важливим є ризикорієнтований підхід, оскільки воєнний стан суттєво підвищує рівень невизначеності та ймовірність виникнення виробничих, логістичних, фінансових, безпекових і ринкових загроз. Тому управління проектами має передбачати постійну ідентифікацію ризиків, оцінювання їхнього впливу на результати проектів, розроблення превентивних заходів і механізмів швидкого реагування [43]. Це дає змогу зменшити можливі втрати, забезпечити гнучкість управлінських рішень і підвищити стійкість підприємства до зовнішніх шоків.

На рис. 3.1 подано концепцію управління проектами ТОВ «Компанія Макош» в умовах воєнного стану, яка відображає взаємозв'язок між зовнішніми викликами, стратегічними орієнтирами діяльності підприємства, ключовими принципами управління проектами та очікуваними результатами їх реалізації. В основу концепції покладено поєднання адаптивності, сталого розвитку та ризикорієнтованого підходу, що забезпечує стійкість підприємства в коротко- і довгостроковій перспективі».



Рис. 3.1. Концептуальний підхід забезпечення стійкості підприємства в умовах воєнного стану

Джерело: сформовано автором

Отже, концепція управління проєктами в умовах воєнного стану для досліджуваного підприємства має ґрунтуватися на поєднанні трьох взаємопов'язаних засад: забезпечення виживання і адаптації підприємства, дотримання принципів сталого розвитку та системного управління ризиками. Саме така концепція дозволяє не лише підтримувати поточну діяльність підприємства, а й формувати підґрунтя для його стабільного функціонування та розвитку в післявоєнний період (рис.3.2).

Схема відображає послідовну логіку формування концепції управління проєктами в умовах воєнного стану. У її основі лежить взаємозв'язок між зовнішніми викликами, зокрема логістичними порушеннями, дефіцитом ресурсів, енергетичними та кадровими ризиками, і стратегічними орієнтирами підприємства, що охоплюють виживання, адаптацію та подальший розвиток. Це підкреслює, що проєктне управління в кризових умовах має бути спрямоване не лише на оперативне реагування, а й на забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Центральним елементом схеми є поєднання адаптивності, сталого розвитку та ризикорієнтованого підходу як базових засад реалізації проєктів.

Саме через виробничі, логістичні, енергетичні, цифрові, екологічні та безпекові проекти підприємство може забезпечити безперервність діяльності, знизити рівень ризиків, підвищити ефективність використання ресурсів і сформуванати передумови для післявоєнного розвитку. Отже, схема демонструє цілісну модель управління проектами, орієнтовану на збереження життєздатності та зміцнення конкурентних позицій підприємства.



Рис. 3.2. Концепція управління проектами ТОВ «Компанія «МАКОШ» в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

Слушною вважаємо пропозицію науковців, які, вивчаючи перспективи забезпечення стійкості підприємств в умовах підвищених ризиків, запропонували практичні рекомендації управління проектною діяльністю у воєнний час. Використовуючи ці розробки [56] можемо узагальнити ключові орієнтири для менеджерів ТОВ «Компанія МАКОШ» у створенні проєктів:

1. Проєктування з урахуванням воєнного контексту – адаптувати проєктні рамки до специфічних викликів тривалого конфлікту, таких як руйнування інфраструктури, безпекові ризики та гуманітарні потреби;

2. Довгострокова гнучка стратегія – формувати сталий підхід, що поєднує реагування на надзвичайні ситуації з довгостроковим плануванням;

3. Гуманітарна допомога з орієнтацією на розвиток – поєднувати негайну допомогу із заходами, що сприяють довгостроковому розвитку, роблячи акцент на освіті, створенні робочих місць і стійкості громад;

4. Стійка інфраструктура – відбудовувати критичну інфраструктуру, застосовувати інструменти державно-приватного партнерства з урахуванням принципів стійкості, щоб вона витримувала майбутні потрясіння або воєнні виклики [21];

5. Забезпечення безпеки – надавати пріоритет безпеці персоналу та місцевим громадам через оцінювання ризиків і впровадження заходів захисту;

6. Міжнародна співпраця – партнеритися з міжнародними гуманітарними організаціями для залучення ресурсів і експертизи, забезпечуючи відповідність проєктів глобальним стандартам і кращим практикам;

7. Психосоціальна підтримка – включати до проєктів елементи психосоціальної реабілітації для подолання наслідків війни для психічного здоров'я, включаючи консультування та підтримку персоналу;

8. Освіта і проєктна грамотність – інтегрувати проєктну грамотність в підвищення кваліфікації та корпоративне навчання, посилювати взаємодію із освітніми закладами та спільно створювати освітні програми та ініціативи, забезпечуючи свій кадровий резерв знаннями та навичками для роботи в умовах війни.

Упровадження такої концепції має забезпечити для ТОВ «Компанія «МАКОШ» підвищення стійкості та безперервності діяльності, зниження критичних ризиків, зміцнення постачальницько-логістичної надійності, підвищення якості управлінських рішень, раціональніше використання ресурсів, посилення довіри з боку клієнтів і партнерів, а також формування основ для довгострокового післявоєнного розвитку.

3.2. Вдосконалення механізму управління проектами підприємства з урахуванням процесного та ризик-орієнтованого підходів

У сучасних умовах турбулентного зовнішнього середовища управління проектами підприємства набуває особливої актуальності. Стрімкі зміни на ринках, економічні кризи, трансформації законодавчого поля, кліматичні виклики, а в українських реаліях – ще й воєнні ризики, вимагають від бізнесу впровадження нових підходів менеджменту, зокрема спрямованих на забезпечення адаптивності та конкурентоспроможності. За таких умов удосконалення механізму управління проектами доцільно розглядати з урахуванням поєднання процесного та ризик-орієнтованого підходів.

Впровадження систем управління ризиками є критичним аспектом забезпечення стійкості досліджуваного підприємства, особливо в умовах нестабільного ринкового середовища. Такий підхід дає змогу своєчасно адаптуватися до змін та приймати рішення, що зменшують імовірність несприятливих подій. Важливим є саме комплексний характер ризик-менеджменту, який охоплює аналіз фінансових, операційних, ринкових, логістичних та організаційних ризиків, а також регулярне оновлення стратегії у відповідь на зміни зовнішнього середовища.

Дослідження учених [45] свідчить, що підприємства, які впровадили системи управління ризиками, збільшили свої прибутки на 5–10 % порівняно з тими, що не мають подібних систем. Це дозволяє компаніям краще управляти можливими загрозами та оперативніше реагувати на ринкові зміни, що, своєю чергою, сприяє їхній стабільності та зростанню прибутків []. Середній час реакції на ринкові зміни скоротився до 3–4 місяців після впровадження управлінських моделей ризиків, що підвищує гнучкість підприємств і допомагає їм швидше адаптуватися до нових умов. Крім того, компанії з ефективними системами ризик-менеджменту знижують витрати на несприятливі події в середньому на 50 %, тобто з 10–15 % до 5–7 % від загального бюджету, завдяки кращій підготовці до кризових ситуацій та

ефективнішому управлінню [69]. Рівень задоволеності клієнтів також зростає до 85–90 % внаслідок зменшення збоїв у бізнес-процесах та оперативної адаптації до нових умов ринку, що позитивно впливає на взаємини між компанією та її клієнтами [62].

У цьому контексті вдосконалення механізму управління проектами має спиратися не лише на загальні управлінські принципи, а й на сучасні моделі, здатні забезпечувати гнучкість, передбачуваність та контроль у нестабільних умовах. Однією з таких моделей, яка є актуальною для ТОВ «Компанія «МАКОШ» є сценарне планування, яке дозволяє підприємствам розробляти кілька можливих сценаріїв розвитку подій і підготуватися до різних варіантів майбутнього. Іншою важливою моделлю є гнучкі стратегії, що передбачають постійне коригування планів і адаптацію до нових умов. Такий підхід дозволить підприємству бути готовими до непередбачуваних змін і швидко реагувати на виклики ринку. Моделі ризик-менеджменту, у свою чергу, дозволяють ідентифікувати та оцінювати ризики, а також розробляти стратегії для їх мінімізації.

Не менш важливим напрямом удосконалення є інновації в управлінських процесах, які дозволяють оптимізувати використання ресурсів, покращувати якість продукції та послуг, а також знижувати витрати. Застосування цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, великих даних, аналітичних платформ, систем автоматизованого планування та моніторингу, допомагає автоматизувати рутинні операції, зменшувати потребу у зайвих витратах на ручну координацію та концентрувати ресурси на досягненні стратегічних цілей. Це також сприяє підвищенню точності прогнозів і якості управлінських рішень, що, своєю чергою, зменшує ризики та підвищує продуктивність [75].

Аналізуючи підходи до організації процесу управління проектами, зауважимо, що досліджуване підприємство ТОВ «Компанія «МАКОШ» використовує методологію проєктного менеджменту Project Management Body of Knowledge (РМВОК). Даний підхід забезпечує впорядкування та

систематизацію процесів, навичок, інструментів і технік, завдяки чому управління проектами набуває структурованого характеру [7]. Це особливо важливо для підприємства, оскільки воно реалізує кілька паралельних ініціатив, що потребує узгодженості між стратегічними цілями, ресурсами, строками, якістю виконання та контролем результатів.

Зверенно увагу, що з метою підвищення ефективності PMBOK, традиційно прийнято застосовувати такі стандартизовані підходи процесного підходу у організації проектного менеджменту, як PRINCE2, Waterfall, а також гнучкі Agile-підходи, серед яких, насамперед, виділяють Scrum, Kanban, Lean та ін. Кожен із них має власну логіку організації процесів, розподілу ролей, контролю виконання та управління змінами, а тому може бути корисним для вдосконалення механізму управління проектами ТОВ «Компанія МАКОШ» за умови належної адаптації до його специфіки.

PRINCE2 (Projects In Controlled Environments) являє собою процесно-орієнтований підхід до управління проектами, який, базуючись на удосконаленні попередніх методик, отримав велику популярність у багатьох країнах світу. Основний фокус PRINCE2 зосереджений на організації, управлінні та контролі проектів із чітким розподілом ролей і обов'язків виконавців. Завдяки високому рівню структурованості процесів цей підхід є особливо ефективним для масштабованого бізнесу та виконання складних планів, що передбачають жорсткі вимоги до звітності, координації та контролю [46].

Під час реалізації проекту за методикою PRINCE2 виокремлюють ролі керівника проекту, який відповідає за безпосередню реалізацію проекту; менеджера команди – у разі делегування повноважень за функціональними зонами відповідальності; а також ролі підтримки та забезпечення проекту, покликаним яких є інформаційна, адміністративна, консультативна та моніторингова діяльність для досягнення очікуваних результатів. Особливістю формування команд за умови використання підходу PRINCE2 є наявність ради проекту, яка виконує загальну координаційну функцію,

погоджує плани, контролює проходження етапів та приймає рішення щодо переходу між стадіями проекту. Такий підхід є особливо цінним для підприємств, які прагнуть поєднати стратегічний контроль із делегуванням виконавських функцій на рівень окремих структурних підрозділів [72].

Іншою класичною процесною моделлю проектного менеджменту є методика Waterfall, яка за своєю природою каскадна та вирізняється чіткою структурою і жорсткою послідовністю виконання етапів проекту: від аналізу вимог до впровадження та подальшого супроводу результату. Основною вимогою, що висувається до проектів у системі Waterfall, є лінійність, тобто перед початком кожного нового етапу попередній має бути завершений. Це дозволяє чітко контролювати хід реалізації проекту та відстежувати прогрес, але водночас вимагає ретельного початкового планування, оскільки внесення змін на пізніших стадіях може бути складним і витратним.

У контексті командного менеджменту досліджуваного підприємства Waterfall також є доречним нововведенням, оскільки передбачає чіткий розподіл ролей і відповідальності за виконання функцій на кожній стадії проекту, що забезпечуватиме високий рівень спеціалізації та сприятиме підвищенню ефективності реалізації. У межах такого підходу важливими є функції керівника проекту, аналітичного супроводу, контролю якості, технічної або функціональної реалізації, а також комунікації із зацікавленими сторонами. Саме тому Waterfall доцільно використовувати в тих проектах, де завдання, строки, ресурси та очікувані результати можуть бути достатньо чітко визначені ще на початковому етапі [71].

На противагу жорсткій структурі Waterfall, популярністю також користуються підходи, сформовані в межах Agile-методології, які характеризуються гнучкістю, адаптивністю та орієнтацією на постійне вдосконалення процесів. Використання зазначених підходів у ТОВ «Компанія МАКОШ» дозволить швидко реагувати на зміни, що виникають у середовищі функціонування підприємства. Ключовою характеристикою Agile є поділ роботи на короткі цикли, після кожного з яких можливе уточнення

змісту, пріоритетів та способів реалізації проєкту. Такий підхід є особливо цінним в умовах високої невизначеності, коли підприємство змушене працювати в мінливому середовищі та оперативно коригувати свої дії. Аналізуючи особливості організації командної роботи за використання Agile, зауважимо, що такі команди будуються на принципах самоорганізації, автономності, посиленої комунікації, співпраці та крос-функціональності. Це означає, що вони об'єднують фахівців різного профілю, здатних спільно вирішувати завдання, приймати рішення та реагувати на зміни без надмірної бюрократії. У той же час для Agile-команд характерна порівняно невелика чисельність і висока інтенсивність взаємодії між учасниками [28].

Серед Agile-підходів одним із найпоширеніших є Scrum, що базується на формуванні самоорганізованих крос-функціональних команд, які працюють над проєктом у короткі часові проміжки – спринти. Тривалість спринту, як правило, становить від одного до чотирьох тижнів, протягом яких команда виконує визначений обсяг завдань, підтримуючи регулярний зворотний зв'язок із зацікавленими сторонами. Робота команди організовується за принципом незалежності, а роль Scrum-майстра полягає у налагодженні комунікації між учасниками, забезпеченні продуктивності та підтриманні працездатності команди [4]. Для досліджуваного підприємства, що зараз функціонує в умовах постійної зміни середовища, сильними сторонами цього підходу є швидкість коригування рішень, гнучкість виконання та висока залученість команди.

Ще однією Agile-методикою є Kanban, що є візуально орієнтованим підходом до управління робочими процесами. Основним принципом цієї методики є обмеження кількості одночасно виконуваних завдань, що запобігає перевантаженню команди, тоді як сам процес організовується безперервно, без жорсткого закріплення ітерацій чи спринтів. Завдання виконуються в міру вивільнення ресурсів, що також робить цю систему ефективною в умовах змінних пріоритетів і високої невизначеності [2]. Важливою перевагою Kanban є візуалізація робочого процесу за допомогою

дошки, поділеної на колонки, які відображають певні стадії виконання завдань. Це дозволяє команді відстежувати прогрес, виявляти вузькі місця та оптимізувати потік робіт.

Окремої уваги заслуговує Lean-підхід до організації проектного менеджменту, який являє собою філософію, спрямовану на максимізацію цінності для клієнта при мінімізації втрат для організації. Його ключова ідея полягає в усуненні діяльності, яка споживає ресурси, але не створює цінності, зокрема надмірної бюрократії, дублювання функцій, неефективних комунікацій або зайвих операцій. У межах Lean завдання поділяються на невеликі частини, які реалізуються окремо, однак для кожної з них зберігаються необхідні етапи планування, виконання, перевірки та поставки результату. Такий підхід забезпечує гнучкість, економію ресурсів, швидкість реагування та можливість паралельного виконання кількох завдань на різних стадіях [2]. За використання Lean-підходу в командному менеджменті прийнято виокремлювати ролі спонсора, фасилітатора, лідера та команди, при цьому всі члени команди можуть бути взаємозамінними й залучатися до різних завдань [28].

Крім того, в межах проектного підходу цифровізація також сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, якості внутрішньої координації, швидкості прийняття рішень і точності моніторингу виконання завдань. Цифрові рішення, такі як CRM-системи та платформи для управління відносинами з клієнтами, дозволяють покращити взаємодію з клієнтами, забезпечуючи персоналізовані послуги та швидку відповідь на їхні запити. Завдяки цьому рівень задоволеності клієнтів суттєво зростає, що, своєю чергою, підвищує лояльність і повторні продажі. За даними досліджень, підприємства, що впровадили інноваційні управлінські моделі, демонструють зниження витрат на енергію та матеріали на 15–20 % [45]. Такий підхід дозволяє компаніям не лише покращити свої фінансові показники, а й відповідати очікуванням споживачів, які дедалі частіше віддають перевагу екологічно відповідальним брендам.

Отже, турбулентність ринків вимагає від підприємств постійного оновлення своїх бізнес-моделей для збереження стійкості та конкурентоспроможності. Зміни в економічних умовах, ринкові виклики та технологічні прориви спонукають компанії до впровадження нових підходів до управління, які дозволяють ефективніше використовувати наявні ресурси. Це включає аналіз ризиків, впровадження інновацій, цифровізацію, підвищення гнучкості бізнес-процесів та інтеграцію принципів сталого розвитку в управлінські рішення. Таким чином, аналіз класичних і гнучких методик проєктного менеджменту дає підстави стверджувати, що вдосконалення механізму управління проєктами підприємства не має зводитися до вибору лише одного підходу. Натомість більш доцільним є формування комбінованої моделі, в якій процесна чіткість, контроль, етапність і відповідальність поєднуються з адаптивністю, ітеративністю, візуалізацією процесів і швидким реагуванням на зміни. Саме такий підхід найбільше відповідає сучасним умовам діяльності підприємств, зокрема в ситуаціях підвищеного ризику та нестабільності.

Висновки до розділу 3

За результатами проведених у 3 розділі кваліфікаційної роботи прикладних досліджень, варто зробити наступні висновки:

1. Для ТОВ «Компанія «Макош» в умовах воєнного стану управління проєктами доцільно будувати на інтеграції трьох базових засад – адаптивності, сталого розвитку та ризик-орієнтованого підходу. Така концепція дає змогу підприємству не лише підтримувати безперервність виробництва, стабільність постачання, логістичну надійність і кадрову стійкість у короткостроковому періоді, а й формувати передумови для довгострокового відновлення, модернізації та підвищення конкурентоспроможності у післявоєнний час.

2. Практична реалізація цієї концепції має спиратися на систему

взаємопов'язаних проєктів виробничого, логістичного, енергетичного, цифрового, екологічного та безпекового спрямування, а також на довгострокове гнучке планування, міжнародну співпрацю, розвиток проєктної грамотності та психосоціальну підтримку персоналу. Упровадження такого підходу забезпечить підприємству зниження критичних ризиків, раціональніше використання ресурсів, підвищення якості управлінських рішень, зміцнення довіри з боку партнерів і клієнтів та створення стійкої основи для подальшого розвитку.

3. Встановлено, що в умовах турбулентного зовнішнього середовища, економічної нестабільності та воєнних ризиків удосконалення механізму управління проєктами підприємства має базуватися на поєднанні процесного та ризик-орієнтованого підходів. Для ТОВ «Компанія «МАКОШ» це означає необхідність системного виявлення, оцінювання й моніторингу фінансових, операційних, логістичних та організаційних ризиків, а також застосування сценарного планування і гнучких стратегій, що дає змогу своєчасно адаптувати управлінські рішення до змін ринкового середовища, підвищувати стійкість бізнес-процесів і забезпечувати конкурентоспроможність підприємства.

4. Аналіз сучасних методик проєктного менеджменту дає підстави дійти висновку, що найбільш ефективним напрямом розвитку системи управління проєктами підприємства є формування комбінованої моделі, у якій структурованість PMBOK, процесна чіткість PRINCE2 і Waterfall поєднуються з гнучкістю Agile-підходів, зокрема Scrum, Kanban і Lean. Така інтегрована модель, посилена цифровими інструментами планування, моніторингу та координації, забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів, швидкості реагування на зміни, раціональності використання ресурсів і загальної результативності реалізації проєктів в умовах нестабільності.

ВИСНОВКИ

1. Проектний менеджмент є важливою складовою системи управління розвитком підприємства. Його сутність полягає в організації взаємопов'язаних робіт, ресурсів, строків, відповідальності та контролю для досягнення визначеного результату в межах установлених обмежень. Роль управління проектами полягає у перетворенні стратегічних намірів підприємства на конкретні дії, спрямовані на запуск нових продуктів, цифровізацію, модернізацію процесів, логістичну перебудову та підвищення конкурентоспроможності. Специфіка сучасного проектного управління визначається нестабільністю зовнішнього середовища, зростанням ризиків, дефіцитом ресурсів і потребою у швидкому прийнятті рішень. Тому ефективне управління проектами має здійснюватися в поєднанні з процесним і ризик-орієнтованим підходами, що забезпечує узгодженість дій, своєчасне реагування на загрози та підвищення стійкості підприємства.

2. Дослідження методичних засад застосування процесного та ризик-орієнтованого підходів у системі управління проектами підприємства показало, що їх ефективне використання можливе лише в межах єдиної, інтегрованої логіки управління. Процесний підхід забезпечує формалізацію життєвого циклу проекту, чіткий розподіл ролей, стандартизацію процедур, документів, показників контролю та узгодження проектних робіт з операційними процесами підприємства. Ризик-орієнтований підхід, своєю чергою, доповнює цю систему постійною ідентифікацією, оцінюванням, ранжуванням і контролем ризиків, а також вибором адекватних заходів реагування на всіх стадіях проекту. У сукупності це дає змогу підвищити керованість проектною діяльністю, своєчасно виявляти відхилення, зменшувати втрати від невизначеності, забезпечувати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати результативність реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

3. Дослідження методичних засад застосування процесного та ризик-

орієнтованого підходів у системі управління проектами підприємства показало, що їх ефективно використання можливе лише в межах єдиної, інтегрованої логіки управління. Процесний підхід забезпечує формалізацію життєвого циклу проекту, чіткий розподіл ролей, стандартизацію процедур, документів, показників контролю та узгодження проектних робіт з операційними процесами підприємства. Ризик-орієнтований підхід, своєю чергою, доповнює цю систему постійною ідентифікацією, оцінюванням, ранжуванням і контролем ризиків, а також вибором адекватних заходів реагування на всіх стадіях проекту. У сукупності це дає змогу підвищити керованість проектною діяльністю, своєчасно виявляти відхилення, зменшувати втрати від невизначеності, забезпечувати більш обґрунтовані управлінські рішення та підвищувати результативність реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

4. Визначено, що передумовами здійснення проектною діяльністю ТОВ «Компанія «МАКОШ» є багатопрофільна бізнес-модель підприємства, широка регіональна складсько-логістична мережа, диверсифікований товарний портфель, поєднання торговельної, сервісної та консультаційної функцій, а також потреба в адаптації до воєнних, логістичних і ринкових викликів. Особливість проектною діяльністю підприємства полягає в її чіткій стратегічній спрямованості: проекти використовуються не як окремі разові ініціативи, а як інструмент розвитку матеріально-технічної бази, удосконалення внутрішніх процесів, цифровізації, розширення асортименту, посилення сервісної моделі та зміцнення ринкових позицій. Це дає змогу підприємству через систему взаємопов'язаних проектів забезпечувати безперервність діяльності, підвищувати стійкість операційної моделі та послідовно реалізовувати довгострокові стратегічні цілі.

5. ТОВ «Компанія «МАКОШ» використовує лінійно-функціональну модель управління з високим рівнем централізації: стратегічні рішення, ініціація проектів, затвердження бюджетів і контроль ключових параметрів зосереджені на рівні генерального директора, а виконання забезпечують

профільні підрозділи – комерційний, логістичний, агрономічний, фінансово-економічний, ІТ, юридичний та інші. Така система є достатньо ефективною для поточної діяльності компанії, оскільки дозволила їй пройти шлях від стартапу з 8 працівниками і 3 товарними позиціями до підприємства з 11 складами, власним вагонним парком, сервісами «Агроном 24/7» та «Аудит ґрунту», а також зберегти модель самофінансування за рахунок зростання нерозподіленого прибутку. Водночас оцінка ефективності управління виявила і проблемні аспекти: відсутність окремого проектного офісу, залежність багатьох рішень від першої особи, переважно реактивний характер управління запасами, опора на досвід працівників замість формалізованих моделей прогнозування та ознаки погіршення окремих результативних показників у 2024 р., зокрема зниження операційного прибутку на 37 %, чистого прибутку на 35 % і зростання інших операційних витрат. Це дає підстави оцінити систему управлінської діяльності підприємства як загалом результативну, але таку, що потребує подальшої формалізації проектного управління, посилення ризик-менеджменту та цифровізації аналітичних рішень для підтримання стійкості в умовах масштабування бізнесу й зовнішньої нестабільності.

6. Оцінка результативності управління проектами ТОВ «Компанія «МАКОШ» з позицій процесного та ризик-орієнтованого підходів показала, що підприємство вже має вагомі практичні результати процесної організації діяльності: сформовано функціонально впорядковану систему управління, налагоджено взаємодію комерційного, логістичного, агрономічного, ІТ та фінансового блоків, забезпечено масштабування бізнесу від 3 продуктів до портфеля понад 50–70 позицій, розвиток складської мережі до 10 власних складів, зростання штату до 161 працівника та підтримання значної логістичної автономії. Позитивними проявами процесного підходу є також використання CRM, сервісів «Агроном 24/7», цифрових каналів комунікації, персоналізованої маркетингової моделі та розвиненої клієнтської підтримки, що підвищує керованість збуту й рівень сервісу. Водночас оцінювання

показало, що результативність управління проектами залишається обмеженою через недостатню зрілість наскрізного процесного контролю: відповідальність між підрозділами часто фрагментована, окремі функції дублюються, проектний досвід не інституціоналізується у вигляді стандартів, а контроль переважно має постфактумний характер. З позицій ризик-орієнтованого підходу підприємство демонструє здатність реагувати на загрози, однак переважно в реактивному режимі: про це свідчать різке зростання дебіторської заборгованості до 36 416 тис. грн, збільшення інших операційних витрат до 245 тис. грн, зниження коефіцієнта ефективності управлінських витрат з 28,57 до 17,75 та відсутність формалізованих інструментів ризик-менеджменту, таких як реєстр ризиків, карта ризиків чи сценарне моделювання. Отже, результативність управління проектами на підприємстві доцільно оцінити як достатню для підтримання поточної стійкості та розвитку, але недостатню для повноцінного управління масштабними міжфункціональними проектами, що обґрунтовує потребу у формалізації процесів, посиленні превентивного ризик-менеджменту та переході до більш зрілої моделі проектного управління.

7. Розроблені концептуальні положення управління проектами ТОВ «Компанія «МАКОШ» в умовах воєнного стану доцільно будувати на інтеграції адаптивності, сталого розвитку та ризик-орієнтованого підходу як трьох базових засад управління. Для підприємства, діяльність якого безпосередньо залежить від імпорتنих поставок, логістичної безперервності, енергетичної стабільності, кадрової стійкості та збереження якості агрохімічної продукції, така концепція має не декларативний, а прикладний характер. Її зміст полягає в тому, що проектне управління повинно бути зорієнтоване, по-перше, на підтримання критично важливих процесів і виживання підприємства; по-друге, на адаптацію через логістичні, цифрові, сервісні, безпекові та організаційні проекти; по-третє, на формування довгострокових конкурентних переваг у післявоєнний період. Практична реалізація цієї концепції для ТОВ «Компанія «МАКОШ» передбачає

розробку і впровадження виробничих, логістичних, енергетичних, цифрових, екологічних і кадрових проєктів, постійне оцінювання ризиків, превентивне планування заходів реагування, посилення безпеки персоналу, розвиток проєктної грамотності та зміцнення партнерських зв'язків. У результаті впровадження запропонованих положень підприємство матиме змогу підвищити стійкість і безперервність діяльності, знизити критичні ризики, покращити якість управлінських рішень, раціональніше використовувати ресурси та створити основу для стабільного розвитку в умовах воєнної та післявоєнної трансформації.

8. На основі проведеного аналізу запропоновано, що удосконалення механізму управління проєктами ТОВ «Компанія «МАКОШ» доцільно здійснювати через впровадження комбінованої моделі управління, яка поєднує процесну стандартизацію з ризик-орієнтованим і гнучким підходами. Практично це означає: формалізацію єдиного регламенту проєктної діяльності із закріпленням етапів ініціювання, планування, виконання, контролю і завершення; запровадження реєстру ризиків, карт ризиків і сценарного планування для логістичних, фінансових, ринкових та організаційних загроз; адаптацію методології PMBOK шляхом використання елементів PRINCE2 для підвищення керованості й відповідальності, Waterfall – для проєктів із чітко визначеними параметрами, та Agile-підходів (Scrum, Kanban, Lean) – для ініціатив, що потребують швидкого коригування, цифровізації та міжфункціональної взаємодії. Додатково обґрунтовано доцільність розширення цифрових інструментів планування, моніторингу та аналітики, що дасть змогу зменшити адміністративне навантаження, прискорити управлінську реакцію, підвищити точність рішень і раціональніше використовувати ресурси. Отже, реалізація запропонованих заходів створить для підприємства організаційні передумови для підвищення адаптивності, зниження проєктних ризиків, посилення контролю за виконанням ініціатив та зростання загальної ефективності управління в умовах нестабільного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Блага Н. В. Управління проектами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
2. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 65. С. 55–58.
3. Бужимська К. О., Царук І. М. Управління бізнес-процесами торговельного підприємства в умовах цифровізації. Економіка, управління та адміністрування. 2025. № 1(111). С. 44–50.
4. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолюк Д. І. Scrum як успішний інноваційний метод управління проектами. Інфраструктура ринку. 2021. № 51. С. 104–110
5. Верба В.А., Борисенко С.П., Сахно О.Р. Еволюція та концептуальні засади формування організаційного дизайну підприємств. Стратегія економічного розвитку України: наук. зб.; К.: КНЕУ, 2024, вип. 54. С. 25-37
6. Ворона П. Методологічні особливості управління інноваційними проектами у змісті підготовки менеджера з управління інноваційною діяльністю. Витоки педагогічної майстерності. 2017. Вип. 20. С. 48-53.
7. Волківська А. М., Осовська Г. В., Аксьонова О. В., Осовський О. А., Муляр Т. С. Сутність проектного менеджменту та його значення для економічного, соціального та суспільного розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105.2023.4.20
8. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А., 2019. 278 с.
9. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
10. ДСТУ ISO 31000:2018. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. URL: <https://online.budstand-s art.com/ua/catalog/doc-page.html?id>
11. ДСТУ ISO 31010:2013. Керування ризиками. Методи загального

оцінювання ризику. Київ, 2015. 80 с.

12. ДСТУ ISO 9000:2015 Системи управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015 IDT). Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 45 с

13. Дуднєва Ю., Артем'єв О. Ризик-менеджмент як системоутворюючий елемент управління економічною безпекою підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-50.

14. Жигалкевич Ж.М., Чухліб В.Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. Приазовський економічний вісник. 2019. Вип. 6(17). С. 126-130

15. Запухляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 23. С. 204–209.

16. Зубар І. В., Назаренко М. О., Намазова Ю. І., Гелетко А. П. Аналітика бізнес-середовища як інструмент стратегічного та операційного управління розвитком підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 17. URL: <https://doi.org/10.5281/ze№do.17715849>

17. Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В.. Перспективи розвитку земельних відносин фермерських господарств в умовах децентралізації публічної влади в Україні [Текст] : монографія / Зубар І. В., Яременко О. І., Онищук Ю. В. ; Вінниц. держ. пед. ун-т ім. Михайла Коцюбинського. - Вінниця: Рогальська І. О., 2021. 247

18. Кісільов О. І., Качков С. О. Сутність інтегрованого управління проектними та операційними ризиками в організації. Управління розвитком складних систем. 2023. № 55. С. 46–54

19. Козенков, Д., Альошина Т., Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. Економіка та суспільство. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>

20. Концевий В. В., Войтенко О. С. Оцінка впливу учасників проектних

команд на систему комунікацій. Управління розвитком складних систем. 2025. Вип. 62. С. 79-87

21. Лазор О.Я., Заболотний А.В., Зубар І.В. Роль критичної інфраструктури у забезпеченні державної політики продовольчої безпеки в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 4(22). С. 393-409. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-393-408](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-393-408)

22. Латишева О. В. Використання сучасного інструментарію проектного менеджменту та настанов управління проектами для бізнес-проектів. Управління економікою: теорія та практика. Чумаченківські читання. 2024. № 17. С. 196–207

23. Лірко Т. В. Інтеграція ризик-орієнтованого управління проектами в сучасні бізнес-моделі. Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 383–391

24. Літвінова В. О. Інтеграція процесного підходу у сучасний операційний менеджмент підприємства. Актуальні питання економічних наук. 2026. № 20. DOI: 10.5281/ze№do.18624653.

25. Марухленко О., Руденко В., Рубан Д. Проектний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. Економіка та суспільство. 2025. № 79. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-79-180.

26. Мельник Г. В., Ровінський В. А., Петришин М. Л. Проектний менеджмент: емоційна зрілість, психологічна безпека та вирішення конфліктів в ІТ командах. Ефективна економіка. 2025. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105.2025.11.78.

27. Назаренко М.О., Зубар І.В., Намазова Ю.І. Методи морального впливу в адміністративному менеджменті як ефективний механізм забезпечення організаційної стабільності та розвитку. Успіхи і досягнення у науці (Серія «Управління та адміністрування»). 2025. № 11(21). С.882-891

28. Немченко Т., В'юник О. Новітні підходи до управління командами в проектному ІТ-менеджменті. Економіка та суспільство. 2024. № 64. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-64-61

29. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проектного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси». 2024. № 2. DOI: 10.32782/pdau.eco.2024.2.8.

30. Онищук Ю. В., Зубар І. В. Закордонна міграція трудових ресурсів як перешкода сталому економічному розвитку України. Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 5. С. 37-49.

31. Офіційний веб-сайт ТОВ «You Control». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/40250548/

32. Офіційний веб-сайт ТОВ «Команія Макош». URL: <https://makosh-group.com.ua/>

33. Офіційний сайт IMACON Consulting Group. URL: <http://imacon.org>

34. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. Вісник економіки. 2024. Вип. 2. С. 82–91.

35. Полікровський Р.С. Роль проектного офісу в ефективному управлінні територіальною громадою в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. № 3 (285). 2025. С. 264-271.

36. Потюк В. Управління ризиками та інтеграція цифрових інструментів у бізнес-процеси підприємств для забезпечення їх економічної безпеки в умовах трансформації національної економіки. Наукові інновації та передові технології. 2025. № 12(52). DOI: 10.52058/2786-5274-2025-12(52)-3285-3308.

37. Приходько Д. О., Шпаков А. В., Геращенко О. П., Кіщак Н. Г., Чуприна Х. М., Роговченко В. С., Горбач М. В. Оцінка структурної конфігурації корпоративних відносин у контексті організаційного розвитку проектно-орієнтованих підприємств. Управління розвитком складних систем. 2022. Вип. 52. - С. 93-102

38. Про затвердження Порядку застосування ризик-орієнтованого підходу в Бюро економічної безпеки України: наказ Бюро економічної безпеки України від 01.02.2023 № 36. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z0350>

39. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. Сталий розвиток економіки. 2024 №2(49). С. 23-30.

40. Рагуліна Н. В. Аналіз та управління ризиками як засіб підвищення операційної ефективності підприємства. Наукові перспективи. 2025. № 2(56). С. 1071–1081.

41. Рудь О. О. Оцінка ефективності інвестиційних проектів в умовах невизначеності: показники, підходи та методи. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки. 2025. № 1(1). С. 86-94

42. Федорчак О. В. Удосконалення публічного управління фінансовою діяльністю підприємств машинобудівного комплексу України в сучасних умовах. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 2. С. 187-193.

43. Феєр О. В., Хаустова К. М., Густі С. М. Стратегічне управління підприємством в умовах воєнного стану. In*Novation and Sustainability*. 2023. № 4. С. 90–97.

44. Філіна С., Крутько О. Структурна модель класифікації основних бізнес-процесів підприємства. Економіка та суспільство. 2025. № 82. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-82-77.

45. Хахалев Д. Моделі стратегічного управління сталим розвитком підприємства в умовах турбулентного середовища. Сталий розвиток економіки. 2024. № 3(50). С. 432–437.

46. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методика, інструменти та керування ризиками. Економіка та суспільство. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>

47. Цзяньфу, Є, et al. “Практика постпандемічної сталої бізнес-моделі ‘Атоєва’ в нерухомості – на прикладі чжунлянь”. Вісник Економіки, №. 2, July 2022, pp. 20-22.

48. Шапа Н. М., Вечеров В.Т. Огляд наукових методів і підходів проектного управління та оцінки вартості проекту. Економічний простір. 2023. № 188. С.142-146

49. Шимко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в систему управління якістю торговельного підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 191–196.

50. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством. *Бізнесінформ*. 2024. № 4. С.267-274.

51. Шматько Н. М., Яковенко С. В. Аналітичний огляд бізнес-процесів підприємства. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2025. Т. 36(75), № 1. С. 119–124.

52. Шокуров С. Проектний підхід та його актуальність в управлінні проектами в умовах інформаційного суспільства. URL: [http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/ Шокуров%20Станіслав.pdf](http://eprints.mdpu.org.ua/id/eprint/2637/1/Шокуров%20Станіслав.pdf)

53. Яременко О.І., Страхніцький Я.О, Зубар І.В., Намазова Ю.І. Менеджмент підприємств критичної інфраструктури в умовах сучасних безпекових викликів. Вінниця: ТОВ «Видавництво-друкарня Діло», 2025. – 236 с.

54. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., 2021. 370 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/>

55. Agile Government Handbook. URL: <http://www.agilegovleaders.org/handbook>.

56. Berezhna H., Kovtun O., Danylchuk H., Ivanova T. Project sustainability and sustainable project management in times of crisis: exploring the Russian-Ukrainian war context. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic Sciences*. 2025. Vol. 29, №. 1. P. 14–28. DOI: 10.31651/2076-5843-2025-1-14-28.

57. Bereziuk S., Zubar I. Streamlining the usage of organic animal husbandry as a determinant of increasing agricultural production efficiency. *The scientific heritage*. 2020. № 7. P.3-10.

58. Bondar A., Bushuyev S., Bushuieva V., Bushuyeva N., Onyshchenko S. (2021) Action-Entropy Approach to Modeling of ‘Infodemic-Pandemic’ System on the COVID – 19 Cases. *Advances in Intelligent Systems and Computing V. CSIT*

2020. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, vol 1293. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-63270-0_61

59. Bondar A., Bushuyeva N., Bushuyev S., Onyshchenko S. Modelling of creation organisations energy-entropy (2021) IEEE International Conference on Smart Information Systems and Technologies (SIST). 2021. P. 1–6

60. ISO 21508:2026 Управління проектами, програмами та портфелями – Управління заробленою вартістю. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:21508:ed-2:v1:en>

61. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: <https://committee.iso.org/sites/tc176sc2/iso-9001-2015.html>

62. Lindner J. The Most Surprising Risk Management Statistics And Trends in 2024. URL: <https://gitnux.org/risk-management-statistics/>

63. Martin P., Tate K. *The Getting Started in Project Management*. New York: John Wiley & Sons, Inc., 2001. 271 p.

64. O. Zwikael, M. Huemann Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and programs *International Journal of Project Management*, 41 (8) (2023), Article 102538

65. Onyshcuk Yu., Zubar I. Economic-energy efficiency evaluation of growing and use of bioenergy crops. *The scientific heritage*. 2020. № 48. P. 27-35.

66. Ohara Sh. *A Guidebook of Project & Program Management for Enterprise Innovation*, I. URL: <https://articulospm.files.wordpress.com/>

67. Project Management Institute. Офіційний сайт. URL: <https://www.pmi.org>.

68. Project, programme and portfolio management – Guidance on project management. International standard ISO 21502. URL: <https://www.cdn.standards.iteh.ai>

69. How Unilever Transforms Its Business with Unilever Sustainable Living Plan. Green Network Asia. 2021. URL: <https://www.greennetwork.asia/unilever-sustainable-living-plan>

70. Risk management – Guidelines. ISO 31000:2018. URL: <https://www.iso.org/standard/65694.html>

71. Team Roles in Waterfall Methodology. Hygger. URL: <https://hygger.io/blog/team-roles-in-waterfall-methodology>

72. Understanding the PRINCE2 Project Management Methodology. Teamhub.com. URL: <https://teamhub.com/blog/understanding-the-prince2-project-management-methodology/>

73. Varajão, J., Lopes, L., Tenera A. (2025). Framework of standards, guides and methodologies for project, program, portfolio, and PMO management. Computer Standards & Interfaces. Vol. 92. p.

74. Westhuizen, D., Fitzgerald, E. P. (2005). Defining And Measuring Project Success. European Conference On IS Management, Leadership And Governance.

75. Zubar I., Onyshchuk Yu. Features of land relations reform in Ukraine. Colloquium-journal. 2021. Vol7. №94. P. 48-57.

ДОДАТКИ

Апробація результатів досліджень

1. Зубар І. В., Мосендз Д. І. Комплаєнс-менеджмент як стратегічний інструмент досягнення цілей сталого розвитку. Комплаєнс у досягненні цілей сталого розвитку: Зб. матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної конференції. – К.: КНЕУ, 2025. С. 118-121.

2. Мосендз Д. І. Концепція ризик-орієнтованого управління проектами в умовах воєнного стану. Менеджмент у добу трансформацій: стратегічний, інноваційний та людський виміри: Зб. матеріалів І Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця. ВДПУ імені Михайла Коцюбинського, 2026. С .