

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»
Навчально-науковий інститут фінансів, економіки, управління та права
Кафедра менеджменту і логістики

Кваліфікаційна робота
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
на тему: «Розвиток проєктного менеджменту в організації»

Виконала:

студентка групи 401-ЕМ

Трипуз Дарія Євгенівна _____

Керівник:

доцент кафедри менеджменту і логістики,

к.е.н., доцент Карпенко Ю.В. _____

Полтава – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ	7
1.1. Сутність, функції, принципи проєктного менеджменту	7
1.2. Процес створення проєктів: етапи та характеристики	15
1.3. Світовий досвід організації процесу реалізації проєктів	23
Висновки до розділу 1	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «СКЛОПРИЛАД».....	31
2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Склоприлад»	31
2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад»	40
2.3. Аналіз діючої системи управління операційною діяльністю та оцінка рівня зрілості проєктного менеджменту на ПрАТ «Склоприлад»	46
Висновки до розділу 2	53
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «СКЛОПРИЛАД»	55
3.1. Визначення напрямів трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу	55
3.2. Розробка методичного та інформаційного забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад»	61
Висновки до розділу 3	67
ВИСНОВКИ.....	68
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	77

ВСТУП

В умовах глобалізації, стрімкого розвитку технологій та посилення конкурентної боротьби на ринках сучасні організації потребують ефективних інструментів управління, що забезпечують досягнення стратегічних цілей у визначені строки та в межах встановлених бюджетів. Проєктний менеджмент як набуває дедалі більшого значення для забезпечення ефективної діяльності промислових підприємств.

Для промислового комплексу України, який переживає складний період масштабних трансформацій, впровадження проєктного підходу в управління є не лише можливістю підвищити ефективність діяльності, а й стратегічною необхідністю для збереження конкурентоспроможності. Особливої актуальності набуває дослідження розвитку проєктного менеджменту на промислових підприємствах, де необхідність впровадження сучасних проєктних підходів зумовлена потребою в оптимізації управлінських процесів, підвищенні ефективності операційної діяльності та забезпеченні адаптивності.

Проблематика управління проєктами досліджується у роботах значної кількості як вітчизняних, так і зарубіжних вчених. Серед них – Meredith J.R., Mantel S.J., Burke R., Kerzner H., а також вітчизняні дослідники: Сапич Н.М., Войтенко О.С., Черчик Л.М., Тарасюк Г.М., Данченко О.Б., Нечипорук О.В. та інші. Разом з тим, питання розвитку проєктного менеджменту на конкретних промислових підприємствах України залишається недостатньо висвітленим.

Мета дослідження – удосконалення організаційно-економічного механізму управління проєктною діяльністю на ПрАТ «Склоприлад».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

- дослідити сутність, функції, принципи проєктного менеджменту;
- надати характеристику етапам процесу створення проєктів;
- узагальнити світовий досвід організації процесу реалізації проєктів;
- охарактеризувати соціально-економічні умови функціонування

ПрАТ «Склоприлад»;

здійснити діагностику показників фінансово-господарської діяльності

ПрАТ «Склоприлад»;

проаналізувати діючу систему управління операційною діяльністю та оцінити рівень зрілості проєктного менеджменту на ПрАТ «Склоприлад»;

визначити напрями трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу;

розробити методичне та інформаційне забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад».

Об'єкт дослідження – система управління ПрАТ «Склоприлад».

Предмет дослідження – розвиток проєктно-орієнтованого управління на ПрАТ «Склоприлад».

У процесі виконання кваліфікаційної роботи використано комплекс теоретичних та емпіричних методів дослідження: теоретичного узагальнення та систематизації – для визначення сутності проєктного менеджменту; порівняльний аналіз – для дослідження світового досвіду організації процесу реалізації проєктів; метод класифікації – для систематизації підходів до управління проєктами; SWOT-аналіз та PEST-аналіз – для оцінки внутрішніх та зовнішніх факторів впливу на діяльність підприємства; фінансовий аналіз – для діагностики показників фінансово-господарської діяльності підприємства; проєктування, наукового припущення – для розробки рекомендацій щодо трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу; графічний – для наочного представлення результатів дослідження.

Результати кваліфікаційної роботи мають практичну цінність для ПрАТ «Склоприлад» та можуть бути використані для: удосконалення організаційно-економічного механізму управління проєктною діяльністю підприємства; розробки методичних рекомендацій щодо впровадження стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність промислового підприємства; формування кадрового забезпечення проєктної діяльності через систему навчання та сертифікації персоналу; підвищення ефективності

управлінських рішень шляхом інтеграції проєктного підходу у стратегічне планування.

Удосконалено організаційно-економічний механізм управління проєктною діяльністю промислового підприємства шляхом інтеграції сучасних стандартів проєктного менеджменту (PMBOK 7, PRINCE2, Agile) в операційну діяльність, що, на відміну від існуючих підходів, враховує специфіку промислового виробництва скловиробів та рівень організаційної зрілості підприємства. Набули подальшого розвитку методичні підходи до оцінки рівня зрілості проєктного менеджменту на промислових підприємствах з урахуванням галузевої специфіки та сучасних тенденцій цифрової трансформації.

Апробація результатів. Основні положення кваліфікаційної роботи пройшли наукову апробацію під час участі у XII міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні інновації та інноваційні технології в розбудові національної економіки», яка відбулася 6 листопада 2025 р. та IV Міжнародній науково-практичній Інтернет-конференції «Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій», яка відбулася 04 червня 2026 р. у Національному університеті «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Кваліфікаційна робота включає вступ, 3 розділи, висновки, список використаних джерел, додатки. Обсяг роботи – 77 сторінок. Робота містить 13 таблиць, 24 рисунків, список використаних джерел – 57 найменувань, 7 додатків.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ

1.1. Сутність, функції, принципи проєктного менеджменту

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем динамічності, невизначеності та складності, що вимагає від організацій пошуку нових, більш ефективних підходів до управління. Одним із таких підходів є проєктний менеджмент, який дозволяє забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства через реалізацію конкретних, обмежених у часі та ресурсах ініціатив. В умовах Industry 4.0-5.0 проєктний підхід набуває принципово нового значення, оскільки, як відзначає дослідниця І. Аберніхіна, індустріальний конструктивізм суттєво впливає на бізнес-процеси та організаційні структури підприємств [1].

Проєктний менеджмент передбачає розгляд діяльності підприємства як сукупності проєктів, кожен з яких спрямований на досягнення конкретної мети та має визначені часові, фінансові та ресурсні обмеження. У дослідженні І.Ю. Єпіфанової та В.В. Джеджули наголошується, що «ефективна господарська діяльність передбачає впровадження стратегічного управління, основними елементами якого є підприємство та зовнішнє середовище» [12]. Ці ж автори далі зазначають, що «підприємство, яке є складовою зовнішнього середовища, для забезпечення ефективної діяльності, повинне вміти адаптуватись до наявних та можливих змін зовнішнього середовища» [12]. Саме проєктний підхід є тим управлінським інструментом, що дозволяє забезпечити гнучку адаптацію підприємства до зовнішніх змін, оскільки проєкт за своєю природою є обмеженим у часі та спрямованим на досягнення конкретного результату. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища, впроваджуючи нові ініціативи у формі проєктів без необхідності докорінної

перебудови всієї системи управління.

Отже, якщо проєктний підхід це філософія мислення в управлінні розвитком сучасної організації, то проєктний менеджмент – це інструментарій, що базується на стандартах та впорядкованих процесах. З огляду на багатоаспектність трактувань категорії «проєктний менеджмент» в науковій літературі, доцільним є узагальнення підходів різних авторів з метою виокремлення її ключових характеристик (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Визначення категорії «проєктний менеджмент»

Автор / джерело	Сутність визначення	Ключовий акцент
1	2	3
Н.В Блага	«система планування, організації та контролю ресурсів для досягнення цілей проєкту в умовах обмежень часу, бюджету та якості»	Система планування
І.Ю. Єпіфанова, В.В. Джеджула	«процес управління матеріальними, фінансовими та трудовими ресурсами для досягнення визначеної мети у встановлені строки»	Процес
В. Олійник, О. Толочій, Ю. Щербина	«процес застосування методів і принципів управління проєктами до бізнес-процесів підприємства для досягнення стратегічних цілей компанії, оптимізації ресурсів, зменшення ризиків і підвищення ефективності»	
І.В. Несторишен	«сфера діяльності, під час якої визначаються та досягаються певні цілі, оптимізується використання ресурсів (час, гроші, праця, матеріали, енергія, простір та ін.) у рамках певного проєкту (визначає кінцевий результат та обмеження за часом та/або іншими ресурсами)»	Оптимізація ресурсів
Н.М. Сапич, К.О. Хамлика	«професійна діяльність людини, суть якої полягає в тому, щоб використати найсучасніші знання, методи, засоби, технології для оптимального розподілу ресурсів і дії на людей з метою досягнення необхідного результату»	Професійна діяльність
Л.М. Черчик	«діяльність, спрямована на реалізацію проєкту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів»	Ефективність реалізації
Г. Керцнер	«планування, організація, керівництво та контроль ресурсів компанії для досягнення короткострокової мети, встановленої для виконання конкретних цілей і завдань»	Планування і контроль

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Р. Берк	«спосіб розробки структури у складному проєкті, де незалежні змінні – час, вартість, ресурси та людська поведінка взаємодіють між собою»	Структурування змінних проєкту
Дж. Мередіт, С. Мендел	«унікальна діяльність, що включає координацію людських, матеріальних і фінансових ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту з використанням сучасних управлінських технік для досягнення заздалегідь визначених результатів щодо обсягу, вартості, часу та якості»	Координація ресурсів життєвого циклу
PMI (Project Management Institute)	«застосування знань, навичок, інструментів і методів до проєктних операцій для задоволення вимог проєкту»	Застосування знань

Примітка. Систематизовано автором на основі [5; 12; 16; 19; 29; 40; 43; 47; 49; 54].

Як свідчать представлені трактування у табл. 1.1, наукова та професійна література пропонує різноманітні визначення поняття «проєктний менеджмент». Це можливо пояснити тим, що проєктний менеджмент є мультидисциплінарним терміном, що набуває різних значень залежно від сфери застосування (інжиніринг, архітектура, бізнес, управління, державне управління). Попри відмінності у розглянутих підходах до трактування, більшість дослідників сходяться у виокремленні спільних ознак: цілеспрямованість, обмеженість ресурсів (час, бюджет, якість), застосування спеціальних методів та інструментів.

З урахуванням зазначеного, у контексті даного дослідження під проєктним менеджментом розуміємо професійну діяльність менеджера проєкту з планування, організації, мотивації та контролю необхідних ресурсів протягом всього життєвого циклу проєкту із застосуванням сучасного методологічного інструментарію з метою отримання очікуваного результату [39].

Слід зазначити, що запропоноване визначення відрізняється від більшості існуючих тим, що розглядає проєктний менеджмент одночасно у трьох взаємопов'язаних вимірах. По-перше, як професійну діяльність конкретного суб'єкта – менеджера проєкту, що підкреслює особистісний і кваліфікаційний

аспект управління. По-друге, як послідовне виконання класичних функцій менеджменту – планування, організації, мотивації та контролю. По-третє, як керований процес, що охоплює весь життєвий цикл проекту із застосуванням сучасного методологічного інструментарію.

З метою узагальнення взаємозв'язку між стратегічним управлінням підприємством та проектною діяльністю доцільно представити відповідну концептуальну модель, що відображає роль проектного менеджменту в досягненні стратегічних цілей (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Роль проектного менеджменту в системі стратегічного управління підприємством

Примітка. Складено автором на основі даних [12; 14; 18].

Як свідчать дані рис. 1.1, проектний менеджмент є з'єднуючою ланкою між стратегічним плануванням та тактичним рівнем управління підприємством. Кожен проект, що реалізується, має бути узгоджений зі стратегічними цілями

організації та враховувати фактори зовнішнього середовища. Як підкреслюють дослідники П. Найдюк та В. Рейкін, менеджмент бізнес-проектів має базуватися на чітких теоретико-методологічних засадах [15].

Проектний менеджмент відіграє ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та сталого розвитку сучасного підприємства. Його значення проявляється насамперед через реалізацію основних управлінських функцій, кожна з яких виконує специфічне завдання в межах проектної діяльності.

На рис. 1.2 відображено зміст основних функцій проектного менеджменту.

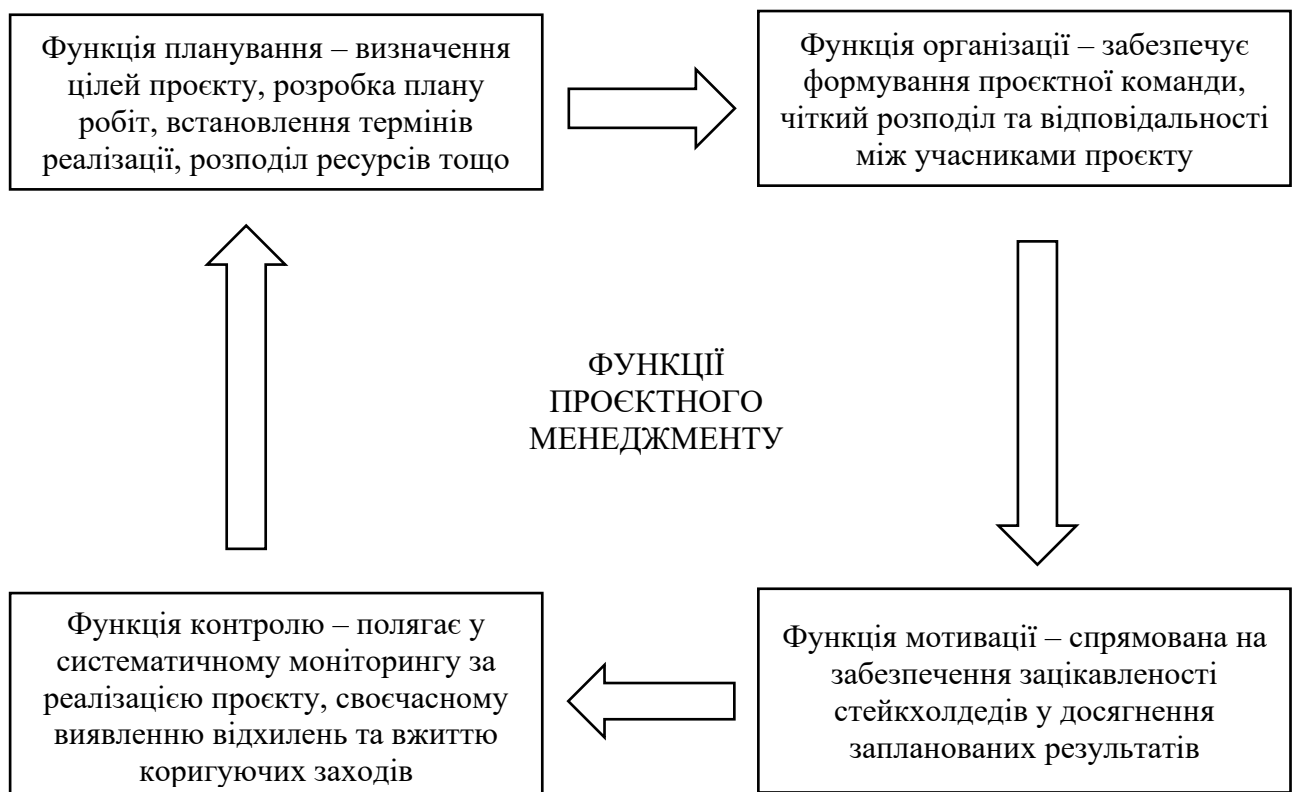


Рисунок 1.2 – Зміст основних функцій проектного менеджменту

Примітка. Складено автором на основі даних [9; 33].

Як свідчать дані рис. 1.2, функції проектного менеджменту є взаємопов'язаними. Ефективне планування неможливе без належної організації, мотивація втрачає сенс без контролю результатів, а контроль неможливо здійснювати без попередньо визначеного плану. Саме така інтегрована реалізація функцій менеджменту забезпечує досягнення цілей проектного менеджменту та створює додаткову цінність для підприємства в цілому. Окремо

відзначимо ключовий елемент проєктного менеджменту, а саме зворотний зв'язок, який забезпечує своєчасне коригування запланованих робіт, термінів реалізації та інших аспектів. Сучасне середовище реалізації проєктів є вкрай нестабільним та практично непрогнозованим, у тому числі через військові дії. Як результат у процесі реалізації будь-якого проєкту виникає необхідність у внесення коригувань у завчасно розроблений план. Усе це відбувається завдяки зворотному зв'язку за допомогою якого менеджер-проєкту отримує інформацію про хід реалізації запланованих дій, зміни в зовнішнього та внутрішньому середовищі тощо.

Досліджуючи сутність проєктного менеджменту, науковці Н.М. Сапич та К.О. Хамлика [29] акцентують увагу на тому, що як управлінський підхід він характеризується сукупністю як переваг, так і недоліків, що визначають доцільність його застосування у конкретних умовах господарювання. Водночас за результатами масштабного дослідження підприємств різних галузей Інститутом управління проєктами (РМІ) було систематизовано ключові переваги впровадження проєктного менеджменту в діяльність організацій [54]. На основі узагальнення зазначених підходів відповідні переваги та недоліки систематизовано на рис. 1.3.

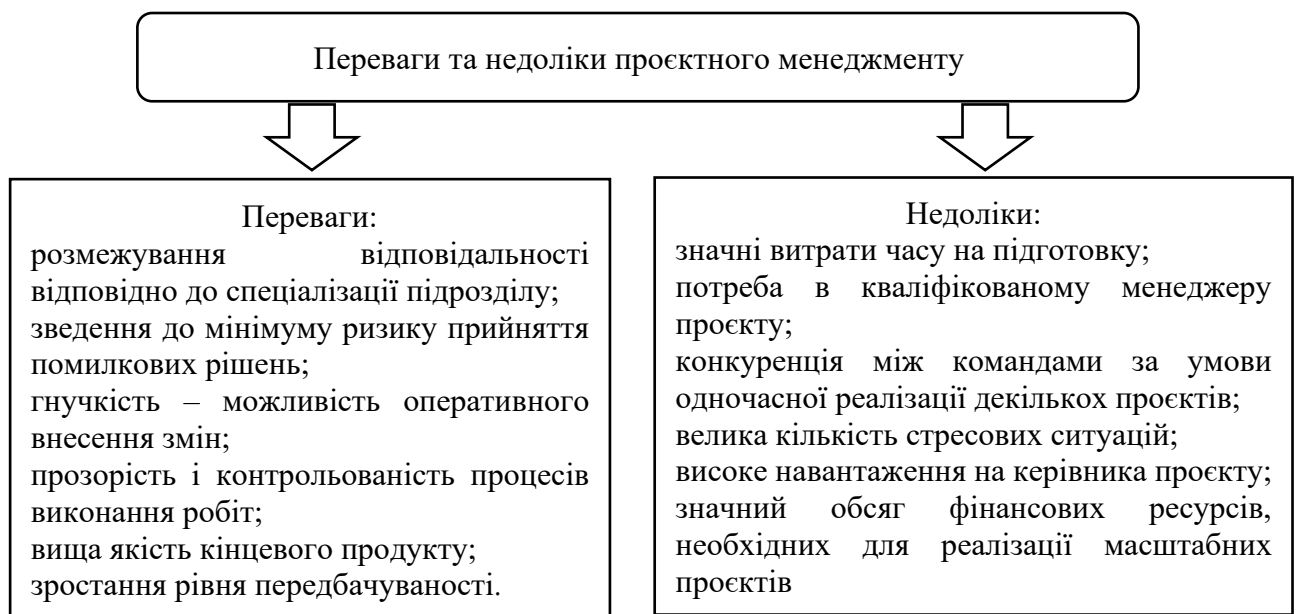


Рисунок 1.3 – Переваги та недоліки проєктного менеджменту

Примітка. Складено автором на основі даних [10; 29; 54].

Наведені дані на рис. 1.3, дають підстави констатувати, що проєктний менеджмент, як і будь-який управлінський підхід, не є універсальним інструментом, що гарантує виключно правильні рішення та беззаперечне досягнення запланованих результатів. Практика свідчить, що навіть за умови застосування проєктного підходу можливі відхилення від запланованих параметрів, перевитрати бюджету, зриви термінів реалізації та інші управлінські прорахунки. Водночас проєктний менеджмент залишається одним із найбільш дієвих способів реалізації проєктів, впровадження організаційних змін та інновацій, що дозволяє структурувати діяльність, розподілити відповідальність і забезпечити досягнення визначених цілей в умовах обмежених ресурсів.

Окремо вважаємо за доцільне виділити таку ключову перевагу проєктного менеджменту, як гнучкість. На відміну від традиційних підходів до управління, проєктний менеджмент концентрується на реалізації конкретного проєкту як обмеженої у часі ініціативи, що дозволяє своєчасно вносити корективи, оперативно реагувати на нові тенденції, зміни зовнішнього середовища та потреби стейкхолдерів. Саме ця властивість робить проєктний менеджмент важливим і затребуваним інструментом управління в умовах динамічності та невизначеності бізнес-середовища. З метою підвищення ефективності його застосування важливо дотримуватися комплексу принципів, яким має відповідати проєктний менеджмент [29].

У контексті проєктного менеджменту принципи виступають певними фундаментальними правилами, дотримання яких забезпечує успішне досягнення цілей проєкту. Ці принципи перевірені науковою теорією та практикою і сформульовані відповідно до вимог міжнародних стандартів. Також принципи проєктного менеджменту еволюціонують у часі, передусім під впливом науково-технічного прогресу, нових тенденцій, нововведень та діджиталізації. Основна мета такої еволюції полягає у підвищенні ефективності та ймовірності досягнення позитивного кінцевого результату проєктного менеджменту. Тому в професійній та науковій літературі існують різні підходи до виділення принципів проєктного менеджменту.

На основі опрацьованої наукової літератури на рис. 1.4 виділено, на наш погляд, найбільш важливі й релевантні для сучасних умов принципи проєктного менеджменту.



Рисунок 1.4 – Ключові принципи проєктного менеджменту

Примітка. Складено автором на основі даних [31; 45-46; 54].

Вважаємо, що дотримання саме зазначених основних принципів (рис. 1.4) суттєво підвищує ефективність проєктного менеджменту та ймовірність досягнення позитивного результату. Також варто додати, що визначені принципи проєктного менеджменту корелюють з вимогами провідних міжнародних стандартів управління проєктами. Зокрема, дослідники Є. Рудніченко разом з співавторами [28] зазначають, що у 7-му виданні посібника з управління проєктами (РМВОК) відбувся принциповий «перехід від стандарту, заснованого на процесах, до стандарту, заснованого на принципах», що підкреслює зростаючу роль саме принципового підходу в сучасному

проектному менеджменті [54]. Аналогічно стандарт PRINCE2 [53] базується на семи принципах, зокрема поетапній організації робіт, управлінні за відхиленнями та адаптації до оточення.

Світова практика проектного менеджменту базується на ряді визнаних міжнародних стандартів, зокрема PMBOK 7 [54], ISO 21500 [46], PRINCE2 [53], IPMA ICB4 [45], OPM3 [50] та P2M [51], кожен з яких визначає основні вимоги, принципи та підходи до організації та реалізації проєктів. Зазначені стандарти є своєрідними орієнтирами для менеджерів проєктів, оскільки систематизують найкращий світовий досвід, встановлюють єдині вимоги до процесів планування, виконання та контролю, а також визначають компетентності, якими має володіти менеджер проєкту.

Отже, проєктний менеджмент є певним видом діяльності, сучасним підходом до управління, який передбачає використання спеціальних знань, методичного інструментарію для управління проєктами з метою досягнення поставленої мети. Його реалізація базується на виконанні послідовних функцій: планування, організації, мотивації та контролю. Проєктний менеджмент передбачає концентрацію зусиль підприємства на реалізації окремих проєктів, спрямованих на вдосконалення бізнес-процесів, впровадження інновацій та досягнення стратегічних цілей організації.

1.2. Процес створення проєктів: етапи та характеристики

Вихідною точкою проектного менеджменту є проєкт. Саме через реалізацію проєктів проєктний менеджмент знаходить своє практичне втілення. Після завершення одного проєкту та отримання його результату проєктний менеджмент зосереджується на реалізації наступного, і саме така послідовна концентрація на окремих проєктах забезпечує поступовий розвиток підприємства, вдосконалення його бізнес-процесів та досягнення стратегічних цілей. Водночас на практиці підприємство може реалізовувати декілька проєктів

одночасно, кожен з яких, як правило, має власну мету, команду та ресурси, хоча між ними можуть існувати певні взаємозв'язки та залежності.

За визначенням О.В. Онишкевич «проект – це комплекс заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та строками, направлених на зміну об'єкта управління». Ключовими характеристиками проекту є зміна стану в динаміці, обмеженість у часі та ресурсах, а також його унікальність [20]. Саме через реалізацію проекту оцінюється й ефективність проектного менеджменту в цілому. Кожен проект несе певну цінність підприємству та направлений на удосконалення окремих бізнес-процесів. У розрізі основних бізнес-процесів проект може бути спрямований на виробничу, фінансову, кадрову чи маркетингову сферу. Прикладами проекту є впровадження нового обладнання у виробничу сферу, CRM-системи у маркетингову сферу, сучасних інформаційних технологій у кадрову сферу, автоматизацію фінансової звітності у фінансову сферу тощо.

Зауважимо, що наведені приклади не є вичерпними. На практиці межі між сферами часто є умовними, а один проект може одночасно охоплювати кілька напрямів діяльності підприємства. Наприклад, впровадження ERP-системи торкається одночасно виробничої, фінансової та кадрової сфер, що підкреслює комплексний характер сучасних проектів. Незалежно від сфери спрямування, кожен проект проходить певну послідовність етапів реалізації від ідеї до завершення, що і становить зміст процесу створення та управління проектами.

Варто зазначити, що у науковій літературі існують різні підходи щодо визначення етапів створення проекту. І.В. Несторишен пропонує досить спрощене розуміння етапів створення проекту та виділяє наступні етапи: передпроекту, ініціювання, створення продукту, а також фінальний етап. Також науковець зазначає, що на кожному етапі реалізовується функція контролю, яка на меті має своєчасне виявлення відхилень [16]. Інші науковці А.О. Олійник, О.Р. Толочій та Ю.В. Щербина виділяють сім ключових етапів в управлінні проектами, які охоплюють: ініціацію проекту, розробку стратегії та плану, управління ресурсами, управління командою, моніторинг та контроль,

ідентифікація потреб і можливостей, а також закриття проєкту [19].

У даному дослідженні вважаємо за доцільне спиратися на підхід, запропонований у міжнародному стандарті PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), який виділяє декілька послідовних етапів наведених на рис. 1.5.

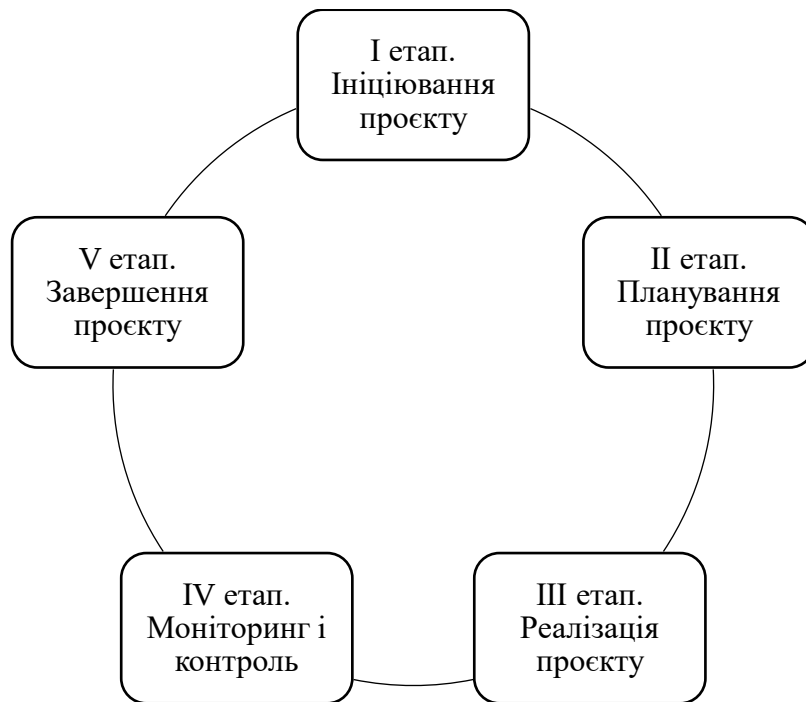


Рисунок 1.5 – Етапи створення проєкту

Примітка. Складено автором на основі даних [54].

Згідно даних рис. 1.5 етапи створення проєкту передбачають послідовне виконання 5 етапів. Дані етапи відображають повний життєвий цикл проєкту від його задуму, тобто ініціації до завершення та отримання певного результату. Водночас кожен із зазначених етапів не є монолітним, він складається з певної сукупності підетапів, конкретних робіт та управлінських дій, які виконуються менеджером проєкту та проєктною командою. Доцільним є більш детальний розгляд кожного з п'яти етапів.

Першим етапом створення проєкту є його ініціація. Даний етап полягає у розробці самої ідеї проєкту, визначення мети та потреб підприємства, узгодження з його реальними можливостями та інтересами стейкхолдерів. О.В. Єгорченков, Н.Ю. Єгорченкова та Є.Ю. Катаєва зазначають, що по суті

даний етап являє собою функцію вибору проєкту [11].

На практиці підприємства мають декілька варіантів реалізації проєктів. Тому на першому етапі відбувається розробка альтернативних варіантів проєктів, здійснюється їх аналіз, формується таблиця порівняння переваг, ризиків та будується матриця пріоритетності. Самою розробкою та представленням проєктів займаються, як правило автори ідей або проджект-менеджер. Рішення щодо вибору кращого варіанту приймаються вищим менеджментом підприємства. При виборі умовного проєкту «А», а не проєкту «Б», підприємства відмовляється від можливих вигід, який міг принести інший проєкт. Після вибору пріоритетного проєкту на підприємствах формується офіційний документ, який містить мету, цілі, інтереси зацікавлених сторін, резюме та санкціонує старт реалізації проєкту.

Після ініціації проєкту розпочинається другий етап – планування, який є одним з найбільш критичним у проєктному менеджменті. Він по суті представляє собою побудову дорожньої карти реалізації проєкту. Ю. Головченко зазначає, що етап планування є основою успішного виконання всього проєкту, тому особливо слід приділити йому увагу [8]. Також, дана авторка зазначає, що етап планування проєкту включає наступні складові [8]:

- розробка плану робіт (англ. work breakdown structure, WBS);
- визначення часових рамок і складання графіку;
- оцінка ресурсів і складання бюджету;
- визначення ризиків і розробка плану управління ризиками;
- розробка комунікаційного плану.

У межах даного переліку варто окремо виділити – формування команди та розподіл між ними завдань. Для цього формується матриця розподілу відповідальності з чітким визначенням зон робіт, звітування та інших аспектів. Результатом етапу планування є розроблений комплексний документ. На практиці до даного етапу часто проєкт-менеджери змушені повертатися з метою його коригування. Зокрема, через потребу в залученні додаткових ресурсів, зміни плану, ініціації додаткових елементів проєкту, його розширення чи

навпаки звуження.

На рис. 1.6 графічно представлена ієрархічна структура декомпозиції робіт проєкту.

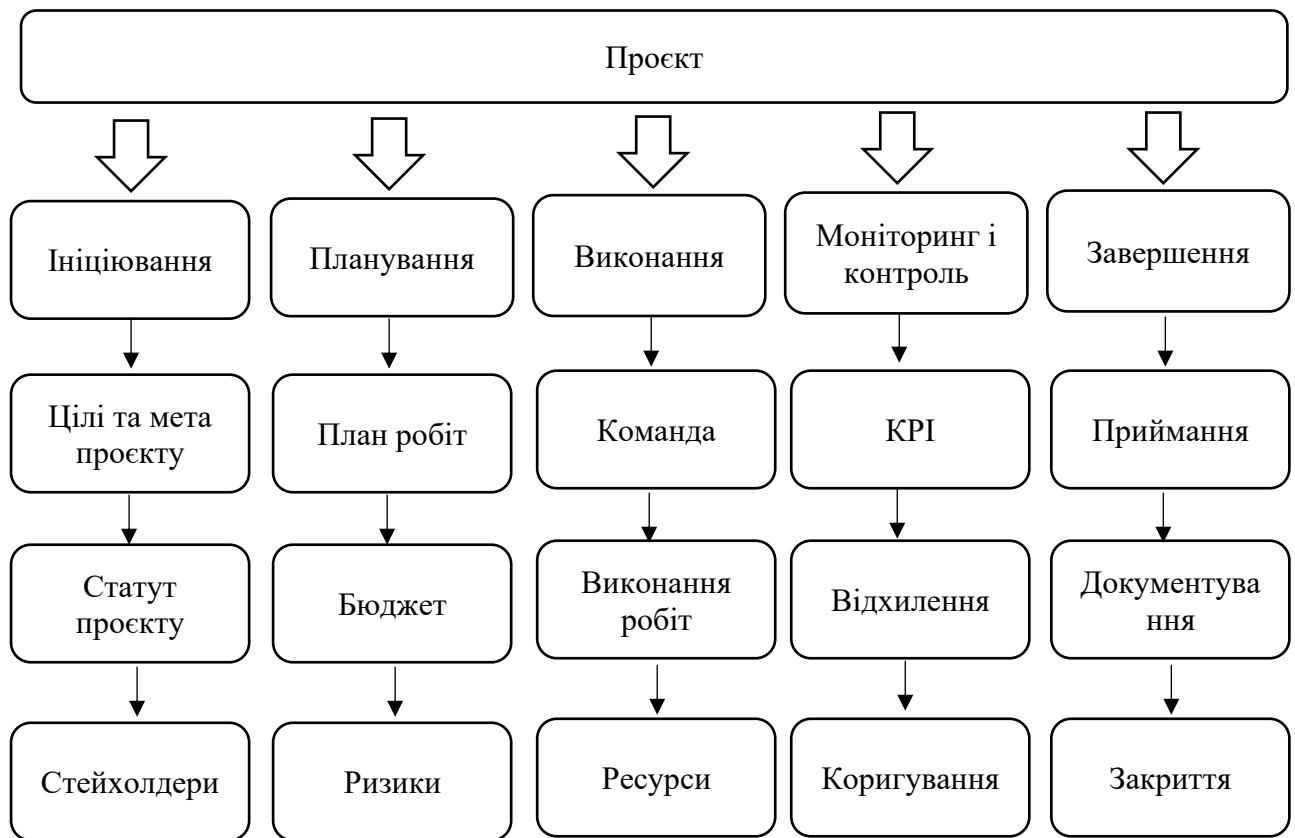


Рисунок 1.6 – WBS-ієрархічна структура робіт проєкту

Примітка. Складено автором на основі даних [8; 11; 19].

Попри важливість кожного з елементів схеми наведеної на рис. 1.6, особливої уваги в контексті практичної реалізації набуває саме третій етап – безпосереднє виконання (реалізація) проєкту, оскільки він є найбільш трудомістким. На цьому етапі сформований план приводиться у дію. Усі залучені сторони, команда інформується про терміни, обсяги виконаних робіт, забезпечуються необхідними ресурсами і відбувається реалізація запланованих робіт відповідно до розробленого, на попередньому етапі, плану. Саме на цьому етапі витрачається найбільш частка бюджету.

Паралельно з третім етапом відбувається четвертий етап – моніторинг і контроль. Його ключове завдання своєчасно виявляти відхилення проміжних

результатів від планових та вносити зміни. На практиці при реалізації проєктів практично завжди відбуваються відхилення. Тому ключове завдання своєчасно їх виявити та внести зміни. Також зміни можуть виникати не лише через відхилення, а й через зміни в зовнішньому чи внутрішньому середовищі. Наприклад, при реалізації ІТ-проєктів може виникнути ситуація, коли виникне потреба у внесенні змін в поточний план через додавання нової функції для мобільного додатку. Іншим прикладом є потреба в додатковому фінансуванні, коли вартість обладнання підвищується, або ж потреба в залученні додаткових працівників. Виникнення певних проблем та відхилень є звичайною практикою при реалізації проєкту, головне своєчасно виявити їх та прийняти ефективні коригуючі заходи.

Контроль здійснюється через безпосередню комунікацію керівників проєкту з виконавцями. Також можливе використання інтерактивних інформаційних технологій, які дозволяють у режимі реального часу стежити за ходом реалізації проєкту.

Кінцевим етапом створення проєкту є його завершення. На цьому етапі завершується весь життєвий цикл проєкту. На цьому етапі проводиться приймання та верифікація кінцевого продукту проєкту, закриваються контракти з постачальниками та підрядниками, документуються отримані уроки та накопичений досвід, а також здійснюється розформування проєктної команди. Належне завершення проєкту є важливою умовою для використання набутого досвіду у наступних проєктах підприємства [36].

На завершальному етапі важливо здійснити порівняння отриманих результатів з плановими, систематизувати ключові проблеми, які виникали у ході реалізації проєкту, проаналізувати прийняті рішення, фактори впливу на проєкту та іншу важливу інформацію. Такі відомості дозволять зробити роботу над помилками й надалі удосконалювати процес управління проєктами.

Розглядаючи питання управління проєктами варто окремо зупинитися на методологіях проєктного менеджменту, оскільки саме вибір відповідної методології значною мірою визначає ефективність реалізації проєкту.

Методології управління проєктами являють собою набір керівних принципів і процесів, що використовуються для планування, управління та виконання проєктів. У дослідженні Н.В. Павліхи, О.А. Корнелюк та І.О. Цимбалюк зазначається, що «є багато факторів, які впливають на те, яка методологія управління проєктом підходить для конкретної бізнес-моделі, проєкту, команди та організації» [22, с. 76].

Серед основних методів управління проєктами, що застосовуються у сучасній практиці, слід виокремити три групи методологій, які наведено на рис. 1.7.

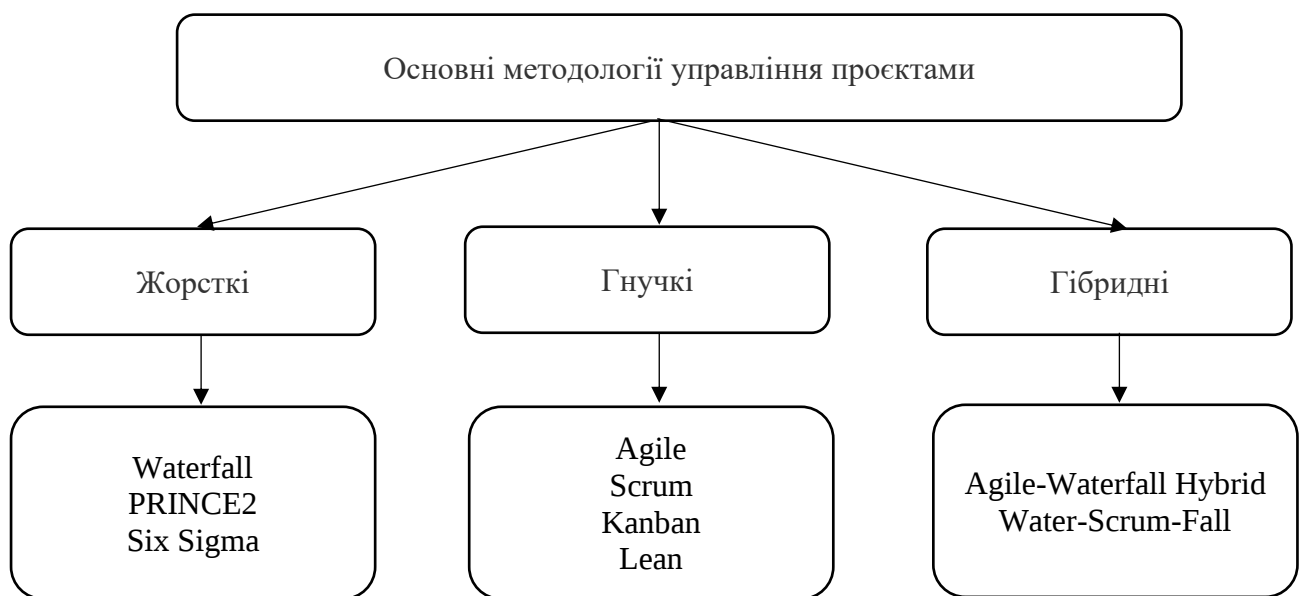


Рисунок 1.7 – Основні методології управління проєктами

Примітка. Складено автором на основі даних [17].

Як свідчить рис. 1.7, у науковій літературі методології проєктного менеджменту прийнято поділяти на три основні групи: жорсткі, гнучкі та гібридні.

Жорсткі методології характеризуються чіткою та незмінною структурою, яка формується ще на етапі ініціювання проєкту і залишається сталою аж до його завершення. Їх ключова особливість полягає в тому, що всі вимоги, обсяги робіт та очікувані результати визначаються заздалегідь і не підлягають суттєвим змінам у процесі реалізації. Якщо ж у ході виконання проєкту виникає

необхідність внесення змін до початкових вимог, це практично неможливо здійснити без повернення до першого етапу та повної переробки проєктної документації, що спричиняє значні часові та фінансові витрати. Саме тому жорсткі методології найкраще підходять для проєктів із чітко визначеними та стабільними вимогами, де ймовірність суттєвих змін у процесі реалізації є мінімальною [22].

Гнучкі методології, на відміну від жорстких, допускають і передбачають можливість внесення змін на будь-якому етапі реалізації проєкту. Вони найбільше підходять для нестабільних умов господарювання, коли вимоги замовника можуть змінюватися, а зовнішнє середовище є динамічним і важко прогнозованим. Гнучкі методології орієнтовані на ітеративний підхід – проєкт реалізується короткими циклами, після кожного з яких команда отримує зворотний зв'язок і за потреби коригує подальший план дій [38].

Гібридні методології поєднують елементи жорстких і гнучких підходів, що дозволяє адаптувати методологію до специфіки конкретного проєкту. Як правило, структурована і передбачувана частина проєкту управляється за жорсткими принципами, тоді як для інноваційних або змінних складових застосовуються гнучкі підходи. Такий комбінований підхід є особливо доцільним для промислових підприємств, де частина проєктів має чітку технологічну послідовність, а інша частина потребує гнучкості [17].

Отже, кожен проєкт проходить життєвий цикл у 5 етапів – ініціювання, планування, реалізація, моніторинг і контроль, а також завершення проєкту. Кожен з етапів, за виключенням етапу контролю реалізовується послідовно після реалізації попереднього. Етап моніторингу та контролю відбувається паралельно з етапом реалізації (виконання) проєкту, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення та вносити коригування у план. Важливим при реалізації проєкту є вибір відповідного методу управління: жорсткого, гнучкого, або ж гібридного.

1.3. Світовий досвід організації процесу реалізації проєктів

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції для українських підприємств вивчення та адаптація кращого світового досвіду у сфері проєктного менеджменту набуває принципово важливого значення. Апробовані на практиці провідних міжнародних корпорацій підходи, методології та інструменти управління проєктами дозволяють вітчизняним підприємствам уникнути типових управлінських помилок, скоротити витрати ресурсів і підвищити ймовірність успішного досягнення проєктних цілей. Особливої актуальності це набуває в контексті євроінтеграційних процесів та необхідності відповідності українського бізнесу міжнародним стандартам ефективності та управління.

Аналіз світового досвіду у сфері проєктного менеджменту дозволяє виявити ключові підходи та моделі, які визначають ефективність реалізації проєктів на глобальному рівні. Провідні міжнародні компанії сформували власні унікальні системи управління проєктами, що стали еталонами для організацій у різних галузях і країнах. У табл. 1.2 узагальнено світовий досвід провідних світових компаній у проєктному менеджменті.

Таблиця 1.2 – Світовий досвід провідних компаній у проєктному менеджменті

Компанія	Методологія	Особливість підходу	Результат
1	2	3	4
Toyota (Японія)	Lean + Kanban (TPS)	Система виробництва Toyota (TPS) базується на принципах Just-in-Time та безперервного вдосконалення (kaizen), усунення будь-яких видів втрат у виробничому процесі	Скорочення часу розробки нових моделей на 30%; визнаний світовий еталон Lean-менеджменту
Tesla (США)	Agile + Lean (гібридна)	Поєднання Agile-принципів із Lean-виробництвом: короткі ітерації, мінімальна ієрархія, крос-функціональні команди, постійне ОТА-оновлення продуктів	Будівництво Shanghai Gigafactory від початку до запуску виробництва менш ніж за 1 рік; 27 ітерацій удосконалень на тиждень

Продовження табл. 1.2

1	2	3	4
Google (США)	Agile + OKR	Гнучкі спринти у поєднанні із системою цілей OKR (Objectives and Key Results) для узгодження всіх проєктів зі стратегією компанії	Висока швидкість виведення продуктів на ринок, прозорість досягнення цілей на всіх рівнях організації
Siemens (Німеччина)	Гібридна (Waterfall + Agile)	Застосування «Sustainable Project Governance»: структуровані процеси для виробничих проєктів і Agile для інноваційних ініціатив та R&D-проєктів	Підвищення ефективності реалізації проєктів на 15-20%; зміцнення репутації як сталої корпорації (Dow Jones Sustainability Index)
NASA (США)	PMBOK / жорстка предиктивна	Суворе дотримання стандартів PMI, детальна документація, поетапний контроль із «gates» – контрольними точками між фазами проєкту	Реалізація надскладних інженерних проєктів із мінімальним рівнем відхилень від параметрів; еталон у державних проєктах
Heathrow T5 (Велико-британія)	PRINCE2	Застосування PRINCE2 для планування, виконання та завершення будівельного проєкту аеропорту: чіткий розподіл ролей, регулярні огляди, поетапний контроль	Завершення будівництва терміналу в межах бюджету та у встановлені строки; класичний приклад застосування PRINCE2 у будівництві

Примітка. Складено автором на основі даних [44; 48; 53-54; 57].

Як свідчать дані табл. 1.2, кожна із розглянутих компаній виробила власну унікальну модель проєктного менеджменту, адаптовану до специфіки своєї діяльності, проте всіх їх об'єднує ряд спільних рис. Корпорації «Toyota» та «Tesla» демонструють ефективність Lean-підходу в поєднанні з принципами безперервного вдосконалення. «Toyota» через систему TPS досягла скорочення часу розробки нових моделей на 30%, а «Tesla» – завдяки застосуванню Agile в апаратному виробництві збудувала Shanghai Gigafactory від нульового циклу до серійного виробництва менш ніж за один рік, що є абсолютним рекордом у світовій автомобільній промисловості [44].

Досвід Google підтверджує, що поєднання Agile із системою цілей OKR забезпечує стратегічну узгодженість всіх проєктів компанії та прозорість

досягнення результатів. Siemens та British Airport Authority (Heathrow T5) ілюструють ефективність структурованих підходів – гібридного та PRINCE2 відповідно для реалізації масштабних інфраструктурних проєктів у чітко визначені строки та в межах затвердженого бюджету. Досвід NASA (Національного управління з аеронавтики та дослідження космічного простору, США) підтверджує незамінність жорстких предиктивних методологій для надскладних інженерних проєктів, де ціна помилки є критично високою [57].

Авторитетним джерелом глобальної статистики у сфері проєктного менеджменту є щорічні дослідження Інституту управління проєктами (PMI) «Pulse of the Profession». Ознайомившись з ним на рис. 1.8 відображено ключові статистичні дані, що характеризують сучасний стан та тенденції розвитку проєктного менеджменту у світі.

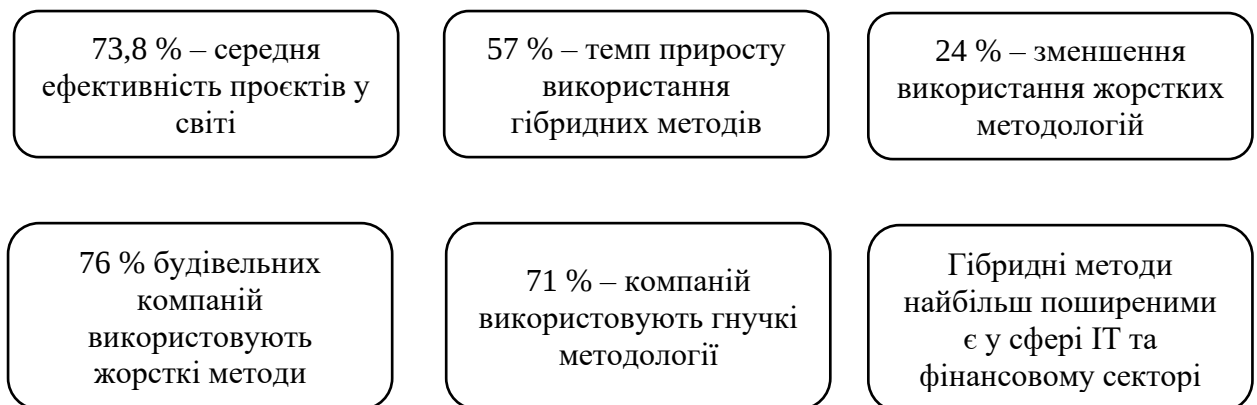


Рисунок 1.8 – Ключові статистичні дані, що характеризують сучасний стан та тенденції розвитку проєктного менеджменту у світі, 2024 р.

Примітка. Складено автором на основі даних [28; 54].

За даними рис. 1.8, середній показник ефективності проєктів у світі становить 73,8%, тобто лише близько трьох чвертей проєктів досягають поставлених бізнес-цілей. При цьому використання гібридних підходів до управління проєктами зросло на 57%, тоді як застосування прогностичних (жорстких) методологій скоротилося на 24% за той самий період. Водночас 76% респондентів очікують подальшого зростання використання гібридних підходів у своїх організаціях протягом наступних п'яти років [54].

Важливим висновком звіту є те, що значний вплив на успіх проєкту має не стільки вибір конкретної методології, скільки відповідність обраного підходу специфіці проєкту та організаційному середовищу його реалізації. У глобальній вибірці з 477 міжгалузевих проєктів 52% були класифіковані як такі, що використовують гібридні підходи, що додатково підтверджує тенденцію до поєднання різних методологій. Ключовими факторами підвищення ефективності проєктів визначено розвиток компетентностей команди, інвестиції в навчання та адаптивність до змін зовнішнього середовища [54].

На основі аналізу світового досвіду можна виділити декілька провідних тенденцій проєктного менеджменту, які наведено на рис. 1.9.

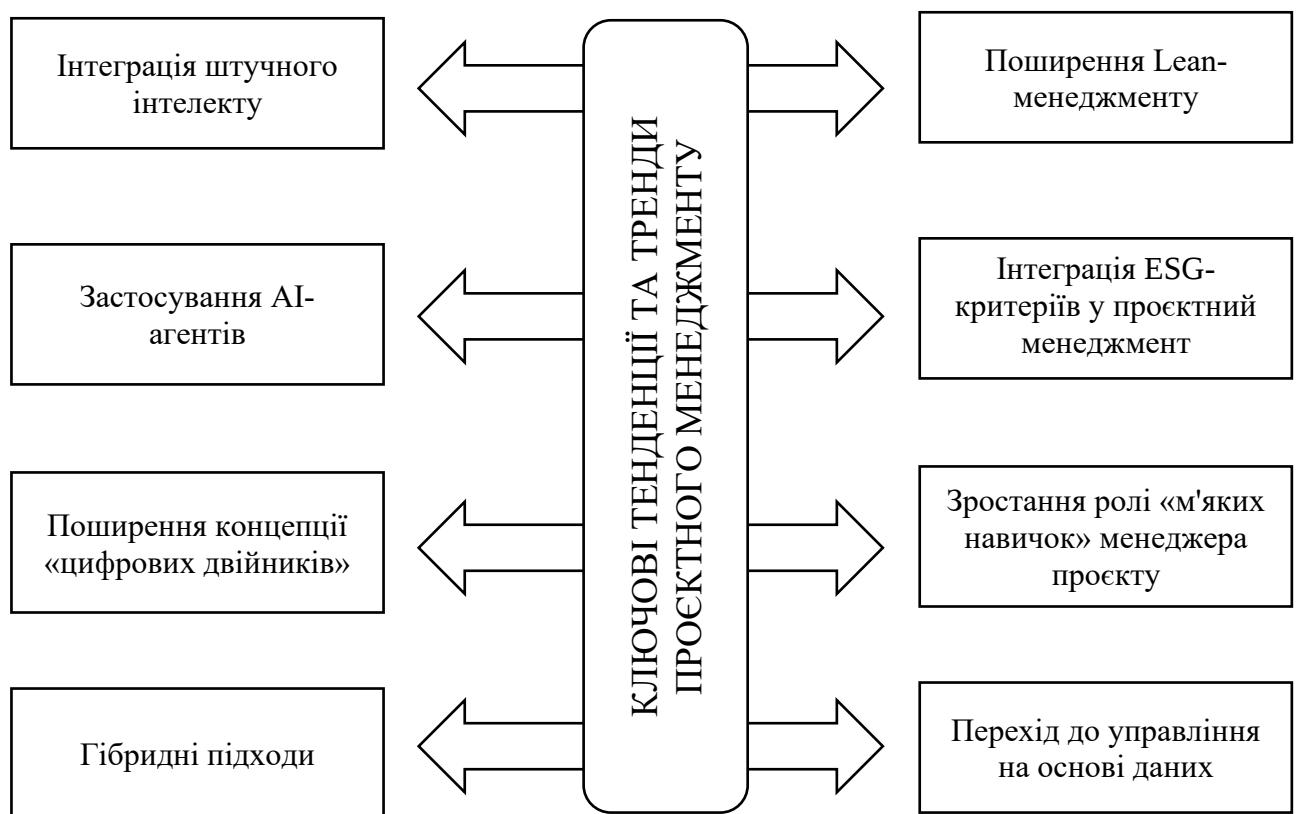


Рисунок 1.9 – Ключові тенденції та тренди проєктного менеджменту

Примітка. Складено автором на основі даних [42; 44; 46; 48; 51; 54; 56-57].

Систематизація ключових тенденцій та трендів розвитку методології проєктного менеджменту дозволяє виділити найбільш значущі драйвери змін (рис. 1.9). Насамперед ключовою тенденцією є інтеграція штучного інтелекту

(англ. artificial intelligence, AI). За даними дослідження Capterra (2024), 54% менеджерів проєктів вже використовують AI для управління ризиками, 53% – для автоматизації завдань, 52% – для прогнозного аналізу та оптимізації розкладу виконання проєкту [56]. Ринок AI-інструментів для проєктного менеджменту зростає з річним темпом 40%, а 81% фахівців з управління проєктами очікують суттєвого впливу AI на свою роботу протягом найближчих трьох років [42]. AI трансформує проєктний менеджмент, автоматизуючи рутинні завдання та вивільняючи час менеджерів для стратегічних рішень.

Окремої уваги заслуговують інноваційні цифрові інструменти та системи, що активно впроваджуються провідними компаніями у практику проєктного менеджменту. Зокрема, особливо показовим є досвід застосування AI-агентів – автономних програмних рішень, здатних самостійно виконувати комплексні управлінські завдання в рамках проєктного циклу. Компанія «Atlassian» у 2024-2025 рр. запровадила платформу Rovo – AI-систему, глибоко інтегровану з інструментами проєктного менеджменту Jira та Confluence. Rovo-агенти здатні автоматично виконувати такі завдання, як генерація ключових показників ефективності (англ. key performance indicators, KPI) у режимі реального часу, проактивне виявлення ризиків та автоматизація документообігу, що дозволяє конвертувати традиційно трудомісткі процеси у стратегічні активи команди. Підприємства, які впровадили Rovo Dev, скоротили час циклу «pull request» (запит на внесення змін в оригінальний проєкт) на 45%, а розробники економлять понад 10 годин на тиждень завдяки автоматизації рутинних завдань [41].

Поряд з інтеграцією AI-інструментів у світовій практиці проєктного менеджменту простежується ще кілька важливих тенденцій, що визначають вектор розвитку галузі на найближчі роки. Зокрема, стрімке поширення концепції «цифрових двійників» (англ. digital twins) у проєктному управлінні. Цифровий двійник – це віртуальна цифрова копія реального об'єкта, процесу або системи, що дозволяє моделювати різні сценарії реалізації проєкту в режимі реального часу без ризику для реального виробництва. Компанії, що впровадили цифрових двійників для управління сталістю, повідомляють про щорічну

економію енергії на рівні 15-30%, а будівельний сектор прогнозує скорочення витрат на переробку на 10-15% у розрахунку на один проєкт. Серед лідерів у цій сфері – Siemens, Microsoft, IBM та Autodesk [42].

Іншою тенденцією є те, що організації відмовляються від догматичного слідування одній методології на користь гнучкого поєднання кращих практик різних підходів. Як підтверджує аналітичне дослідження Інституту управління проєктами (PMI) «Pulse of the Profession», у глобальній вибірці 52% проєктів використовують гібридні підходи, і ця частка продовжує зростати. Гібридні моделі дозволяють поєднати передбачуваність і структурованість жорстких методологій з адаптивністю та швидкістю гнучких підходів, що є особливо цінним в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливо відмітити поширення Lean-менеджменту за межі виробничої сфери. Принципи Lean, що були започатковані у виробничій системі «Toyota Production System», активно адаптуються до управління проєктами в ІТ, охороні здоров'я, логістиці та державному управлінні. Основна цінність Lean у проєктному менеджменті – усунення будь-яких видів втрат і концентрація виключно на діяльності, що створює реальну цінність для замовника [44].

Також простежується інтеграція ESG-критеріїв у проєктний менеджмент. Якщо раніше AI, гібридні моделі та ESG-практики вважалися передовими трендами, то у 2025-2026 роках вони стали базовими вимогами для більшості організацій, а не конкурентною перевагою. Компанії все активніше інтегрують ESG-цілі у проєктні портфелі, встановлюють конкретні метрики для відстеження екологічних та соціальних показників і включають їх до системи KPI.

У частині вимог до проєкт-менеджерів помітне зростання ролі «м'яких навичок» менеджера проєкту. За даними опитування Capterra 85% менеджерів проєктів збільшили використання емоційного інтелекту за останні два роки, а Всесвітній економічний форум у звіті Future of Jobs 2025 зафіксував зростання попиту на навички аналітичного та творчого мислення на 87% у горизонті до 2030 року. Це означає, що поряд із технічними компетенціями для менеджера проєкту критично важливими стають здатність до лідерства, комунікації та

адаптації в умовах невизначеності [41].

Заключною тенденцією є перехід до предиктивної аналітики та управління на основі даних. Провідні організації переходять від реактивного управління відхиленнями до проактивного прогнозування проблем ще до їх виникнення. Великі дані та алгоритми машинного навчання дозволяють аналізувати закономірності з попередніх проєктів і на їх основі автоматично генерувати попередження про ризики, оптимізувати розподіл ресурсів та коригувати строки реалізації.

Таким чином, аналіз світового досвіду організації процесу реалізації проєктів свідчить про те, що провідні міжнародні компанії сформували ефективні унікальні моделі проєктного менеджменту, засновані на поєднанні гнучкості, структурованості та технологічних інновацій. Глобальна статистика PMI підтверджує усталену тенденцію до домінування гібридних підходів та активної інтеграції штучного інтелекту, цифрових двійників і предиктивної аналітики у практику управління проєктами. Для українських підприємств адаптація кращих світових практик, зокрема принципів Lean, Agile та ESG-орієнтованого управління є необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності та відповідності міжнародним стандартам ефективності в умовах євроінтеграції. Водночас ключовим чинником успіху залишається не вибір конкретної методології, а системний розвиток компетентностей команди, інвестиції в навчання та здатність організації адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 1

Провівши дослідження теоретико-методичних засад впровадження проєктного менеджменту в діяльність організацій, сформовано наступні висновки:

1. Досліджено сутність, функції, принципи проєктного менеджменту.

Встановлено, що проєктний менеджмент є мультидисциплінарним поняттям, яке різні автори трактують як систему, процес, сферу діяльності або інструментарій. У контексті даного дослідження під проєктним менеджментом розуміється професійна діяльність менеджера проєкту з планування, організації, мотивації та контролю необхідних ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту із застосуванням сучасного методологічного інструментарію.

2. Надано характеристику етапам процесу створення проєктів. На основі аналізу різних науково-методичних підходів обґрунтовано доцільність використання п'ятиетапної моделі PMBOK Guide, яка охоплює: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль та завершення проєкту. Встановлено, що кожен з етапів є взаємопов'язаним та складається з комплексу конкретних підетапів, робіт і управлінських дій. При цьому етап моніторингу та контролю реалізується паралельно з етапом виконання, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. Обґрунтовано, що вибір методології управління проєктом – жорсткої, гнучкої або гібридної визначається специфікою проєкту та умовами зовнішнього середовища.

3. Узагальнено світовий досвід організації процесу реалізації проєктів. Аналіз практики провідних міжнародних компаній – Toyota, Tesla, Google, Siemens, NASA та Heathrow T5 свідчить про те, що кожна з них виробила унікальну модель проєктного менеджменту, адаптовану до галузевої специфіки, проте всіх їх об'єднує орієнтація на безперервне вдосконалення та стратегічну узгодженість проєктів. Серед ключових тенденцій розвитку проєктного менеджменту виділено: інтеграцію штучного інтелекту та AI-агентів, поширення концепції цифрових двійників, домінування гібридних методологій, впровадження ESG-критеріїв у проєктні портфелі, зростання ролі м'яких навичок менеджерів та перехід до предиктивної аналітики. Для вітчизняних підприємств адаптація зазначеного досвіду є стратегічною необхідністю в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТА ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПРАТ «СКЛОПРИЛАД»

2.1. Характеристика соціально-економічних умов функціонування ПрАТ «Склоприлад»

ПрАТ «Склоприлад» (ЄДРПОУ 14307481) – приватне акціонерне товариство, яке здійснює виробничу діяльність у сфері контрольно-вимірювальних приладів (КВП), лабораторного посуду та побутових термометрів. Юридична адреса підприємства: 37240, Україна, Полтавська обл., Миргородський р-н, м. Заводське, вул. Озерна, 18 [21].

Датою державної реєстрації є 16 травня 2002 р., проте фактична виробнича діяльність підприємства-попередника – Лохвицького приладобудівного заводу, бере початок ще у 1959 р., коли на базі Лохвицького спиртокомбінату запустили лінію з виготовлення промислових термометрів, ареометрів і хіміко-лабораторного посуду. У 1994 р. підприємство було реорганізовано в холдинг «Склоприлад», а у 1996 р. – акціоновано. Фактично підприємство має понад 65 років досвіду виробничої присутності на ринку [21].

Місія ПрАТ «Склоприлад» полягає в задоволенні потреб промислових, наукових та побутових споживачів у якісних контрольно-вимірювальних приладах і лабораторному посуді вітчизняного виробництва, відповідаючи при цьому міжнародним стандартам якості та забезпечуючи доступні ціни [32].

Основним видом економічної діяльності ПрАТ «Склоприлад» є КВЕД 26.51 – Виробництво інструментів і обладнання для вимірювання, дослідження та навігації. Водночас товариство здійснює понад 30 додаткових видів діяльності, що свідчить про диверсифікований характер його виробничо-комерційної діяльності. Господарська діяльність товариства не обмежується виключно виробничою функцією. Поряд із профільним виробництвом

вимірювальних приладів підприємство здійснює оброблення металів і скла, торгівлю, транспортування, інжинірингові послуги та технічне обслуговування обладнання, що формує засади для горизонтальної інтеграції та більш повного охоплення ланцюга доданої вартості [23].

Асортиментний портфель товариства охоплює вісім основних товарних напрямів (рис. 2.1).



Рисунок 2.1 – Основні товарні групи ПрАТ «Склоприлад»

Примітка. Побудовано автором за даними [21].

Кожна із зазначених груп (рис. 2.1) включає окремі підгрупи, а загальна кількість найменувань продукції перевищує 10 000 позицій. Реалізація продукції здійснюється як на внутрішньому ринку через власний вебсайт steklopribor.com, оптових посередників і роздрібні мережі («Епіцентр К», «Антошка» тощо), так і на зовнішніх ринках – у 21 країні світу, зокрема у Казахстан, Молдову, Монголію, Узбекистан (рис. 2.2).

Як свідчать дані рис. 2.2 географія збуту підтверджує наявність у товариства активної експортно-орієнтованої складової діяльності.

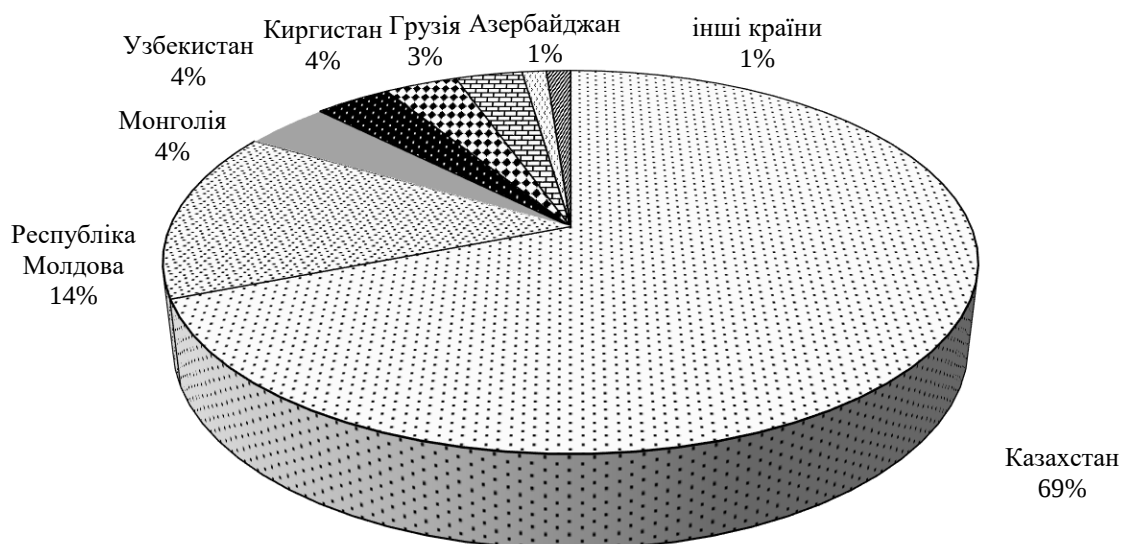


Рисунок 2.2 – Структура експорту продукції ПрАТ «Склоприлад» у 2025 р.
Джерело: побудовано автором за даними [23].

Підтвердженням позиціонування ПрАТ «Склоприлад» як одного з провідних вітчизняних виробників контрольно-вимірювальних приладів слугують дані щодо його частки та місця на внутрішньому ринку (рис. 2.3).

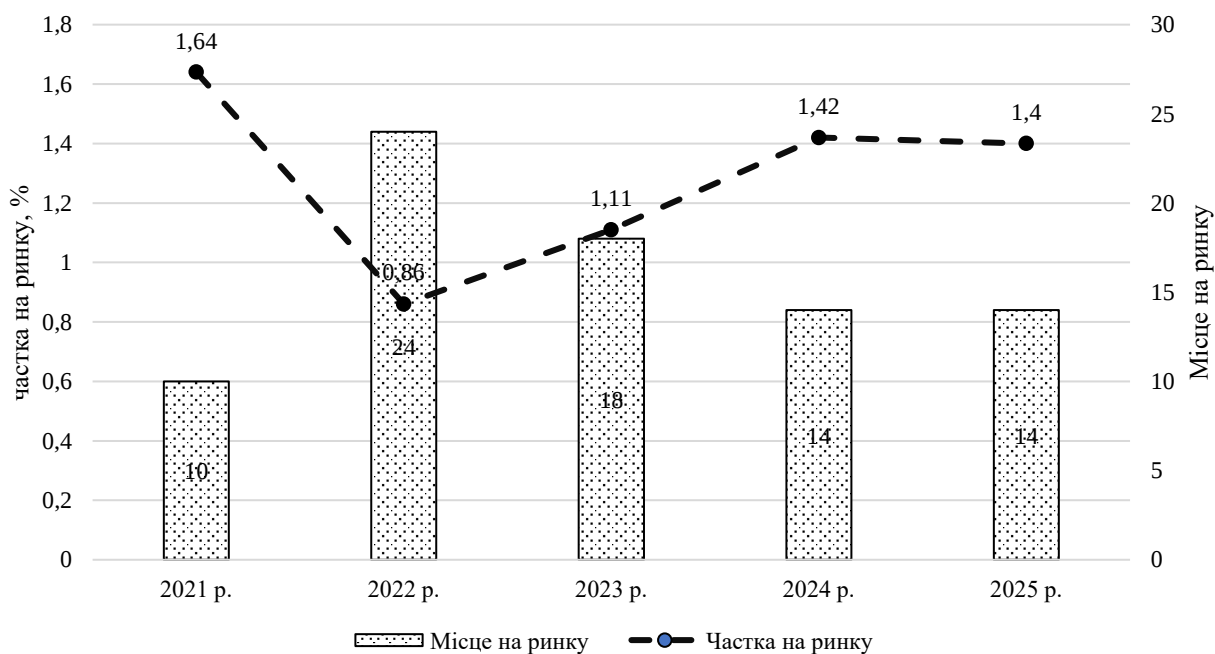


Рисунок 2.3 – Динаміка ринкової позиції ПрАТ «Склоприлад» на внутрішньому ринку контрольно-вимірювальних приладів за 2021-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [23].

За даними рис. 2.3, ринкова позиція ПрАТ «Склоприлад» упродовж 2021-2025 рр. характеризувалася суперечливою динамікою. Різке погіршення показників у 2022 р. стало безпосереднім наслідком повномасштабного вторгнення. Починаючи з 2023 р. спостерігається поступове відновлення позицій підприємства на ринку. Частка зросла до 1,42 % у 2024 р., а рейтингова позиція покращилася до 14-го місця, де й залишилася у 2025 р. Попри те, що докризовий рівень 2021 р. (10-е місце, 1,64 %) ще не досягнуто, стабілізація показників свідчить про достатній адаптаційний потенціал товариства та поступове відновлення його конкурентних позицій на внутрішньому ринку.

Наявність чинного сертифіката відповідності системи управління якістю стандарту ISO 9001:2015, яким підтверджується відповідність виробничих процесів міжнародним вимогам, що є суттєвою конкурентною перевагою при виході на ринки ЄС та укладанні контрактів із промисловими замовниками.

Середня чисельність працівників ПрАТ «Склоприлад» у 2025 р. склала 161 особу (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Динаміка та структура трудових ресурсів ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Категорія зайнятих	2023 р.		2024 р.		2025 р.		Зміна (+;-) питомої ваги 2025 р. від 2023 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	2023 р.	2024 р.
Управлінський персонал	35	22,58	37	21,89	34	21,12	-1,46	-0,78
у тому числі:								
керівники	19	12,26	19	11,24	17	10,56	-1,70	-0,68
спеціалісти	10	6,45	12	7,10	11	6,83	0,38	-0,27
технічні працівники	6	3,87	6	3,55	6	3,73	-0,14	0,18
Виробничий персонал	120	77,42	132	78,11	127	78,88	1,46	0,78
Разом	155	100,00	169	100,00	161	100,00	х	х

Примітка. Побудовано автором за звітністю підприємства.

За результатами аналізу табл. 2.1 встановлено, що структура трудових ресурсів ПрАТ «Склоприлад» упродовж 2023-2025 рр. є відносно стабільною:

незмінно переважає виробничий персонал (77-79 %), питома вага якого має тенденцію до незначного зростання на тлі скорочення частки управлінської ланки, що свідчить про цілеспрямовану оптимізацію адміністративного апарату в умовах воєнного часу.

ПрАТ «Склоприлад» класифікується як середнє за категорією (відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»), що визначає специфіку вимог до розкриття інформації та ведення обліку.

Статутний капітал ПрАТ «Склоприлад» становить 568 490 грн та розподілений на 2 275 490 простих іменних бездокументарних акцій номінальною вартістю 0,25 грн кожна. Частка держави у статутному капіталі відсутня. Структуру акціонерного капіталу подано у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Склад власників значних пакетів акцій ПрАТ «Склоприлад» (станом на кінець 2025 р.)

№ з/п	Акціонери	Кількість акцій, шт.	Частка у СК, %
1	Ілюхін Юрій Володимирович (кінцевий бенефіціарний власник, прямий вирішальний вплив)	1 454 191	63,95
2	Ілюхіна Оксана Олександрівна	380 095	16,71
3	Інші акціонери (247 фізичних осіб)	441 204	19,34
Разом	249 акціонерів (фізичні особи)	2 275 490	100,00

Примітка. Побудовано автором за даними [23].

Як можна зазначити за даними табл. 2.2, основним кінцевим бінефіціаром є Ілюхін Ю.В., який володіє 63,95 % акцій ПрАТ «Склоприлад». Така питома вага дозволяє йому приймати прямі стратегічні рішення (додаток Б). Ілюхіна О.О. володіє 16,71 % акцій, що дозволяє їй виступати другим за значимістю акціонером. В цілому, родина Ілюхіних має контрольний пакет акцій в обсязі 80 %, що дає підстави віднести досліджуване товариство до підприємств із сімейним типом власності.

Вищим органом управління та контролю ПрАТ «Склоприлад» є Загальні

збори акціонерів, яким підконтрольні Наглядова рада та Правління. Наглядова рада є колегіальним органом і складається із 3 осіб та здійснює представництво інтересів й захист прав усіх акціонерів, забезпечує ефективність їх інвестицій, сприяє реалізації статутних завдань товариства.

Відповідно до даних рис. В.1 дворівнева структура управління ПрАТ «Склоприлад» забезпечує йому поєднання оперативного керівництва зі стратегічним контролем. Така структура є характерною для акціонерних товариств України, здатною ефективно розподілити повноваження між виконавчими та наглядовими органами.

Станом на 31.12.2025 р. організаційна структура ПрАТ «Склоприлад» охоплює 6 виробничих цехів та 13 основних відділень. Апаратурний цех, цех «Термоаерометр», «Термопласт», «Термосувенір», «Медпласт» та Дільниця виготовлення капілярів охоплюють 100 працівників та забезпечує підприємству безперебійний виробничий процес.

Основні підрозділи підприємства поділені на 4 групи відділень. Економічне планування, фінансовий облік та юридичний супровід здійснюють планово-економічний відділ, відділ організації праці та заробітної плати, бухгалтерія, юридична група. Технічну підтримку виробництва, забезпечення ресурсами та координацію виробничих процесів здійснюють технічний відділ, група інформаційних технологій і обслуговування, відділ матеріально-технічного постачання, відділ збуту та диспетчерська служба. Контроль якості продукції, дотримання вимог з охорони праці та медичний супровід покладено на відділ системи управління якістю та технічного контролю, служба охорони праці, медичний кабінет. Відділ підготовки виробництва і обслуговування, дільниця забезпечення електроенергією забезпечують належну підготовку виробничого процесу для безперервного виробничого процесу.

У 2023-2025 рр. зовнішні умови діяльності ПрАТ «Склоприлад» залишалися досить складними, переважно через несприятливі макроекономічні показники та безпекові ризики. Для їх аналізу використано PEST-аналіз, який дав змогу систематизувати вплив політичних, економічних, соціальних та

технологічних чинників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – PEST-аналіз зовнішнього середовища ПрАТ «Склоприлад» у 2023-2025 рр.

	Фактори	Оцінка впливу (1-5)	Ваговий коеф. (сума=1)	Напрямок впливу (+/-)	Інтегральна оцінка
Політичні	Воєнний стан і безпекова нестабільність	5	0,40	–	-2,00
	Гармонізація регуляторного середовища з вимогами ЄС	2	0,25	+	+0,50
	Державна підтримка промислових підприємств (програми кредитування)	3	0,20	+	+0,60
	Посилення вимог до стандартизації та сертифікації продукції	2	0,15	–	-0,30
	Разом			1,00	-1,20
Економічні	Коливання валютного курсу гривні та інфляційний тиск	4	0,25	–	-1,00
	Зростання вартості енергоносіїв та виробничих ресурсів	5	0,30	–	-1,50
	Скорочення купівельної спроможності внутрішнього ринку	4	0,25	–	-1,00
	Зростання попиту на вимірювальне обладнання з боку промисловості та ЖКГ	3	0,20	+	+0,60
	Разом			1,00	-2,90
Соціальні	Дефіцит кваліфікованих виробничих кадрів унаслідок мобілізації та міграції	5	0,35	–	-1,75
	Підвищення вимог до безпечності та якості вимірювальних приладів	3	0,20	+	+0,60
	Зростання свідомого споживання та попиту на вітчизняне виробництво	3	0,25	+	+0,75
	Відновлення будівельної та промислової активності у безпечних регіонах	3	0,20	+	+0,60
	Разом			1,00	+0,20
Технологічні	Цифровізація та автоматизація виробничих процесів (Industry 4.0)	4	0,30	+	+1,20
	Розширення можливостей e-commerce та цифрових каналів збуту	3	0,20	+	+0,60
	Дефіцит і подорожчання промислового обладнання та комплектуючих	4	0,30	–	-1,20
	Впровадження енергоефективних рішень у виробництво	3	0,20	+	+0,60
	Разом			1,00	+1,20
Агрегована інтегральна оцінка макросередовища: -2,70					

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

Результати PEST-аналізу (табл. 2.3) показали, що найбільший негативний вплив на функціонування ПрАТ «Склоприлад» мали економічні чинники, сукупний вплив яких склав -2,90. Незважаючи на два позитивних політичних факторів, загальний вплив був негативним і становив -1,20, при чому найбільший негативний вплив серед усіх показників мали саме воєнний стан і безпекова нестабільність (-2,0), яка відноситься до групи політичних факторів. Три позитивних соціальних чинники змогли перекрити один негативний, що в сукупності склало +0,2.

Дослідження конкурентних позицій та потенціалу підприємства проводилося за допомогою інструменту SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Склоприлад»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Асортиментний портфель понад 10 000 найменувань продукції 2. Сертифікат відповідності системи управління якістю ISO 9001:2015 3. Диверсифіковані канали збуту: власний вебсайт, оптові партнери, роздрібні мережі 4. Понад 65 років присутності на ринку – висока впізнаваність бренду 5. Налагоджена експортна діяльність 6. Власна замкнена виробничо-логістична система 7. Розвинена цифрова інфраструктура операційної діяльності	1. Залежність від імпортних матеріалів 2. Обмежений маркетинговий бюджет порівняно з іноземними конкурентами 3. Відсутність обов'язкового аудиту фінансової звітності (ризик зниження інвестиційної привабливості) 4. Географічна концентрація виробництва в зоні воєнного ризику (Полтавська обл.) 5. Відсутність формалізованої методології проєктного менеджменту
Можливості	Загрози
1. Зростаючий попит на вітчизняне вимірювальне обладнання в умовах імпортозаміщення 2. Розширення географії експорту до країн ЄС та відновлення партнерства з Таджикистаном, Вірменією 3. Участь у відбудові інфраструктури України (лічильники, КВП для ЖКГ та промисловості) 4. Подальша цифровізація та автоматизація виробничих процесів	1. Ескалація воєнних дій 2. Посилення конкуренції з боку азійських виробників аналогічної продукції 3. Подальше зростання тарифів на електроенергію та виробничі ресурси 4. Волатильність курсу гривні, що ускладнює імпорт сировини та обладнання 5. Дефіцит кваліфікованих кадрів 6. Зниження купівельної спроможності клієнтів

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

Дослідження конкурентних позицій та потенціалу підприємства проводилося за допомогою інструменту SWOT-аналіз (табл. 2.4).

Таблиця 2.5 – Матриця SWOT-аналізу ПрАТ «Склоприлад»

Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
		Можливості	Загрози
	Сильні сторони	Поле СіМ (7 + 4 = 11)	Поле СіЗ (7 + 6 = 13)
	Слабкі сторони	Поле СлМ (5 + 4 = 9)	Поле СлЗ (5 + 6 = 11)

Примітка. Складено автором на основі власних досліджень.

Представлені дані табл. 2.5 засвідчили, що найбільш вираженим є поєднання внутрішніх сильних сторін підприємства та зовнішніх загроз, що визначає доцільність орієнтації на стратегію обмеженого зростання. Тобто, ПрАТ «Склоприлад» необхідно максимально ефективно використовувати власний потенціал та конкурентні переваги для зменшення негативного впливу зовнішнього середовища, що забезпечить стабільне функціонування підприємства.

Таким чином, ПрАТ «Склоприлад» наразі є стабільним суб'єктом вітчизняного ринку контрольно-вимірювальних приладів і лабораторного посуду. Підприємство пройшло 65-річний шлях становлення, сформувало позитивний імідж, створило широкий асортимент продукції, який користується популярністю не тільки на внутрішньому ринку, а й серед 21 зарубіжних країн. Складна багаторівнева система управління, заснована на концентрованій сімейній власності, сприяє високій узгодженості стратегічних рішень. Результати PEST- та SWOT-аналізу зазначають домінування негативного впливу зовнішнього середовища, зумовлених воєнними ризиками, енергетичними обмеженнями, трудовою міграцією, що обумовлює необхідність впровадження стратегії обмеженого зростання.

У наступному підрозділі кваліфікаційної роботи здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад».

2.2. Діагностика показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад»

Оцінка показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад» базувалася на основі дослідження основних показників за останні три звітні періоди. У якості інформаційних джерел було використано Форму 1 «Баланс» та Форму 2 «Звіт про фінансові результати» (додаток Г-Е). У межах аналізу розглянуто зміну структури капіталу, визначено обсяги ресурсів підприємства та розраховано ефективність використання наявного потенціалу та рентабельність (табл. Ж.1).

Аналіз даних табл. Ж.1 свідчить про позитивну динаміку збільшення капітальної бази ПрАТ «Склоприлад». Загальний обсяг середньої вартості сукупного капіталу підприємства мав тенденцію до зростання з 163 227,5 тис. грн у 2023 р. до 188 124,0 тис. грн у 2025 р., що відповідає приросту на 24 896,5 тис. грн (15,3 %). У порівнянні з 2024 р. також зафіксовано зростання на 19 125,0 тис. грн (+11,3 %), що відображає розширення ресурсної бази підприємства. Динаміка власного капіталу характеризується ще більш інтенсивним зростанням. Середня вартість власного капіталу підвищилася з 74 487,0 тис. грн у 2023 р. до 108 065,0 тис. грн у 2025 р., що склало зростання у 33 578 тис. грн, або 45,1 % (рис. 2.4).

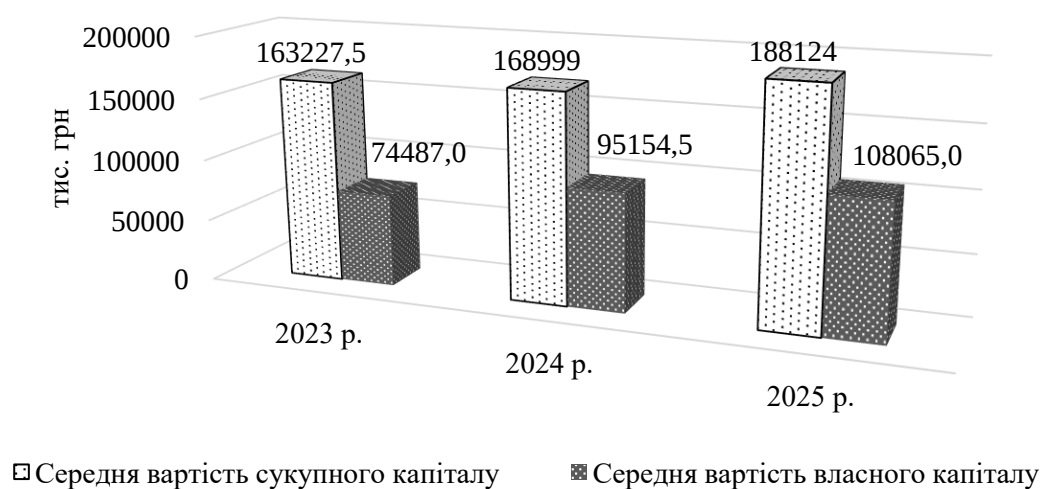


Рисунок 2.4 – Динаміка капіталу ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [25-27].

Слід зазначити, що саме найвищі темпи зростання як власного так і сукупного капіталу відбулося у 2025 р. за рахунок накопичення нерозподіленого прибутку за попередні періоди та підвищення фінансової незалежності товариства (рис. 2.4).

Середньорічна вартість основних засобів займала незначну частину у загальній вартості активів, і становила більше 20 %, що вказує на помірний рівень матеріально-технічного забезпечення ПрАТ «Склоприлад» та достатню виробничу базу. При чому, їх вартість щорічно зростала, що дозволило збільшити обсяг основних засобів на 15937,5 тис. грн протягом досліджуваного періоду або на 47,4 %. При чому щорічні темпи приросту характеризувалися рівномірністю зростання. Середньорічна вартість нематеріальних активів ПрАТ «Склоприлад» відзначалася стабільністю. Протягом 2023-2025 рр. їх значення суттєво не змінилося, зростання склало тільки 3,5 тис. грн. На рис. 2.5 наведено структуру та вартість активів ПрАТ «Склоприлад» у 2023-2025 рр., тис. грн.

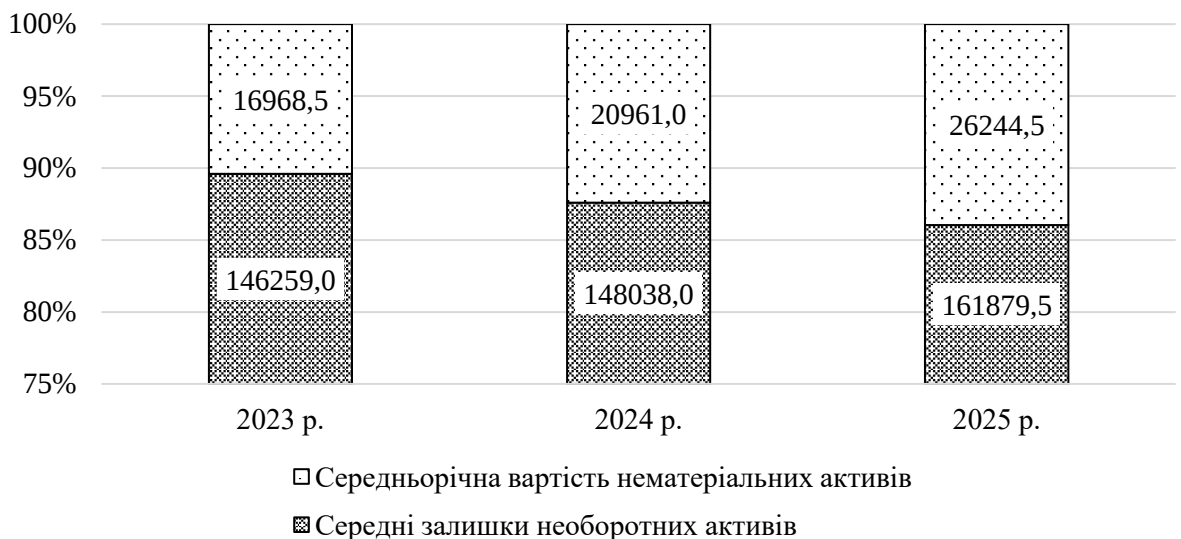


Рисунок 2.5 – Структура та вартість активів ПрАТ «Склоприлад» у 2023-2025 рр., тис. грн

Примітка. Побудовано автором за даними [25-27].

Середні залишки оборотних активів на кінець 2025 р. збільшилися на 10,7 %, у порівнянні з початком досліджуваного періоду і становила 161 879,5

тис. грн. При чому, основні обсяги зростання припали на 2025 р., адже у порівнянні з попереднім роком, їх приріст склав 13 841,5 тис. грн (+9,3 %). Така динаміка зумовлена зростанням запасів та незавершеного виробництва.

Щодо трудового потенціалу підприємства, то тут не визначено стійкої динаміки, адже середньооблікова чисельність персоналу збільшилася у 2024 р. на 14 осіб, проте зменшилася у 2025 р. на 8 осіб, що сукупності склало зростання трудового колективу на 6 осіб протягом досліджуваного періоду. Отримані результати свідчать про відносну стабільність середньооблікової чисельності персоналу ПрАТ «Склоприлад».

Наступною групою показників, обраною для аналізу, були економічні показники. Слід зазначити, що одними ключовими показниками для дослідження було обрано чистий дохід від реалізації продукції та операційні витрати (рис. 2.6).

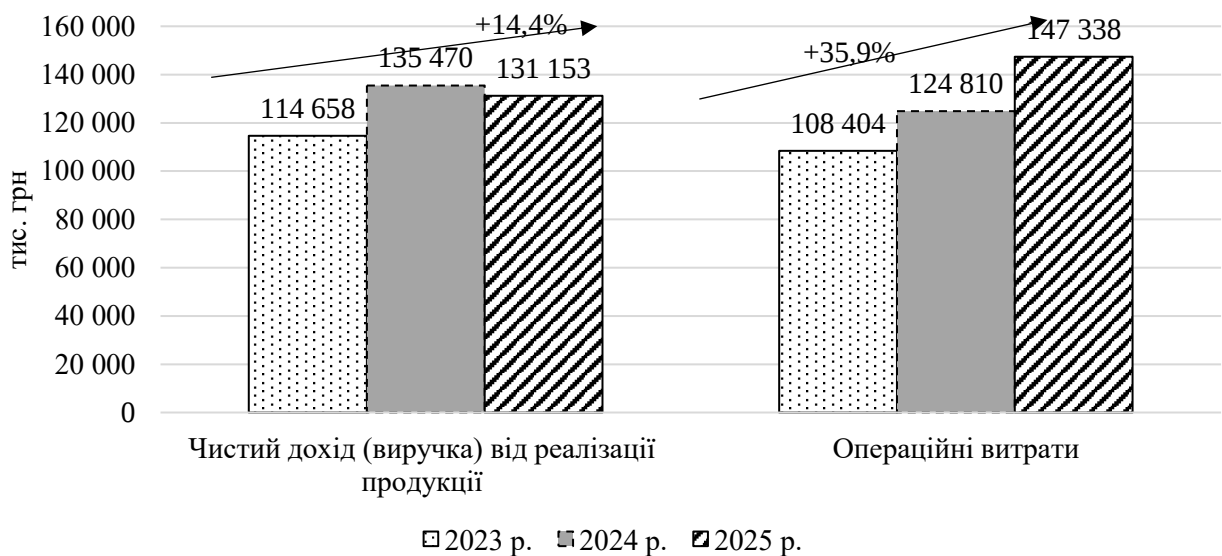


Рисунок 2.6 – Економічні показники ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [25-27].

За даними рис. 2.6, можна зазначити, що найбільший обсяг чистого доходу від реалізації продукції підприємство отримало у 2024 р. в обсязі 135 470,0 тис. грн. Проте, у 2025 р. відмічалось незначне зменшення на 3,2 % до рівня 131 153,0 тис. грн, що було пов'язано із зменшенням попиту на продукцію товариства. Натомість, операційні витрати мали стабільну динаміку до зростання

з 108 404,0 тис. грн у 2023 р. до 124 810,0 тис. грн у 2024 р. та до 147 338,0 тис. грн у 2025 р. Загальний приріст протягом досліджуваного періоду склав 38 934,0 тис. грн, або 35,9 %. Отримані показники вказують на те, що на ПрАТ «Склоприлад» погіршувалося співвідношення витрат та доходів.

Фонд оплати праці працівників збільшився протягом 2023-2025 р. у 1,6 разів, з 27 751,0 тис. грн у 2023 р. до 45 509,0 тис. грн у 2025 р. При цьому середньомісячна заробітна плата одного працівника за цей же період зростає з 14 919,9 грн до 23 555,4 грн, тобто на 8 635,5 грн, або на 57,9 %, що відображає зростання рівня матеріального стимулювання персоналу підприємства (рис. 2.7).

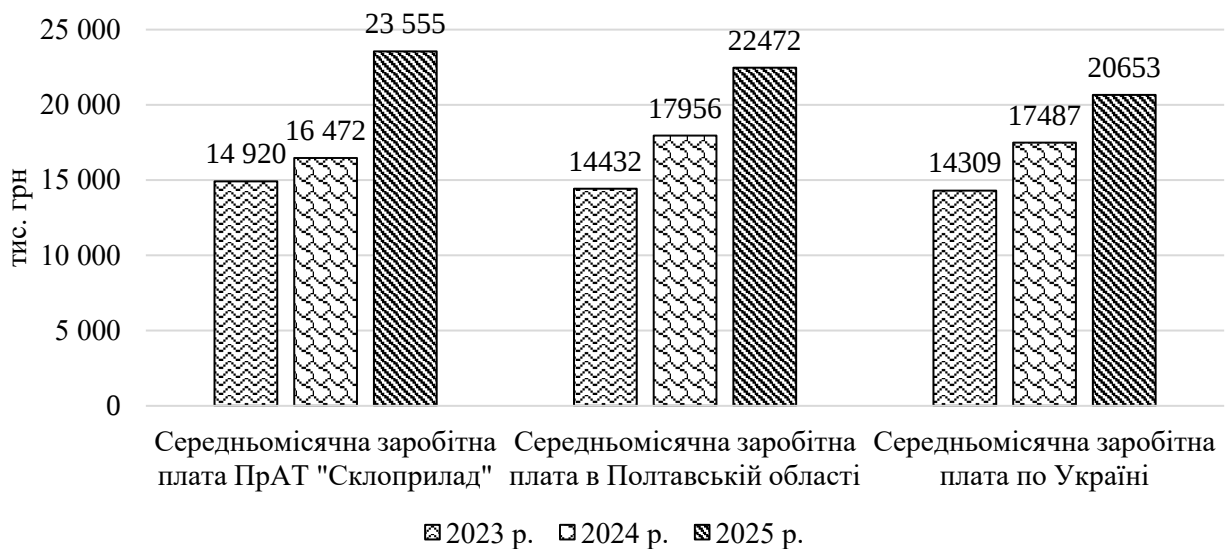


Рисунок 2.7 – Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників ПрАТ «Склоприлад», Полтавської області та України за 2023-2025 рр., грн

Примітка. Побудовано автором за даними [23; 30].

За результатами рис. 2.7 встановлено, що середньомісячна заробітна плата працівників ПрАТ «Склоприлад» перевищувала середньомісячну заробітну плату як по Полтавській області, так і по Україні в цілому. Підприємство проводить конкурентоспроможну політику матеріального стимулювання своїх працівників та сприяє утриманню стабільного трудового колективу. Проте, утримання високого рівня заробітних плат негативно вплинуло на фінансовий стан ПрАТ «Склоприлад» у 2025 р., виступивши одним із факторів його погіршення.

Результати фінансової діяльності досліджуваного підприємства у 2025 р. різко погіршилися, як у порівнянні з попереднім роком, так із 2023 р. Якщо у 2024 р. валовий прибуток становив 56 699,0 тис. грн, що на 13 342,0 тис. грн більше, у порівнянні з 2023 р., то в 2025 р. він зменшився до 45 799,0 тис. грн, що склало загальне падіння за два останні роки на 19,2 %. При чому, прибуток від операційної діяльності демонстрував ще гостріше зниження, на 94,4 % у порівнянні з 2024 р. та на 91,4 %, у порівнянні з 2023 р. (рис. 2.8).

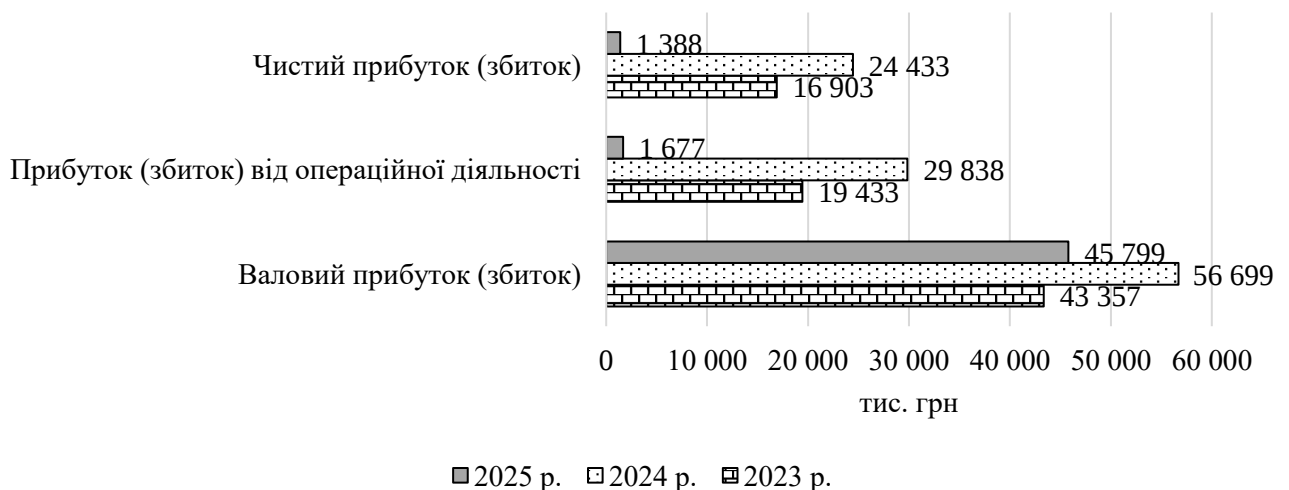


Рисунок 2.8 – Фінансові результати ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними [25-27].

Як свідчать дані рис. 2.8 не менш критичне падіння продемонстрував і прибуток від звичайної діяльності, зменшившись із 19 433,0 тис. грн у 2023 р. до 1 696,0 тис. грн у 2025 р. Загальне зниження склало 17 737,0 тис. грн або 91,3 %, що пояснюється зростанням витрат на збут та операційних витрат. Подібну динаміку показав і чистий прибуток, обсяги якого спочатку зросли у 2024 р. до 24 433,0 тис. грн, потім зменшилися на 94,3 % у 2025 р. до рівня 1 388,0 тис. грн. Не зважаючи на те, що ПрАТ «Склоприлад» закінчило фінансовий рік прибутково, настільки різке скорочення чистого прибутку є досить серйозним сигналом для керівництва підприємства.

Ефективність використання ресурсів та витрат на ПрАТ «Склоприлад» засвідчили, що за більшість основних коефіцієнтів підприємства демонструвало негативну динаміку до зменшення. Так, фондоддача ПрАТ «Склоприлад» у

2025 року зменшилася на 0,8 або на 22,4 % у порівнянні як з початком дослідження так і з попереднім роком. Зменшення фондовіддачі зумовлено неефективністю використання основних фондів. Коефіцієнт обіговості активів зменшився з 0,27 у 2023 р до 0,24 у 2025 р, що складало 8,3 % темпів зниження.

Коефіцієнт обіговості оборотних засобів при ефективній роботі підприємства зростає. У 2025 р. цей показник на ПрАТ «Склоприлад» склав 0,8, що на 0,1 менше у порівнянні з 2024 р. та однаковий, у порівнянні з 2023 р. Відповідно, період обороту оборотних засобів спочатку скоротився у 2024 р. до 393 днів, потім знову збільшився до 444 днів і є досить тривалим як для виробничого підприємства. Операційні витрати ПрАТ «Склоприлад» у 2025 р. склали 1,12 грн на 1 грн. реалізованої продукції, що на 0,2 грн більше, у порівнянні з попереднім роком та на 0,18 грн більше, ніж у 2023 р., що підтверджує погіршення собівартості виробництва.

Підприємство демонструвало й позитивні зміни. Так, продуктивність праці одного працівника у 2025 р. становила 814,6 тис. грн, що на 13,0 тис. грн більше, у порівнянні з попереднім роком та на 74,9 тис. грн більше, у порівнянні з 2023 р. Також знизився коефіцієнт зносу основних засобів і становив у 2025 р. 46 %, що на 3 % у порівнянні з 2024 р. та на 14 % – у порівнянні з 2023 р.

На рис. 2.9 представлено якісні показники ефективності роботи досліджуваного підприємства.

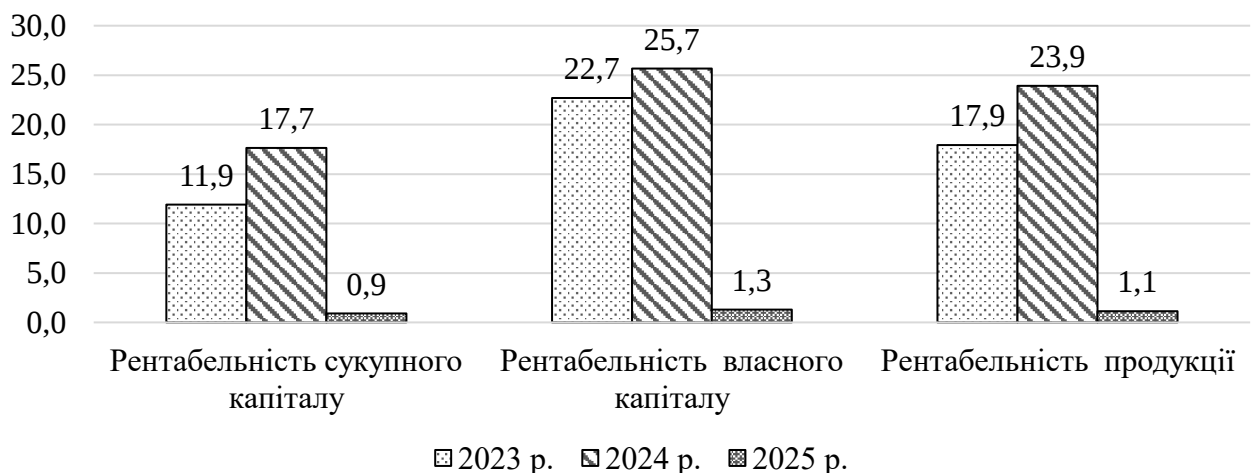


Рисунок 2.9 – Показники рентабельності ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Примітка. Побудовано автором за даними табл. Ж.1.

Отримані результати (рис. 2.9) засвідчують, що найвищі значення рентабельності ПрАТ «Склоприлад» мало у 2024 р. Значення 2025 р. незначні і не перевищують 1,3 %, що вказує на невисокий рівень чистого прибутку у цьому році. Так рентабельність сукупного капіталу знизилася до 0,9 %, рентабельність власного капіталу до 1,3, а рентабельність продукції – до 1,1 %.

Таким чином, проведена оцінка фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр. дала підстави стверджувати, що підприємство демонструвало стабільне зростання активів та власного капіталу, щорічне оновлення основних засобів. Проте, 2025 р. для підприємства відзначився значним погіршенням фінансових результатів діяльності, що проявилось у скороченні операційного та чистого прибутку більше, ніж на 91 %. Серед основних причин такого зменшення можна зазначити зростання витрат на збут, високі темпи зростання операційних витрат, зменшення виручки від реалізації продукції та накопичення обсягів незавершеного будівництва.

Для виявлення подальших резервів підвищення ефективності функціонування ПрАТ «Склоприлад», необхідно провести аналіз існуючої системи управління операційною діяльністю, а також оцінити рівень зрілості проєктного менеджменту на ньому.

2.3. Аналіз діючої системи управління операційною діяльністю та оцінка рівня зрілості проєктного менеджменту на ПрАТ «Склоприлад»

Операційна система підприємства є тим ядром, навколо якого формуються фінансові результати та реалізується стратегічний потенціал. Виявлене погіршення прибутковості ПрАТ «Склоприлад» у 2025 р. потребує поглибленого аналізу на рівні операційних процесів. Управління виробничими підрозділами ПрАТ «Склоприлад» здійснюється через лінійно-функціональну організаційну структуру. Кожен виробничий підрозділ підпорядковується відповідному

керівнику. Виробничий блок ПрАТ «Склоприлад» побудований за продуктово-технологічним принципом і представлений п'ятьма цехами (рис. 2.10).

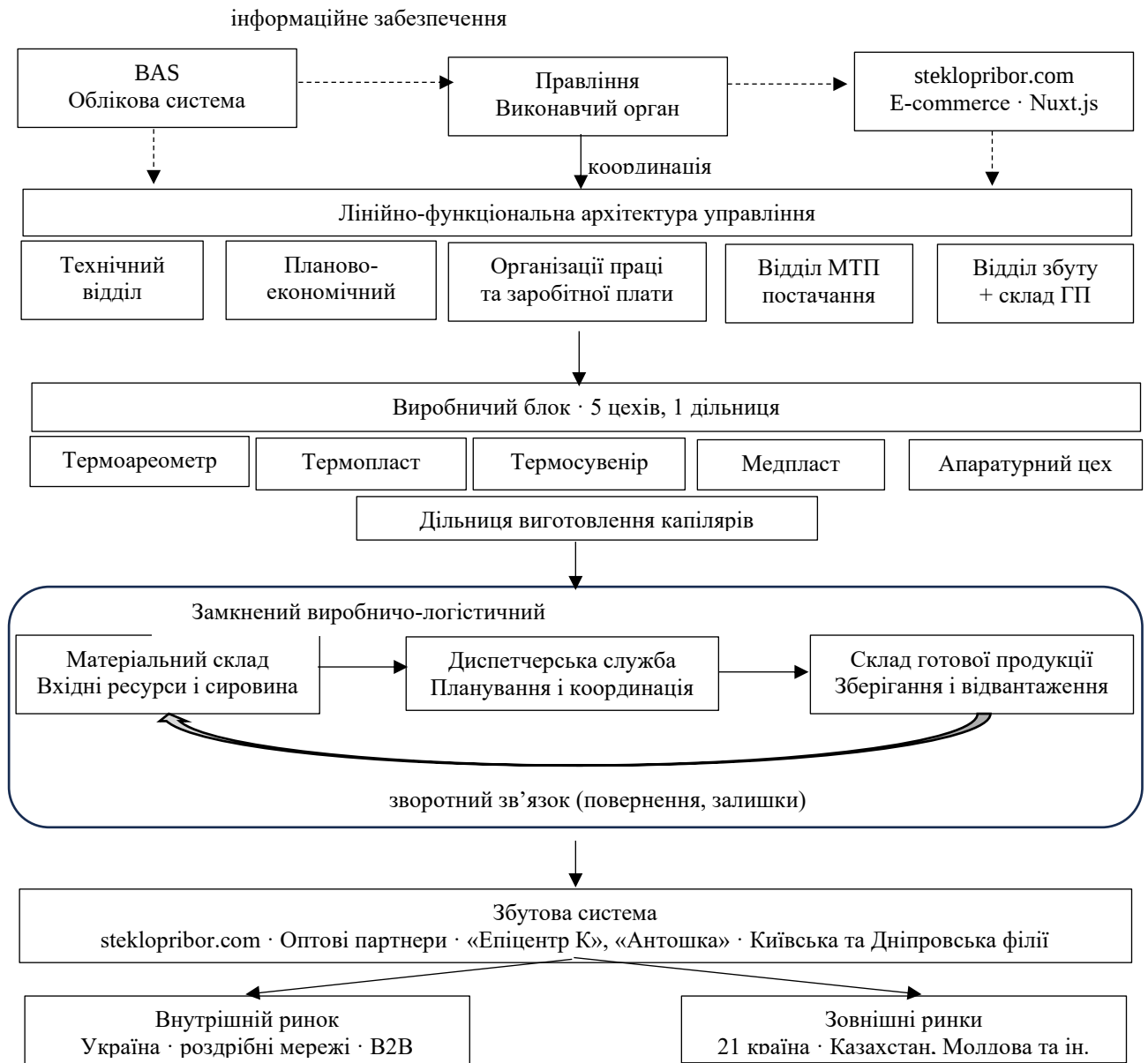


Рисунок 2.10 – Організація операційної діяльності ПрАТ «Склоприлад»

Примітка. Побудовано автором за внутрішньою інформацією підприємства.

Як свідчать дані рис. 2.10 кожен цех спеціалізується на певній продуктивній групі, що забезпечує концентрацію технологічних компетенцій, але водночас ускладнює міжцехову координацію під час виконання комплексних замовлень. Управлінська координація виробничих підрозділів ПрАТ «Склоприлад» здійснюється через лінійно-функціональну архітектуру. Наявність власного складу готової продукції, матеріального складу та диспетчерської служби

свідчить про замкнений характер виробничо-логістичного циклу всередині товариства.

Інформаційне забезпечення операційної діяльності ПрАТ «Склоприлад» здійснюється із застосуванням програмного забезпечення BAS. Зовнішня цифрова присутність підприємства реалізована через власний вебсайт steklopribor.com, побудований на сучасній платформі Nuxt.js, що свідчить про наявність розвинутого e-commerce каналу збуту.

Основним індикатором якості управління операційними процесами є тривалість операційного циклу, від вкладення ресурсів у виробництво до надходження оплати від покупців. Розрахунок цього процесу здійснено за формулами 2.1-2.3:

$$P_{O3} = \frac{\text{Середні залишки запасів}}{\text{Собівартість} \cdot 360 \text{ днів}}, \quad (2.1)$$

$$P_{дз} = \frac{\text{Середня дебіторська заборгованість}}{\text{Чистий дохід} \cdot 360 \text{ днів}}, \quad (2.2)$$

$$T_{OЦ} = P_{O3} + P_{дз}, \quad (2.3)$$

Результати розрахунків наведено в табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Показники тривалості операційного циклу ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.
Середні залишки запасів, тис. грн	49 666	51 702	61 333	11 667
Середня дебіторська заборгованість, тис. грн	40 970	48 162	51 806	10 836
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	71 301	78 771	85 354	14 053
Чистий дохід, тис. грн	114658	135470	131153	16 495
Період обороту запасів, днів	251	236	259	8
Період інкасації дебіторської заборгованості, днів	129	128	142	13
Тривалість операційного циклу, днів	380	364	401	21

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності.

За результатами даних табл. 2.6 операційний цикл ПрАТ «Склоприлад» у 2025 р. становив 401 день, що на 21 день більше, ніж у 2023 р., і на 37 днів більше, ніж у відносно успішному 2024 р. Погіршення обумовлене подовженням обороту запасів (+23 днів) через накопичення незавершеного виробництва та уповільненням інкасації дебіторської заборгованості (+14 днів). Такий операційний цикл означає, що понад 13 місяців підприємство утримує ресурси у незавершеному стані, від закупівлі матеріалів до отримання оплати, що суттєво підвищує потребу в оборотному капіталі та обмежує фінансову гнучкість.

Окремої уваги заслуговує динаміка витрат на збут, яка стала основним фактором погіршення операційного прибутку у 2025 р. Для кількісної оцінки розраховано коефіцієнт конверсії збутових витрат ($K_{зб}$) – показник, що характеризує, скільки гривень приросту доходу генерує кожна додаткова гривня збутових витрат і розраховується за формулою 2.4:

$$K_{зб} = \frac{\Delta \text{Чистого доходу від реалізації у звітному та базовому періодах}}{\Delta \text{Витрат на збут у звітному та базовому періодах}} \quad (2.4)$$

$$\text{За 2023-2024 рр.: } K_{зб} = \frac{(135\,470 - 114\,658)}{(12\,076 - 3\,036)} = 2,30 \text{ грн/грн}$$

$$\text{За 2024-2025 рр.: } K_{зб} = \frac{(131\,153 - 135\,470)}{(12\,895 - 12\,076)} = -5,27 \text{ грн/грн}$$

Різка зміна знаку коефіцієнта з додатного на від’ємний є індикатором кризи збутової функції ПрАТ «Склоприлад». У 2024-2025 рр. додаткові вкладення у збут не лише не генерували приросту доходу, а й супроводжувалися його скороченням, що вказує на системний характер проблеми з ринковим позиціонуванням або ефективністю каналів збуту.

Ще одним аналітичним вимірником операційної ефективності підприємства є частка фонду оплати праці (ФОП) у чистому доході підприємства. Розрахунок даного показника представлено у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Динаміка співвідношення ФОП і доходу
ПрАТ «Склоприлад» за 2023-2025 рр.

Показники	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. до 2023 р.
Чистий дохід, тис. грн	114 658	135 470	131 153	16 495
Фонд оплати праці, тис. грн	27 751	33 406	45 509	17 758
Частка ФОП у чистому доході, %	24,2	24,7	34,7	10,5
Темп зростання доходу, %	85,1	18,2	-3,2	14,4
Темп зростання ФОП, %	49,0	20,4	36,2	64,0
Перевищення темпу ФОП над темпом доходу, разів	0,58	1,12	11,3	-

Примітка. Розраховано автором за даними фінансової звітності.

Дані табл. 2.7 відображають поглиблення диспропорції між динамікою витрат на персонал і доходів підприємства. У 2025 р. темп зростання фонду оплати праці (ФОП) перевищив темп зростання доходу в 11,3 рази. Частка ФОП у чистому доході досягла 34,7 %, майже на третину більше, ніж у 2023 р.

Попри те, що підвищення заробітної плати є обґрунтованим з огляду на конкурентоспроможність, нарощування ФОП не було компенсоване відповідним зростанням продуктивності, що стало одним із основних факторів падіння прибутковості.

Для оцінки рівня зрілості проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» застосовано адаптовану п'ятирівневу модель ОРМЗ (Модель організаційної зрілості управління проєктами), де 1 – початковий (хаотичний), 2 – повторюваний (ситуативний), 3 – визначений (стандартизований), 4 – керований (вимірюваний), 5 – оптимізуючий.

Оцінка здійснена за дев'ятьма параметрами з урахуванням наявної інформації про підприємство, включаючи дані вебсайту, відкритих джерел та статутних документів (табл. 2.8).

За результатами табл. 2.8 інтегральний рівень зрілості проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» становить 2,33 бала, що відповідає другому рівню моделі ОРМЗ – «повторюваному» (ситуативному) та означає, що

Таблиця 2.8 – Оцінка рівня зрілості проєктного менеджменту
ПрАТ «Склоприлад»

№	Параметр оцінки	Характеристика поточного стану	Бал (1-5)
1	Наявність формалізованої методології управління проєктами	окремої РМ-методології немає; ініціативи розвитку реалізуються у форматі виробничих завдань правлінням	2
2	Визначеність ролей і відповідальності у проєктах	функціональні відділи беруть участь у змінах у межах своїх операційних обов'язків; окремих проєктних менеджерів не призначено;	2
3	Планування термінів і бюджету проєктів	реалізуються укрупнені плани через планово-економічний відділ; детальні проєктні графіки і поресурсні бюджети не формуються	2
4	Система моніторингу та контролю виконання	контроль через звітність підрозділів і планово-економічний відділ; наявна облікова система BAS, проте відстеження прогресу проєктів не автоматизоване	3
5	Управління ризиками проєктів	ризики враховуються неформально на рівні правління; формальних реєстрів ризиків не ведеться	2
6	Управління зацікавленими сторонами	комунікація з акціонерами регламентована статутом; комунікація всередині підрозділів – на регулярній основі	3
7	Накопичення та передача знань з проєктів	досвід впровадження змін накопичується у виробничій документації; формалізованих РМ-баз знань немає	2
8	Зв'язок проєктних ініціатив зі стратегією підприємства	стратегічні цілі визначені; Наглядова рада контролює їх виконання; ініціативи формуються правлінням, але без формального портфельного управління	3
9	Використання програмного забезпечення для управління проєктами	обліковий функціонал BAS; власний вебсайт і e-commerce платформа; спеціалізованого РМ-інструментарію не виявлено	2
Разом		Середній бал	2,33

Примітка. Складено автором на основі власного дослідження.

підприємство систематично реалізує певні управлінські практики (стратегічне планування через правління і Наглядову раду, облік через систему BAS, регульована корпоративна комунікація), проте ці практики не зведені в єдину проєктну методологію, а управління змінами здійснюється переважно в операційному режимі без формальних РМ-інструментів.

Профіль зрілості ПрАТ «Склоприлад» за параметрами наочно демонструє, що найвищі оцінки (3 бали) отримали параметри, пов'язані з наявністю облікових систем і регульованою корпоративною комунікацією, тоді як найслабшими ланками залишаються: відсутність формалізованої РМ-методології, відсутність інституту проєктних менеджерів і відсутність спеціалізованого проєктного програмного забезпечення.

Для системного узагальнення результатів аналізу складено функціональну діагностичну матрицю, яка охоплює основні блоки операційного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Функціональна діагностика системи управління операційною діяльністю ПрАТ «Склоприлад»

Функціональний блок	Основні кількісні індикатори	Виявлені проблеми	Ступінь критичності
Виробниче планування	незавершене виробництво зросло у 3,4 рази за 3 роки; оборот запасів – 259 днів	Подовження виробничого циклу; відсутність гнучкого оперативного планування	Високий
Управління витратами	частка ФОП у доході – 34,7 %; операційні витрати на 1 грн доходу – 1,12 коп.	Випереджаюче зростання ФОП і збутових витрат відносно доходів	Критичний
Управління збутом	Кзб=-5,27 у 2025 р.; витрати на збут +324,7 % за 3 роки	Неефективна конверсія збутових витрат; дохід знизився при зростанні витрат	Критичний
Управління якістю	ISO 9001:2015 – діючий сертифікат	Стандарт регулює якість продукції, але не охоплює проєктний менеджмент	Помірний
Цифровізація та інформаційне забезпечення	Облікова система BAS; e-commerce на Nuxt.js	Цифровізація охоплює облік і збут; виробниче та проєктне планування не автоматизоване	Високий
Проєктний менеджмент	Рівень зрілості OPM3 – 2,33 бала (рівень 2 з 5)	Відсутня РМ-методологія; зміни реалізуються в операційному режимі	Високий

Примітка. Складено автором на основі власного дослідження.

Дані табл. 2.9 дозволяють зазначити, що два функціональні блоки

(управління витратами та управління збутом) набули критичного статусу і є першочерговими об'єктами реформування. Часткова цифровізація (BAS для обліку, вебсайт для e-commerce) формує базову технологічну платформу, проте не покриває виробниче планування і проєктний менеджмент, де прийняття рішень і досі залишається ручним. Низький рівень зрілості проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» (2,33 бала) означає, що будь-які суттєві організаційні зміни реалізуватимуться повільно й ситуативно, без гарантованого досягнення запланованих результатів.

Таким чином, аналіз системи управління операційною діяльністю ПрАТ «Склоприлад» засвідчив, що підприємство функціонує в межах традиційної лінійно-функціональної операційної моделі із частковою цифровізацією обліково-збутових функцій. Рівень зрілості проєктного менеджменту відповідає другому рівню моделі ОРМЗ зі середнім балом 2,33, що характеризує ситуативний характер управління змінами без формалізованої РМ-методології та спеціалізованого інструментарію. Найбільш гострими операційними проблемами є від'ємна конверсія збутових витрат у 2025 р., надмірна тривалість операційного циклу, стрімке зростання частки ФОП у доходах та накопичення незавершеного виробництва. Подолання зазначених проблем потребує впровадження системи проєктного управління, автоматизації виробничого планування та запровадження КРІ-орієнтованого контролю операційних витрат за підрозділами.

Висновки до розділу 2

Провівши аналіз системи управління та потенціалу організаційного розвитку ПрАТ «Склоприлад», можна зробити такі висновки.

1. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Склоприлад». Встановлено, що товариство є стабільним учасником вітчизняного ринку контрольно-вимірювальних приладів із понад 65-річним

виробничим досвідом, асортиментним портфелем понад 10 000 найменувань та експортною присутністю у 21 країні світу. Концентрована сімейна модель власності (понад 80 % акцій родини Ілюхіних) забезпечує узгодженість стратегічних рішень, а чинний сертифікат ISO 9001:2015 підтверджує відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам. Результати PEST-аналізу засвідчили переважно несприятливий характер зовнішнього середовища (інтегральна оцінка -2,70 бала), а SWOT-аналіз визначив стратегію обмеженого зростання як пріоритетну для мінімізації зовнішніх загроз.

2. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад». Виявлено суперечливу динаміку, власний капітал зріс на 45,1 %, коефіцієнт зносу основних засобів знизився з 0,60 до 0,46, продуктивність праці збільшилася на 10,1 %, проте у 2025 р. операційний прибуток скоротився на 94,4 %, а чистий прибуток – на 94,3 % порівняно з 2024 р. Головними факторами такого погіршення визначено зростання витрат на збут на 324,7 % за три роки, випереджаюче збільшення фонду оплати праці (частка ФОП у чистому доході зросла з 24,2 % до 34,7 %) та накопичення незавершеного виробництва у 3,4 рази.

3. Проаналізовано діючу систему управління операційною діяльністю та оцінено рівень зрілості проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад». Встановлено, що операційний цикл підприємства у 2025 р. становив 401 день, коефіцієнт конверсії збутових витрат набув від’ємного значення (-5,27 грн/грн), а рівень зрілості проєктного менеджменту за моделлю ОРМЗ відповідає другому (повторюваному) рівню з інтегральним балом 2,33 з 5. Виявлено відсутність формалізованої РМ-методології, інституту проєктних менеджерів і спеціалізованого проєктного програмного забезпечення, що унеможлиблює системне вирішення операційних проблем і визначає необхідність розробки пропозицій щодо впровадження проєктного менеджменту на підприємстві.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПРАТ «СКЛОПРИЛАД»

3.1. Визначення напрямів трансформації системи управління ПРАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу

Отримані результати за підсумками виконання другого розділу кваліфікаційної роботи вказують на потреби у трансформаційних змінах ПРАТ «Склоприлад». По-перше, за результатами 2025 р. суттєво скоротилася як дохідна база товариства, так і сума чистого прибутку. Так, чистий прибуток склав 1388 тис. грн, а роком раніше він становив 24433 тис. грн. Зменшення є колосальним та при збереженні цих темпів загрожує перехід товариства на збитковий рівень. По-друге, стан проєктного менеджменту характеризується ситуативним підходом до його використання та відповідно перебуває на етапі його становлення. Дана проблема у першу чергу впливає на швидкість та якість адаптації ПРАТ «Склоприлад» до змін в зовнішньому середовищі. За умови відсутності стандартизованого та інтегрованого проєктного підходу до управління проєктами спроби внесення змін ризикують бути безуспішними. Саме це і вказує на потреби у внесенні змін для підвищення ефективності діяльності товариства.

Для виходу з ситуації можливі різні варіанти від точкових змін в управлінні до повного реінжинірингу бізнес-процесів. При тому, що вітчизняна та міжнародна практика багата на різні приклади успішних трансформацій. На нашу думку, виходячи з отриманих результатів аналізу та теми дослідження, зміни слід розпочати з трансформації системи управління ПРАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу. Це сформує базу для ефективного вирішення проблем товариства, успішної реалізації проєктів та підвищить якість й оперативність прийняття управлінських рішень.

На рис. 3.1 визначено першочергові напрями трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу.

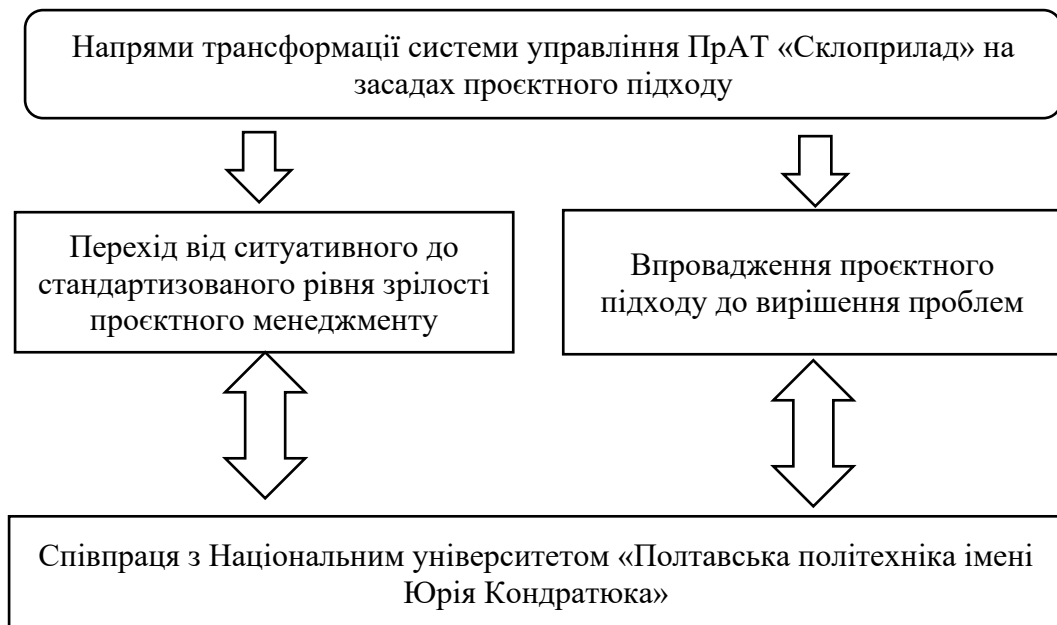


Рисунок 3.1 – Напрями трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу

Примітка. Авторська розробка.

Охарактеризуємо кожен з наведених на рис. 3.1 напрямів трансформації. Першим напрямом є перехід від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту. Для реалізації цього напрямку на ПрАТ «Склоприлад» необхідна розбудова інструментарію проєктного менеджменту. Під цим розуміється перш за все навчання середнього та вищого рівня управління товариства підходам проєктного менеджменту. Лише за умови розуміння даного підходу, його методів, шляхів реалізації, переваг, обмежень та інших аспектів можливе повноцінне розгортання проєктного менеджменту на ПрАТ «Склоприлад». Навчання персоналу можливо реалізувати шляхом налагодження співпраці з закладами освіти, які готують кваліфікованих менеджерів на основі сучасних наукових підходів із застосуванням інформаційних технологій.

Зокрема, одним з таких закладів вищої освіти є Національний університет

«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка». Завдяки налагодженій співпраці співробітники ПрАТ «Склоприлад» зможуть проходити стажування, опановувати використання сучасних інформаційних технологій, долучатися до участі в науково-практичних конференціях, залучати науковців до вирішення проблем товариства тощо. Крім того товариство буде відкритим для залучення молоді (студентів) для проходження практики, кращі з яких зможуть залишитися у подальшому для працевлаштування. Це важливий крок з огляду на воєнні та демографічні виклики.

Іншими важливими кроками першого напрямку також є впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, що дозволить покращити управління проєктами. Сучасні інформаційні технології дозволять автоматизувати процеси моніторингу за реалізацією проєкту, оновлення діаграми Ганту, візуалізувати етапи реалізації змін, побудувати фінансову модель тощо. В умовах цифровізації використання спеціалізованого програмного забезпечення є однією з обов'язкових умов гарантування ефективності проєктного менеджменту. Головною їх перевагою є те, що вони дозволяють оперативно коригувати проєкти відповідно до мінливого середовища функціонування підприємства чи зміни технічного завдання. Дане питання більш детально буде розглянуто у наступному підрозділі кваліфікаційної роботи.

Наступним кроком для повноцінного переходу від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» є призначення проєктних менеджерів. Для цього є два варіанти: перший – створення нового робочого місця та залучення додаткового працівника (проєктного менеджера), другий – закріплення функцій проєктного менеджера за наявним менеджерським складом. У нашому випадку обираємо другий варіант. Оскільки фінансовий стан ПрАТ «Склоприлад» погіршився, а створення нового робочого місця лише збільшить фінансове навантаження. Також необхідний буде тривалий час для адаптації нового співробітника, а з урахуванням негативної ситуації на ринку праці – знайти кваліфікованого

співробітника складно.

Існуючий штат глибоко ознайомлений з існуючими бізнес-процесами та будуть поєднувати на час реалізації проєктів функції проєктного менеджера. Як зазначалося вище, підвищення їх кваліфікації у даному напрямку здійснюватиметься шляхом співпраці з Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Методологія проєктного менеджменту постійно покращується, з'являються нові інструменти, поряд з цим не кожен проєкт є ефективним. На його реалізацію впливає низка факторів, зокрема й допущення помилок працівниками на різних етапах. Тому важливим є також постійне навчання та удосконалення. З цією метою запропоновано запровадити реєстр реалізованих проєктів та базу знань на ПрАТ «Склоприлад». Це мінімізує допущення повторних помилок при реалізації наступних проєктів.

Ще одним кроком у реалізації першого напрямку трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу є розроблення єдиної методології. Це означає те, що на досліджуваному товаристві необхідно сформулювати єдині правила для ініціації проєкту, його розгляду та затвердження до впровадження, планування, виконання та закриття. Сформовані правила важливо донести як до керівників структурних підрозділів, так і всього трудового складу.

Головна особливість проєктів є їх тимчасовий характер та направленість на поліпшення окремих процесів. Важливим у даному контексті є активне залучення усіх співробітників до проєктного менеджменту. Для цього слід мотивувати їх до генерації ідей для реалізації проєктів, які оптимізують наявні бізнес-процеси. Зокрема, фахівці різних виробничих дільниць постійно використовують різне обладнання, глибоко занурені у поточні виробничі процеси можуть краще розуміти як підвищити їх ефективність. З метою генерації цих ідей важливе запровадження концепції «скриньки ідей», яка надає можливість кожному співробітнику ПрАТ «Склоприлад» запропонувати ідеї для оптимізації процесів. У свою чергу, у разі схвалення ідеї працівника, буде

передбачена фіксована премія для її автора. Розмір фінансового заохочення складатиме певний відсоток (1-5%) від отриманого ПрАТ «Склоприлад» ефекту внаслідок реалізації проєкту.

Реалізація вище розглянутих кроків дозволить повноцінно перейти ПрАТ «Склоприлад» від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту. На рис. 3.2 візуалізовано кроки для реалізацію першого напрямку трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу.



Рисунок 3.2 – Кроки для переходу ПрАТ «Склоприлад» від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчить рис. 3.2 необхідна реалізація 5 ключових кроків для переходу ПрАТ «Склоприлад» до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту. Усі кроки можуть бути реалізовані одночасно, повноцінне їх реалізація та повноцінного переходу на вищий рівень займе 2-3 роки. Поступове поліпшення та оптимізацію процесів ПрАТ «Склоприлад» отримає уже на

перших етапах запланованих змін.

Другий напрямок трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу є тісно пов'язаним з першим. Оскільки для впровадження проєктного підходу до вирішення проблем також необхідне:

призначення відповідальних керівників за реалізацію проєктів;

систематичне оновлення знань шляхом співпраці з закладами освіти, залучення науковців до вирішення системних проблем;

запровадження звітності за проєктами з метою своєчасного внесення коригувань та запобігання однотипних помилок при реалізації наступних проєктів;

встановлення бюджету, термінів та КРІ для кожного проєкту, який реалізовуватиметься з метою вирішення конкретної проблеми.

На рис. 3.3 наведено кроки для впровадження проєктного підходу до вирішення проблем на ПрАТ «Склоприлад».



Рисунок 3.3 – Кроки для впровадження проєктного підходу до вирішення проблем на ПрАТ «Склоприлад»

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчать кроки, наведені на рис. 3.3, впровадження проєктного підходу до вирішення операційних проблем ПрАТ «Склоприлад» передбачає послідовну реалізацію п'яти взаємопов'язаних заходів. Усі вони пов'язані з першим напрямком та є взаємодоповнюючими. Реалізація одного напрямку запустить реалізацію і другого. Головним результатом внесення змін повинно стати підвищення ефективності проєктного менеджменту та результатів діяльності ПрАТ «Склоприлад» в цілому.

Отже, у рамках дослідження визначено два напрями трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу. Першим напрямом є перехід від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту, а другим – впровадження проєктного підходу до вирішення проблем. Для імплементації кожного з них визначено ключові 5 кроків. Важливою складовою обох напрямів є налагодження співпраці з Національним університетом «Полтавська політехніка», який є регіональним центром підготовки управлінських кадрів з сучасною матеріально-технічною базою.

3.2. Розробка методичного та інформаційного забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад»

Для реалізації визначених напрямів у попередньому підрозділі дослідження необхідно забезпечити розробку методичного та інформаційного забезпечення. Без цього визначені напрями не зможуть бути успішно реалізовані та залишаться лише задекларованими. Методичне забезпечення представляє собою правила і стандарти проєктного менеджменту на ПрАТ «Склоприлад», інформаційне – програмне забезпечення для автоматизації процесів збору, аналізу, обробки, обміну інформації.

У рамках розробки методичного забезпечення пропоновано за основу

взяти міжнародні стандарти проєктного менеджменту. Вони перевірені світовою практикою та рекомендовані до впровадження сучасними підприємства. Крім того вони постійно оновлюються відповідно до появи нових трендів, потреб бізнесу та сучасних викликів. На рис. 3.4 наведено методичне забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад».

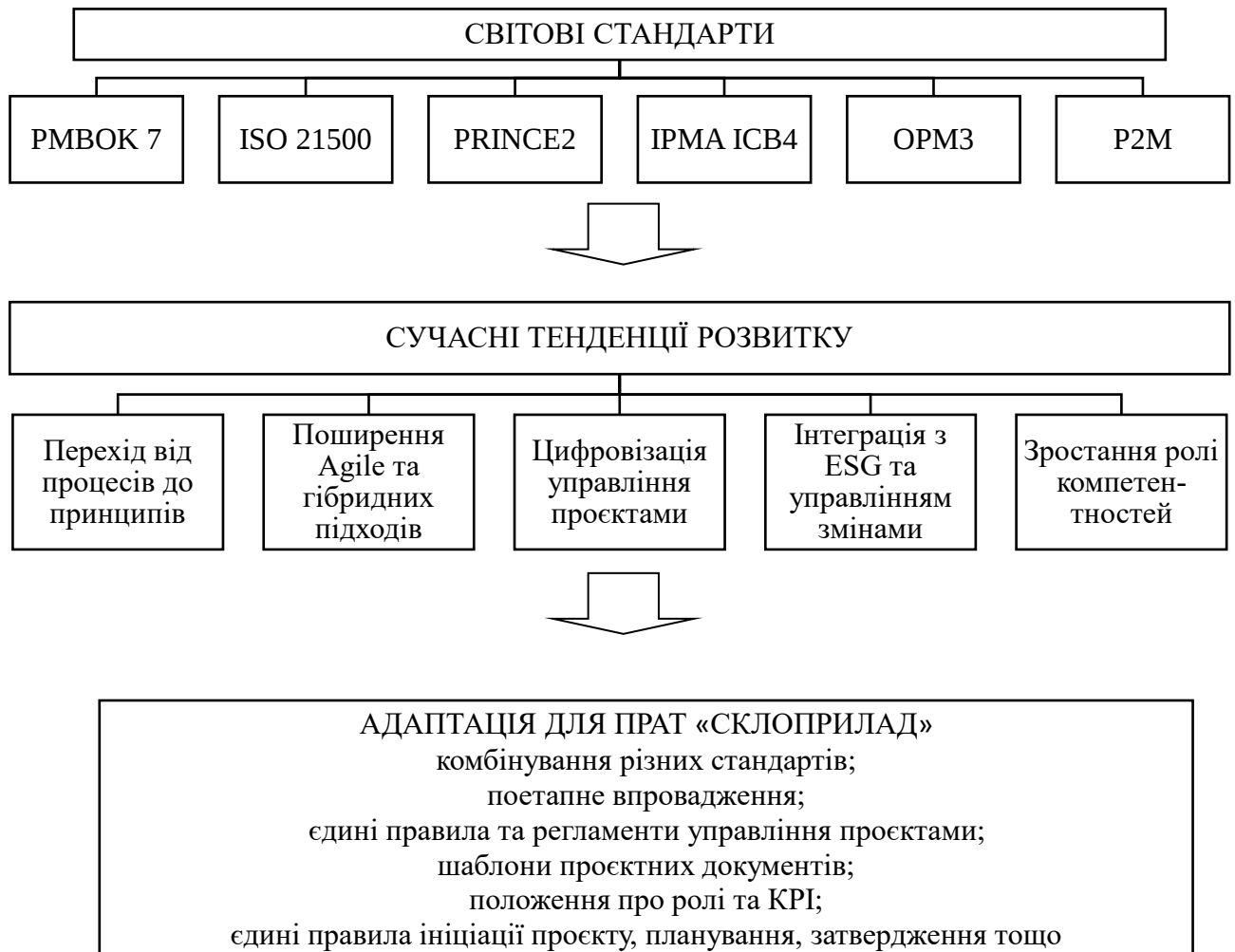


Рисунок 3.4 – Методичне забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад»

Примітка. Авторська розробка.

На основі наведених на рис. 3.4 стандартів ПрАТ «Склоприлад» доцільно розробити внутрішні документи, які регламентуватимуть проєктний менеджмент товариства. Перша за все до таких документів відноситься:

регламент управління проєктами, типові шаблони проєктної документації, положення про ролі та відповідальність у проєктах; критерії успішності проєктів і систему KPI, реєстр проєктів та база знань, методика оцінки ризиків проєктів.

Розробка вище перелічених документів є основною умовою переходу ПрАТ «Склоприлад» від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту. Саме ці документи започаткують єдині стандарти для всіх підрозділів ПрАТ «Склоприлад». Без їх наявності кожен проєкт реалізовуватиметься по-різному, а накопичений досвід не перетворюватиметься на системне знання. У табл. 3.1 наведено опис методичного забезпечення товариства.

Таблиця 3.1 – Методичне забезпечення проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад»

№ з/п	Документ / інструмент	Базовий стандарт	Зміст та призначення
1	Регламент управління проєктами	PMBOK 7, PRINCE2	Визначає єдиний порядок розробки та реалізації проєктів ПрАТ «Склоприлад». Встановлює терміни розгляду проєктних заявок, планування, оцінювання
2	Шаблони проєктної документації	PMBOK 7, ISO 21500:2021	Стандартизовані форми: статут проєкту, план управління проєктом, реєстр ризиків, звіт про статус виконання, протокол закриття проєкту
3	Положення про ролі та відповідальність	PRINCE2, PMBOK 7	Закріплює функції і повноваження між учасниками проєктної команди.
4	Критерії успішності та система KPI	OPM3, PMBOK 7	Визначає вимірювані показники успішності проєкту, а також пороги відхилень для оперативного коригування
5	Реєстр проєктів та база знань	OPM3, ISO 21500:2021	Централізований журнал усіх активних і завершених проєктів з фіксацією результатів, прийнятих рішень, допущених помилок і кращих практик.
6	Методика оцінки ризиків проєктів	PMBOK 7, ISO 21500:2021	Встановлює єдину шкалу оцінки ризиків, категорії ризиків, а також стратегії реагування та зниження їх негативного впливу

Примітка. Авторська розробка за даними [46; 50; 53-54].

Як свідчать дані табл. 3.1, усі запропоновані до розробки з подальшим впровадженням документи базуються на міжнародних стандартах. Такий підхід гарантує їх актуальність та відповідність кращим практикам. При цьому кожен документ виконує певну задачу у системі проєктного менеджменту підприємства.

Окремо слід відзначити те, що ці документи мають розроблятися не ізольовано, а як взаємопов'язана система. Наприклад, регламент управління проєктами визначає загальний порядок роботи, шаблони документації – її форму, положення про ролі – відповідальних, а методика оцінки ризиків і система КРІ – критерії контролю. Разом вони утворюють повноцінне методичне забезпечення необхідне для інтеграції стандартів проєктного менеджменту.

Наступною пропозицією є розробка інформаційного забезпечення проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад». Для цього необхідним є вибір спеціалізованого програмного забезпечення, яке зберігатиме всю необхідну інформацію, а також автоматизує процеси управління проєктами. Найбільшою популярністю на сучасних підприємствах користуються такі програмні продукти, як: Microsoft Project, Asana, Monday.com, Trello, Wrike та YouTrack. Ознайомлення з їх функціональними можливостями дозволило провести експертну оцінку за 5-бальною шкалою (де 1 – незадовільно, 5 – відмінно). Результати порівняльної оцінки наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2 – Порівняльна оцінка програмного забезпечення у сфері проєктного менеджменту для ПрАТ «Склоприлад»

Критерій оцінки	Вага (Wi)	MS Project	Asana	Monday.com	Trello	Wrike	YouTrack
1	2	3	4	5	6	7	8
Планування задач та проєктів	0,12	5	4	4	3	5	4
Управління бюджетом проєкту	0,14	5	2	3	1	4	2
Звітність та аналітика	0,11	4	3	4	2	5	4

Продовження табл. 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Управління ризиками	0,12	4	2	3	1	4	3
Інтеграція з наявним ПЗ	0,10	3	4	4	3	4	5
Простота впровадження	0,09	2	4	4	5	4	3
Підтримка Scrum/Agile/Waterfall	0,09	4	4	4	3	5	5
Мобільний застосунок	0,07	3	5	5	4	5	4
Підтримка укр. мови	0,06	4	3	3	3	4	5
Відповідність PMBOK/Prince2	0,10	5	3	3	2	4	4
Зважена сумарна оцінка		4,01	3,28	3,65	2,52	4,39	3,76

Примітка. Авторська розробка.

Отримані результати у табл. 3.2 демонструють, що найвищу зважену оцінку отримала система Wrike – 4,39 бала. Ця система найбільш повно відповідає потребам ПрАТ «Склоприлад» за критеріями управління бюджетом проєкту, планування задач і управління ризиками та відповідність PMBOK. MS Project, незважаючи на високі бали за функціоналом, поступився Wrike через складність впровадження та значно вищу вартість (30 USD проти 10 USD на користувача на місяць). Trello отримав найнижчу зважену оцінку через критично слабку підтримку управління бюджетом і ризиками – двох найважливіших критеріїв для ПрАТ «Склоприлад». Безпосередньо для впровадження даного програмного продукту у діяльність ПрАТ «Склоприлад» слід скористатися аутсорсингом, а саме послугами ІТ-компанії, яка здійснить повний супровід налаштування системи.

Вибір Wrike забезпечить ПрАТ «Склоприлад» повноцінним інформаційним інструментарієм від ініціації проєкту до аналізу результатів його завершення.

На рис. 3.5 наведено зміну системи проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» після впровадження Wrike.

Зміна системи проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» після впровадження Wrike	
Централізований реєстр усіх проєктів підприємства Автоматичне планування термінів (діаграми Ганта) Вбудована фінансова модель проєктів Реєстр ризиків з автоматичними сповіщеннями	Розподіл зон відповідальності між керівниками підрозділів Дашборди та звіти в реальному часі для правління Інтеграція з наявним програмним забезпеченням Мобільний доступ для керівників та проєктних команд
РЕЗУЛЬТАТ: перехід від ситуативного (ручного) управління змінами до автоматизованого, стандартизованого та вимірюваного проєктного менеджменту	

Рисунок 3.5 – Зміна системи проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад» після впровадження Wrike

Примітка. Авторська розробка.

Як свідчить дані рис. 3.5, впровадження Wrike дозволить суттєво підвищити ефективність проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад». Разом з методичним забезпеченням воно створює базу для переходу до стандартизованого проєктного менеджменту товариства. Важливо підкреслити, що методичне та інформаційне забезпечення є єдиною системою, а не двома незалежними заходами. Міжнародні стандарти (PMBOK 7, ISO 21500:2021) визначають що і як робити, тоді як Wrike забезпечує чим це робити на практиці. Підготовка персоналу до роботи з обома компонентами може здійснюватися через співпрацю з Національним університетом «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

Отже, розроблене методичне та інформаційне забезпечення формує комплексну основу для інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад». У рамках методичного забезпечення запропоновано створення комплексу документів, які стандартизують процеси проєктного менеджменту на товаристві. Для формування інформаційного забезпечення запропоновано впровадження програмного продукту Wrike.

Висновки до розділу 3

Провівши аналіз системи управління та потенціалу організаційного розвитку ПрАТ «Склоприлад», можна зробити такі висновки.

1. Визначено напрями трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу. Першим напрямом є перехід від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту, а другим – впровадження проєктного підходу до вирішення проблем. Для імплементації кожного з них визначено ключові 5 кроків. Важливою складовою обох напрямів є налагодження співпраці з Національним університетом «Полтавська політехніка», який є регіональним центром підготовки управлінських кадрів з сучасною матеріально-технічною базою.

2. Розроблено методичне та інформаційне забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад». Рекомендовано на основі міжнародних стандартів розробити комплекс документів для стандартизації проєктного менеджменту на товариства, а саме: регламент управління проєктами, шаблони проєктної документації, положення про ролі та відповідальність, критерії успішності та система KPI, реєстр проєктів та база знань, методика оцінки ризиків проєктів. Проведено порівняльну оцінку доступних програмних продуктів, за результатами якої рекомендовано для впровадження – Wrike. У комплексі впровадження усіх запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність проєктного менеджменту.

ВИСНОВКИ

За результатами кваліфікаційного дослідження на тему «Розвиток проєктного менеджменту в організації» удосконалено організаційно-економічний механізм управління проєктною діяльністю на ПрАТ «Склоприлад». Основні висновки дослідження викладені нижче:

1. Досліджено сутність, функції, принципи проєктного менеджменту. Встановлено, що проєктний менеджмент є мультидисциплінарним поняттям, яке різні автори трактують як систему, процес, сферу діяльності або інструментарій. У контексті даного дослідження під проєктним менеджментом розуміється професійна діяльність менеджера проєкту з планування, організації, мотивації та контролю необхідних ресурсів протягом усього життєвого циклу проєкту із застосуванням сучасного методологічного інструментарію.

2. Надано характеристику етапам процесу створення проєктів. На основі аналізу різних науково-методичних підходів обґрунтовано доцільність використання п'ятиетапної моделі PMBOK Guide, яка охоплює: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль та завершення проєкту. Встановлено, що кожен з етапів є взаємопов'язаним та складається з комплексу конкретних підетапів, робіт і управлінських дій. При цьому етап моніторингу та контролю реалізується паралельно з етапом виконання, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень і прийняття коригувальних рішень. Обґрунтовано, що вибір методології управління проєктом – жорсткої, гнучкої або гібридної визначається специфікою проєкту та умовами зовнішнього середовища.

3. Узагальнено світовий досвід організації процесу реалізації проєктів. Аналіз практики провідних міжнародних компаній – Toyota, Tesla, Google, Siemens, NASA та Heathrow T5 свідчить про те, що кожна з них виробила унікальну модель проєктного менеджменту, адаптовану до галузевої специфіки, проте всіх їх об'єднує орієнтація на безперервне вдосконалення та стратегічну узгодженість проєктів. Серед ключових тенденцій розвитку проєктного

менеджменту виділено: інтеграцію штучного інтелекту та AI-агентів, поширення концепції цифрових двійників, домінування гібридних методологій, впровадження ESG-критеріїв у проєктні портфелі, зростання ролі м'яких навичок менеджерів та перехід до предиктивної аналітики. Для вітчизняних підприємств адаптація зазначеного досвіду є стратегічною необхідністю в умовах євроінтеграції та цифрової трансформації.

4. Охарактеризовано соціально-економічні умови функціонування ПрАТ «Склоприлад». Встановлено, що товариство є стабільним учасником вітчизняного ринку контрольно-вимірювальних приладів із понад 65-річним виробничим досвідом, асортиментним портфелем понад 10 000 найменувань та експортною присутністю у 21 країні світу. Концентрована сімейна модель власності (понад 80 % акцій родини Ілюхіних) забезпечує узгодженість стратегічних рішень, а чинний сертифікат ISO 9001:2015 підтверджує відповідність виробничих процесів міжнародним стандартам. Результати PEST-аналізу засвідчили переважно несприятливий характер зовнішнього середовища (інтегральна оцінка -2,70 бала), а SWOT-аналіз визначив стратегію обмеженого зростання як пріоритетну для мінімізації зовнішніх загроз.

5. Здійснено діагностику показників фінансово-господарської діяльності ПрАТ «Склоприлад». Виявлено суперечливу динаміку, власний капітал зріс на 45,1 %, коефіцієнт зносу основних засобів знизився з 0,60 до 0,46, продуктивність праці збільшилася на 10,1 %, проте у 2025 р. операційний прибуток скоротився на 94,4 %, а чистий прибуток – на 94,3 % порівняно з 2024 р. Головними факторами такого погіршення визначено зростання витрат на збут на 324,7 % за три роки, випереджаюче збільшення фонду оплати праці (частка ФОП у чистому доході зросла з 24,2 % до 34,7 %) та накопичення незавершеного виробництва у 3,4 рази.

6. Проаналізовано діючу систему управління операційною діяльністю та оцінено рівень зрілості проєктного менеджменту ПрАТ «Склоприлад». Встановлено, що операційний цикл підприємства у 2025 р. становив 401 день, коефіцієнт конверсії збутових витрат набув від'ємного значення (-5,27 грн/грн),

а рівень зрілості проєктного менеджменту за моделлю OPM3 відповідає другому (повторюваному) рівню з інтегральним балом 2,33 з 5. Виявлено відсутність формалізованої РМ-методології, інституту проєктних менеджерів і спеціалізованого проєктного програмного забезпечення, що унеможливило системне вирішення операційних проблем і визначає необхідність розробки пропозицій щодо впровадження проєктного менеджменту на підприємстві.

7. Визначено напрями трансформації системи управління ПрАТ «Склоприлад» на засадах проєктного підходу. Першим напрямом є перехід від ситуативного до стандартизованого рівня зрілості проєктного менеджменту, а другим – впровадження проєктного підходу до вирішення проблем. Для імплементації кожного з них визначено ключові 5 кроків. Важливою складовою обох напрямів є налагодження співпраці з Національним університетом «Полтавська політехніка», який є регіональним центром підготовки управлінських кадрів з сучасною матеріально-технічною базою.

8. Розроблено методичне та інформаційне забезпечення інтеграції стандартів проєктного менеджменту в операційну діяльність ПрАТ «Склоприлад». Рекомендовано на основі міжнародних стандартів розробити комплекс документів для стандартизації проєктного менеджменту на товариства, а саме: регламент управління проєктами, шаблони проєктної документації, положення про ролі та відповідальність, критерії успішності та система KPI, реєстр проєктів та база знань, методика оцінки ризиків проєктів. Проведено порівняльну оцінку доступних програмних продуктів, за результатами якої рекомендовано для впровадження – Wrike. У комплексі впровадження усіх запропонованих заходів дозволить підвищити ефективність проєктного менеджменту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аберніхіна І. Вплив індустріального конструктивізму на бізнес-процеси та організаційні структури підприємств у контексті Industry 4.0-5.0. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 38. С. 52-59.
2. Базарна О.В. Проектна діяльність як інструмент інноваційного розвитку організацій. *Bulletin national university of water and environmental engineering*. 2025. Т. 4, № 112. С. 3-14.
3. Баранов В., Дорошенко Т. Проектний менеджмент: інноваційні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки»*. 2022. № 19 (48). С. 98-118.
4. Бачинський О. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3734> (дата звернення: 22.05.2026).
5. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
6. Вербіцька І.І., Бучинська Т.В. Проектний менеджмент – інструмент реалізації бізнес-пріоритетів міжнародних компаній. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 148-153.
7. Войтенко О.С. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУБА, 2020. 276 с.
8. Головченко Ю. Управління ІТ проектами – як це відбувається на практиці. URL: <https://lemon.school/blog/upravlinnya-it-proyektamy-yak-tse-vidbuvayetsya-na-praktytsi> (дата звернення: 12.05.2026).
9. Данченко О.Б., Занора В.О. Проектний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю. А., 2019. 278 с.
10. Двадцять переваг project-менеджменту для компаній – Блог системи

управління проектами Worksection. Worksection. URL: <https://worksection.com/ua/blog/importance-of-project-management.html> (дата звернення: 02.04.2026).

11. Єгорченков О.В., Єгорченкова Н.Ю., Катаєва Є.Ю. Азбука управління проектами. Планування: навч. посіб. Київ : КНУ ім. Т. Шевченка, 2017. 117 с.

12. Єпіфанова І., Джеджула В. Місце процесу управління проектами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 8-13.

13. Когут І.В. Роль проєктного менеджера в проєктно-орієнтованих організаціях. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 2 (55). С. 100-106.

14. Латишева О.В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу України. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. №. 1 (79). С. 63-68.

15. Найдюк П., Рейкін В. Теоретико-методологічні аспекти менеджменту бізнес-проєктів. *Економіка та суспільство*. 2026. № 83. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-110> (дата звернення: 02.04.2026).

16. Несторишен І. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2023. № 1 (7). С. 21-26.

17. Нечипорук О.В., Бовкун С.В. Методології управління проектами в умовах трансформаційної економіки. *Успіхи і досягнення у науці. Серія «Управління та адміністрування»*. 2025. № 5 (15). С. 908-918.

18. Овецька О.В., Кукудяк Н.В. Управління проектами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2. С. 139-147.

19. Олійник А., Толочій О., Щербина Ю. Ефективність проєктного менеджменту сучасних підприємств в умовах диджиталізації. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Економіка, управління та фінанси»*. 2024. № 2. С. 61-66.

20. Онишкевич О.В. Актуальність проєктного підходу в управлінні

підприємствами. *Економіка і суспільство*. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/6_ukr/34.pdf (дата звернення: 12.05.2026).

21. Офіційний сайт ПрАТ «Склоприлад». URL: <https://steklopribor.com/> (дата звернення: 20.05.2026)

22. Павліха Н.В., Корнелюк О.А., Цимбалюк І.О. Методології проєктного менеджменту для циркулярних бізнес-моделей: переваги та можливості. *Інтелект XXI*. 2023. № 3. С. 74-80.

23. Платформа YouControl. Досьє ПрАТ «Склоприлад» URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=9374815&tb=file#express-universal-file> (дата звернення: 20.05.2026)

24. Ревенко А., Селіщев Є., Матвєєва Ю., Сулим В. Agile як управлінська інновація в проєктному менеджменті: межі ефективності та ризики імітаційного впровадження. *Сталий розвиток економіки*. 2026. № 1 (58). С. 849-855.

25. Річний звіт ПрАТ «Склоприлад» за 2023 р. URL: <https://steklopribor.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=110506> (дата звернення: 20.05.2026)

26. Річний звіт ПрАТ «Склоприлад» за 2024 р. URL: <https://steklopribor.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=114897> (дата звернення: 20.05.2026)

27. Річний звіт ПрАТ «Склоприлад» за 2025 р. URL: <https://steklopribor.pat.ua/documents/informaciya-dlya-akcioneriv-ta-steikholderiv?doc=125261> (дата звернення: 20.05.2026)

28. Рудніченко Є., Гавловська Н., Кривдик М., Балабус Д. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 133-139.

29. Сапич Н.М., Хамлика К.О. Проєктний менеджмент: теорія та практика застосування. *Шлях успіху і перспективи розвитку (до 26-річниці заснування Харківського національного університету внутрішніх справ)*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Харків, 2020. С. 450-453.

30. Середня зарплата в Україні. Мінфін. URL: <https://index.minfin.com.ua>

/ua/labour/salary/average/ (дата звернення: 20.05.2026)

31. Старченко Г. Принципи проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/405> (дата звернення: 12.05.2026).

32. Статут ПрАТ «Склоприлад». URL: <https://steklopribor.pat.ua/documents/ustanovchi-dokumenti?doc=83480> (дата звернення: 20.05.2026)

33. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26-32. URL: <http://ema.ztu.edu.ua/article/view/294871> (дата звернення: 12.05.2026).

34. Трипуз Д.Є., Карпенко Ю.В. Світовий досвід організації процесу реалізації проєктів. Сталий розвиток: виклики та загрози в умовах сучасних реалій: матеріали IV Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 04 червня 2026 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка».

35. Трипуз Д.Є., Карпенко Ю.В. Сучасні практики використання штучного інтелекту в ІІ-менеджменті. *Сучасні інноваційно-інвестиційні механізми розвитку національної економіки в умовах євроінтеграції*: матеріали XII Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 06 листопада 2025 р. Полтава: Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2025. С. 103-105.

36. Управління проєктами Методи управління проєктами. Google Drive: Sign-in. URL: <https://sites.google.com/view/projectmanagerr/методи-управління-проєктами> (дата звернення: 02.04.2026).

37. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проєктами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110> (дата звернення: 20.05.2026).

38. Христенко О.В., Устенко О.С. Інноваційні методології проєктного управління сучасним підприємством. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 62. С. 89-

93.

39. Худенко Д. Двадцять переваг project-менеджменту для компаній. *Worksection*. Блог. URL: <https://worksection.com/ua/blog/importance-of-project-management.html> (дата звернення: 12.05.2026).

40. Черчик Л.М. Проектний менеджмент. Теоретичний курс: навч. посіб. Луцьк: Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2022. 186 с.

41. Artsmart. AI in Project Management: 2025 Statistics, Benefits, and Future Predictions. URL: <https://artsmart.ai/blog/ai-in-project-management-statistics> (дата звернення: 12.05.2026).

42. Breeze. AI project management statistics and trends for 2026. URL: <https://www.breeze.pm/articles/ai-project-management-statistics> (дата звернення: 12.05.2026).

43. Burke R. Project Management: Planning and Control Techniques. 5th ed. Chichester : John Wiley & Sons, 2013. 375 p.

44. Dartai. How Lean Methodology Improved Project Management at Toyota. URL: <https://www.dartai.com/blog/lean-methodology-project-management-toyota> (дата звернення: 12.05.2026).

45. IPMA ICB4 International Project Management Association. *Individual competence baseline for project management* IPMA. URL: <https://ipma.world/ipma-standards-development-programme/icb4/> (дата звернення: 12.05.2026).

46. ISO 21500 International Organization for Standardization. *ISO 21500:2021 – Project, programme and portfolio management: Context and concepts*. ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/75704.html> (дата звернення: 12.05.2026).

47. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. 800 p.

48. Marukhlenko O., Rudenko V., Ruban D. Проектний менеджмент у контексті сталого розвитку та ESG-стратегій. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 79. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/54414/2/6720-1-10-20251125.pdf> (дата звернення: 12.05.2026).

49. Meredith J. R., Mantel S. J. Project Management: A Managerial Approach.

8th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2012. 589 p.

50. OPM3 Project Management Institute. *Organizational project management maturity model (OPM3)* (3rd ed.). PMI. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666> (дата звернення: 12.05.2026).

51. P2M Project Management Association of Japan. *A guidebook of program and project management for enterprise innovation (P2M)* (3rd ed.). URL: https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html (дата звернення: 12.05.2026).

52. Plaky. What Is Lean Project Management? URL: <https://plaky.com/learn/project-management/lean-project-management> (дата звернення: 12.05.2026).

53. PRINCE2 AXELOS. URL: <https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management> (дата звернення: 12.05.2026).

54. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work> (дата звернення: 12.05.2026).

55. SST Lift. Toyota's Lean Management Program Explained. URL: <https://www.sstlift.com/blog/toyota-production-system-and-lean-management> (дата звернення: 12.05.2026).

56. TechTarget. How AI is transforming project management in 2026. URL: <https://www.techtarget.com/searchenterpriseai/feature/How-AI-is-transforming-project-management> (дата звернення: 18.05.2026).

57. The Knowledge Academy. PRINCE2 Case Studies: Successful Project Management Examples. URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/prince2-case-studies> (дата звернення: 12.05.2026).

ДОДАТКИ