

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»
Факультет економічних наук
Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота
освітній ступінь - бакалавр

на тему:

**«Роль гнучкого управління проєктами у підвищенні ефективності
роботи підприємства»**

Підготувала:

студентка БП-4, 051 Економіка

Комарець Катерина Юріївна

Керівник: Бугрова О. О.

Рецензент

(прізвище та ініціали)
Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою

Секретар ЕК

« ____ »

2023 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	6
1.1. Ключові аспекти проектного управління на підприємстві.....	6
1.2. Поняття та сутність гнучкого управління проектами	16
1.3. Порівняльний аналіз гнучкого та традиційного підходів до управління проектами.....	22
Висновки до Розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА.....	28
2.1. Показники ефективності роботи підприємства та аналіз ситуації з початку військового вторгнення	28
2.2. Механізми впливу гнучкого управління проектами на підвищення ефективності роботи підприємства	38
2.3. Аналіз факторів, що впливають на ефективність впровадження гнучкого управління проектами на підприємстві	43
Висновки до Розділу 2	47
РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ.....	50
3.1. Опис Групи компаній Vitagro, як приклад українського аграрного холдингу, що працює в умовах воєнного вторгнення.....	50
3.2. Приклад впровадження гнучкого управління в діяльності компанії	55
3.3. Рекомендації щодо впровадження гнучкого управління проектами на підприємствах України.....	59
Висновки до Розділу 3	62
ВИСНОВКИ.....	63

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НУККТП - неспроможність українських клієнтів купувати товари чи послуги;

ІКТ - інформаційно-комунікаційні технології;

НСТУ - непрогнозованість ситуації на території України;

НДДБ - непередбачувані дії держави щодо бізнесу;

НК - недостатній капітал;

ПСОРФ - перепони з боку регулюючих та фіскальних органів;

ППЗ - підвищені податки та збори;

ЗККУ - зменшення кількості кредитних угод

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасному динамічному світі, де технології та ринкові умови постійно змінюються, ефективне управління проектами стає ключовим фактором успіху для будь-якого підприємства. Традиційні каскадні методології управління проектами, які ґрунтуються на жорсткому плануванні та контролі, відходять у сторону через те, що часто не можуть впоратися з мінливістю сучасного середовища. Важливим фактором, чому відомі способи управління діяльністю є менш актуальними на сьогодні - це постійна мінливість та зміни у політичному та економічному середовищах через військове вторгнення та наслідки від нього.

Гнучкі методології управління проектами пропонують альтернативний підхід, який дозволяє командам швидко адаптуватися до змін, реагувати на непередбачувані ситуації та максимізувати шанси на успішне завершення проекту.

Об'єктом дослідження розглядається проектна діяльність підприємства, яка використовує гнучкі методології, як інструменти управління робочими процесами.

Предметом дослідження є вплив гнучких методологій управління проектами на ефективність роботи підприємства в умовах сучасного українського бізнес-середовища.

Мета дослідження виступає розуміння сутності гнучкої методології, її механізмів та способів впровадження до українських компаній.

Відповідно до мети дослідження, поставлено наступні **завдання дослідження**:

1. Вивчити теоретичної основи гнучких методологій управління проектами.
2. Проаналізувати вплив гнучких методологій управління проектами на різні аспекти ефективності роботи підприємства, такі як

продуктивність, якість продукції, моральний дух працівників, плинність кадрів, конкурентоспроможність.

3. Виокремити механізми впровадження методологій гнучкості до компанії.
4. Проаналізувати впровадження гнучкого управління у департаменті компанії, як спосіб покращення робочого процесу.
5. Розробити рекомендації щодо впровадження гнучкого управління проектами на підприємствах, з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Методи дослідження. У роботі використовуються методи загального пізнання, аналіз показників ефективності української економіки, аналіз тематичної літератури вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Наукова новизна одержаних результатів. Новизна полягає актуальності дослідження в контексті управління бізнесами під час війни, фокусування на українській потужності.

Практичне значення одержаних результатів. Значення полягає у можливостях практичного використання запропонованих заходів впровадження гнучких методологій до компанії повною мірою чи комбінуючи з традиційними.

Структура роботи. Робота складається з позначень, вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

1.1. Ключові аспекти проектного управління на підприємстві

У сучасному світі, існування бізнесу залежить від конкурентоспроможності у галузі роботи. В умовах, коли світ швидко розвивається та потребує нових інновацій та досліджень, з'являються нові юридичні особи, які готові задовольняти попит. Таким чином, аби організації могли залишатися «на плаву», компаніям потрібно постійно впроваджувати нові ідеї, перетворюю їх у проектну діяльність. Важливо враховувати нові потреби клієнтів, їх задоволення від послуг та товарів, для того, аби споживач мав бажання повернутися до продавця та надати певні рекомендації своєму колу спілкування.

Додатковим навантаженням на бізнес є кадри, які наразі є в дефіциті. Робітники з досвідом бажають мати гарні умови праці, з відповідною грошовою винагородою за роботу, що часто може стати перепоною для компанії. На додаток, вагома кількість чоловіків, які можуть виконувати фізичку роботу на підприємствах, наразі мобілізовані. А жінки, в особливості з багатодітними молодими сім'ями, виїхали за кордон, у більш безпечне місце, змінивши місце проживання та роботи.

Таким чином, для продовження та розвитку бізнесу, керівництву компанії потрібно функціонально спланувати процес роботи та графік, який буде задовольняти фактори роботи: поточна операційна діяльність, встановлення розпорядку роботи працівників, відповідальні за пошук нових інвестицій та пошук нових можливостей для розвитку підприємства, в подальшому вихід на зарубіжні ринки.

Для створення можливості комфортного робочого процесу та отримання заданих результатів потребуються гарно розвинуті в професійному секторі люди: керівники, фінансисти, проектні менеджери, аналітики, бухгалтери,

операційні кадри тощо. У разі створення нового проекту потрібно правильно підібрані люди для його реалізації та відповідні економічні, соціальні, ситуаційні та політичні умови, такі як: дозволи на вивезення або ввезення продукції, атаки агресора, графіки вимкнення світла, потреби та задоволеність клієнта, кількість працівників, територіальне розміщення, логістичні шляхи тощо. Для виокремлення та структурування подібного процесу потрібно виокремлені цілі та мета проектної діяльності, в подальшому графік роботи та відповідальні особи за реалізацію та результат. Також, до діяльності залучені керівні особи компанії – бенефіціари, та партнери, які долучаються до процесу у вигляді фінансування чи надання певних послуг або обладнання. Узагальнене керування схожими завданнями проекту називають управління проектом.

«Управління проектами – мистецтво керування і координації людських і матеріальних ресурсів упродовж життєвого циклу проекту шляхом застосування системи сучасних методів і техніки управління для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягом робіт, вартістю, якістю і задоволенням потреб учасників проекту» [1, с. 21].

Сутність управління проектною діяльністю полягає в виокремлення та контролем правильної роботи цілей проекту. Таким чином, у випадку помилки, менеджер, який відповідає за робочий процес виконання мети, мав змогу провести швидкі реформи та надати інформацію про зміни партнерам, як бенефіціарам проекту, узгоджував зміни з ними. Керівник має мати у фокусі декілька факторів впливу: якість виконання роботи, часові рамки та використання виділеного бюджету(рис. 1.1).



Рис.1.1. Основні фактори контролю менеджера проекту

Розроблено автором на основі джерела[2]

В основі проектного менеджменту лежить ідея множини ключових компонентів, що дає змогу учасникам чітко окреслити рамки проекту та знайти баланс між його трьома ключовими, часто суперечливими, потребами. Ідея виокремлення цих факторів впливу на проекту діяльність полягає в існування фокуса для контролю. Також, ці фактори можна ідентифікувати як фактори успішності ідеї проекту та його діяльності в рамках реалізації в компанії. Задоволенням роботи для бізнесу виступить: час – повне співвідношення термінів для реалізації запланованих завдань та виконання їх, якість – проходження тестування та отримання сертифікацій від міжнародних організацій, бюджет – використання виділеного фінансування проекту та відповідність запланованого надходження коштів після початку продажу товару чи послуги до теоретичної окупності.

Однак, навіть проекти, які відповідають всім критеріям, не завжди бувають успішними. Часто вони зазнають невдач і не приваблюють нових бенефіціарів для подальших інвестицій та розширення. Іншим фактором може виступити закриття кордонів для торгівлі, незацікавленість покупців тощо. Причинами можуть стати: тренди, сировинні запаси, кадрові можливості, доступність бюджету, ризики, які слідує за проектом тощо.

Наприклад, візьмемо проект тепличного бізнесу з вирощуванням овочів нижнього ярусу росту. На перший погляд, цей проект виглядає привабливим для українського бізнесу, особливо в холодний період року. Однак, існують деякі незадовільні фактори: для будівництва теплиці потрібно якісні матеріали та вдалий складський формат; потрібно вкласти вагому суму на розвиток бізнесу; попит на подібну продукцію порівняно низький через недовіру покупця; додатковим навантаженням виступає кількість аграріїв в країні; ціна продукції на полиці буде вагомо перевищувати середньозважену тощо. Таким

чином, цей проект стає менш привабливим для інвестицій через невизначеність подальшої ситуації.

Ситуації бувають і протилежні. Так на прикладі Сіднейського оперного театру[3], який був побудований в Австралії, 20 жовтня 1973 рік, був створений наперекір незадовільним факторам. Бюджету тодішнього проекту перевищив у 14 разів, а термін реалізації був збільшений у 4. Подібні приклади існують і в інших галузях.

Тому, навіть якщо проект завершено вчасно, в межах бюджету і він відповідає всім критеріям якості, результати можуть не виправдати очікувань. Проект може бути успішним за всіма традиційними критеріями, але не відповідати методології, орієнтованій на клієнта, або актуальним вимогам. Усі проекти спрямовані на створення продукту, послуги або досягнення певного результату.

Отже, управління проектами відбувається для забезпечення мети, так і мета може залежати від проектної діяльності та впродовж процесу реалізації доповнювати цільову складову. У кожного проекту є концепція на певний момент і вона має фактор швидкої або помірної зміни через внутрішні та зовнішні фактори.

Якщо ситуаційно відбувається так, що вдалий проект стає провідною діяльністю компанії або вдалим початком бізнесу, тоді компанія може змінити особистий формат роботи. Після початку роботи та оприлюднення інформації про результати вдалого проекту, з'являються послідовники діяльності, тобто нові інвестори чи партнери, які допомагають в подальшому розвинути та вийти на новий рівень бізнесу, маючи свою долю прибутку.

Для таких результатів, на початку менеджер проекту має підготувати та привести в реалізацію вдалу схему управління проектом.

Головний обов'язок менеджера проекту – забезпечити, щоб усі роботи було завершено вчасно в межах бюджету та змісту з належними результатами[2, с. 20].

В умовах динамічних економічних трансформацій в Україні за останні роки, створюються нові або покращуються відомі методи, моделі та механізми побудови сучасної економічної взаємодії на рівні країни та між компаніями. Це робить розуміння та вміння контролювано вести комерційну чи некомерційну діяльність ключовим фактором для успішного й прибуткового ведення бізнесу.

У цьому контексті, управління проектами стає особливо важливим інструментом, що дозволяє вирішити низку актуальних питань: ефективне планування та координація реалізації проекту; залучення фінансування з зовнішніх джерел; оптимальне управління ресурсами; досягнення максимального прибутку при мінімізації витрат. формування та згуртування команди для виконання проекту; мотивація співробітників до продуктивної роботи; попередження та вирішення конфліктних ситуацій у проектній групі.

Важливою основою управління проектами є чітке визначення та формулювання цілей, починаючи з найвищого рівня і поступово спускаючись до максимально конкретних завдань. Замість того, щоб розглядати управління проектами як жорстку послідовність кроків, спрямованих на досягнення чітко визначених цілей, доцільніше сприймати його як динамічний процес просування проекту вперед. Цей підхід передбачає гнучкість та адаптивність до мінливих умов, а також постійне коригування цілей відповідно до досягнутих результатів.

Основна мета проекту - це чітко окреслені цілі, досягнення яких лежить в основі його існування. В такому випадку вона визначає його ключової візії та концепції. Її можна розглядати як "велику та цінну" ідею, яку проект несе суспільству.

Мета має: викликати позитивні емоції у зацікавлених сторін та учасників проекту; бути чіткою, лаконічною та зрозумілою; відображати довгострокові цілі проекту надихати та мотивувати до дій; бути гнучкою та здатною до адаптації до змінних умов.

Таким чином, завдяки рентабельним проектам створюється чи посилюється чинний бізнес. Проект виступає як первинна вартість, тобто безпосередньо створення стартапу, чи додана вартість існуючого підприємства, що проводить свою діяльність та утримується на плаву існування економічної ситуації країни.

У випадку чинної компанії та її управлінської внутрішній діяльності, використовуються свої методи, що допомагають структурувати роботу та контролювати її. Важливою характеристикою доцільного управління підприємством є показник ефективності його сфери діяльності, що орієнтується на успіх діяльності на ринку товарів та послуг, професійна організація процесу управління підприємством в умовах трансформаційної ситуації в країні та за її межами.

Важливим елементом отримання успіху у роботі компанії виступає трудовий колектив, що складається з певних ланок роботи та рівнів впливу на організацію. Для забезпечення функціонування роботи команд, потрібно забезпечити їх умов, які нададуть системність та планову зрозумілість процесу. Тобто, кожний кадр розуміє свою зону відповідальності та сферу відповідних завдань, її вплив на робочий процес та ієрархію. Важливо розуміти, що кожний працівник виконує роботу для задоволення особистих цілей, таких як збагачення, отримання досвіду, руху по кар'єрним сходам тощо.

Тобто, для задоволення потреби функціонування бізнесу та впровадження нових проектів, як спосіб розширення сфери діяльності чи збільшення займаного відсотка роботи у певній галузі, використовуються певні системи методів. Саме розуміння «управління» виступає як постійний процес, який має фактор зміни.

«Управління – складний та динамічний керований процес, який здійснюється людьми для досягнення поставленої мети. Після того як встановлено цілі управління, необхідно знайти найбільш ефективні шляхи та методи їх досягнення, тому виникає потреба застосування арсеналу засобів, що забезпечують досягнення цілей управління, тобто методів управління»[4, с. 220].

Завдяки вдало підібраним методам управління колективи стають згуртованими, продуктивними та здатними генерувати креативні ідеї. Це досягається завдяки чітко організованій роботі та системному підходу до управління. Ефективне використання прогресивних методів стає ключем до успіху як в управлінні, так і в господарській діяльності.

«Методи управління – це заходи, способи, прийоми, які дають змогу упорядкувати в менеджменті цілеспрямованість та ефективність діяльності підприємства» [4, с. 220].

Складання системи методів управління компанією створюється для забезпечення ефективності роботи підприємства на різних ланках роботи та її сумарного значення. Їх використовуються у комплексі, оскільки вони є взаємозалежними. Так, наприклад, для роботи одного заводу, потрібно забезпечити діяльність сировиною, кадрами, інвестиціями, органами контролю, комунальними послугами тощо, що є різними сферами, однак мають комбінуватися та надавати змогу функціонувати робочим процесам на заводі.

Для цього необхідно використовувати прогресивні методи управління, які враховують потреби та інтереси персоналу. Важливо, щоб ці методи мали мотиваційну спрямованість, стимулюючи співробітників до продуктивної та творчої роботи.

Завдяки правильно підібраним методам управління можна створити згуртовану команду, де кожен член відчуває свою цінність та може розкрити

свій потенціал на повну. Це, своєю чергою, призведе до підвищення ефективності роботи, рентабельності та загального процвітання підприємства.

Успіх підприємства залежить від комплексного підходу до управління, який поєднує в собі чотири групи методів: економічні, організаційно-розпорядчі, соціальні та психологічні. Кожна група методів має свою специфіку та впливає на різні аспекти мотивації та поведінки персоналу. Ефективне використання всіх груп методів у комплексі створює синергетичний ефект, який значно підвищує ініціативність, продуктивність, якість продукції та загальну результативність роботи підприємства.

Відмова від будь-якої групи методів може призвести до втрати цінних можливостей та зниження результатів, тому важливо підбирати комплекс методів управління, який буде максимально відповідати потребам та цілям конкретного підприємства (рис. 1.2)

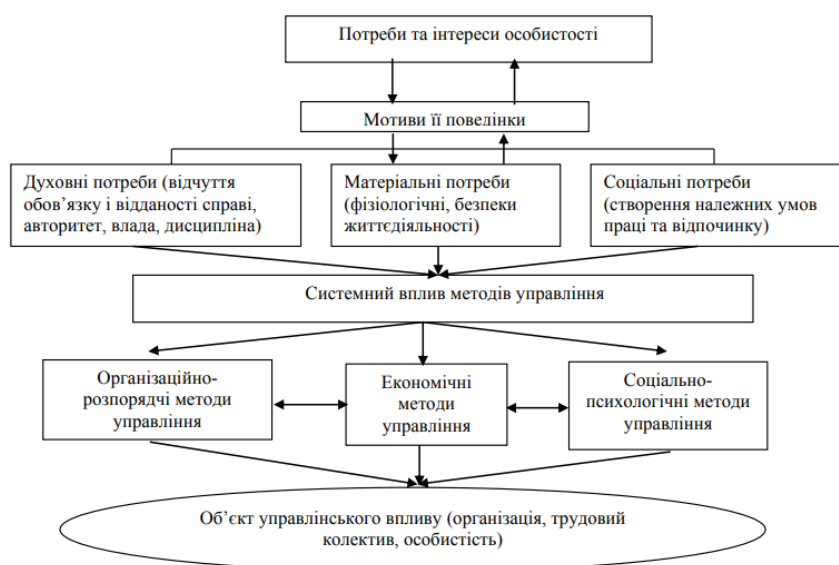


Рис. 1.2. Взаємозв'язок систем впливу методів управління на кадровий потенціал

Джерело [4, с. 221]

Одними із методів управління виступають економічні. Вони посідають центральне місце в системі управління. Ці методи встановлюють чітку програму розвитку, режим роботи та систему стимулів, які мотивують та

зацікавлюють персонал у продуктивній праці. Економічні методи впливають на матеріальні інтереси колективів та їх членів, що робить їх ключовим інструментом управління. Це може бути: заробітна плата, премії, винагороди тощо на підприємстві під час безпосереднього знаходження в компанії як функціонального персоналу.

Наступними важливими методами виступають соціальні, що спрямовані на комунікаційну активність між робітниками, їх морального стану та злагодженості. Вони створюю певну комунікаційну групу людей, які взаємодіють між собою та мають позитивний вплив один на одного підтримуючи моральний стан один одного.

Організаційно-розпорядчі методології створені для підтримки певного виду згуртування команд та підтримки почуттів обов'язку, відповідальності за свої професійні дії. Створюється подібна схема для того, аби колектив розумів відповідальність за діяльність як особисто, так і розрізі певної команди. Таким чином групуються люди з виокремленою сферою впливу з її перевагами та задачами, за які несуть обов'язки обрані люди.

Психологічні методології є частиною інших підходів до системного управління підприємством. Мета їх діяльності – це вплив на психологічний стан особистості, її діяльності та регулювання нею, її поведінки в команді та загалом колективі. Ця частина системи відповідає за моральний стан кожного з робітників компанії та загального настрою, що безпосередньо впливає на робочі процеси. Так, якщо колектив має негативний настрій на постійній основі, через що завдання будуть виконуватися повільніше і з меншою ефективністю, що призведе до затримок на підприємстві.

Типи управління	Традиційне управління	Адміністративно-командне управління	Ринкове управління
	Ґрунтується на традиціях, звичаях, розподілі праці згідно зі статтю та віком.	Ґрунтується на принципах раціональної організації, що включають розподіл праці, єдиноначальність, ієрархію підлеглих, систему санкцій та заохочень.	Ґрунтується на поєднанні самоуправління господарського суб'єкта та державному регулюванні економіки.
	Властиве для первісного та феодального ладу.	Застосовується в різних соціально-економічних системах.	Діє в державах з державним, колективним та приватним секторами.
Інструменти управління	Вплив через культуру.	Вплив через ієрархію.	Вплив через горизонтальні зв'язки.
	Вироблені та визнані суспільством соціальні норми та цінності, які визначають поведінку людини.	Основним засобом впливу є підлеглисть за допомогою контролю за розподілом матеріальних благ, централізм управління.	Наявність ринку, тобто рівноправних взаємозв'язків на основі власності та інтересів суб'єктного ринку.
Методи управління	Соціально-психологічні методи управління.	Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи управління.	Економічні методи управління.

Рис. 1.3. Взаємозв'язок типів та методів управління підприємством

Джерело[4, с. 222]

При аналізі методології, можна прослідкувати певний взаємозв'язок між ними (рис 1.1.3). Викреслюються типи управління підприємством за певною ієрархією в компанії. Можна побачити, що традиційний метод управління співвідноситься до соціальних та психологічних методологій через елементи традиційної культури, тобто способу комунікації, взаємодії між командами в компанії та їх безпосереднього настрою, який вони підтримують між собою. В цьому випадку йде розподіл за віком та статтю, що властивістю первісного та феодального ладу.

У наступного типу управління компанією характерна ієрархія, що орієнтується на раціональне використання кадрового потенціалу та його розподілу. Тут головним елементом є контроль процесу та результатів діяльності в компанії, не зважаючи на соціальний розподіл, підтримуючи ініціативу у розвитку та покращення навичок кадру.

Ще один типом виступає ринковий, з використанням економічних методів управління бізнесом. У цьому випадку методології ґрунтуються на співвідношенні самоуправління компаній та розвитку економіки країни, в якій перебуває підприємство. За цим типом, бізнес реагує на ринкову ситуацію та підлаштовується під неї, враховуючи внутрішнє середовище та зовнішнє, на яке впливає організація державними органами.

Отже, кожна група методів має свою специфіку та впливає на різні аспекти мотивації та поведінки персоналу. Ефективне використання всіх груп методів у комплексі створює синергетичний ефект, який значно підвищує ініціативність, продуктивність, якість продукції та загальну результативність роботи підприємства. Важливо зазначити, що підбір методів управління залежить від багатьох факторів, тому керівництву важливо використовувати їх системно та комплексно, обираючи найефективніші з них залежно від конкретної ситуації та потреб трудового колективу. Ігнорування будь-яких методів або надмірне захоплення лише деякими з них може негативно вплинути на загальну ефективність управління. Тому важливо знайти баланс між різними методами, щоб створити оптимальну систему управління, яка буде відповідати потребам та цілям конкретного підприємства.

1.2. Поняття та сутність гнучкого управління проектами

Якщо впроваджувати на підприємстві проект, як нову форму організаційного процесу, у такому випадку методології управління компанії та керуючі органи мають запровадити деякі зміни в структурування кадрів та розподілу їх обов'язків, оскільки з'являється новий напрямок роботи. Часто до нової сфери діяльності шукають нових кадрів, які мають досвід у сфері та певні напрацювання для реалізації проекту.

В умовах сьогодення, коли мала кількість людей мають змогу та можливість працювати в економічній сфері, слід впроваджувати нові методи організації для гнучкості роботи, її контролю та реагування на швидкі зміни, як у випадку покращення загальної ситуації в країні, так і погіршенні. Сьогодні, динамічно-мінливий ринок та постійні виклики задають свої правила та тенденції. Коли, традиційні методи управління проектами, орієнтовані на жорстке планування та чітке дотримання встановлених цілей, що стає все менш ефективним. В такому разі, набувають популярності гнучкі методології управління проектами, які пропонують адаптивний підхід до динамічного світу.

Гнучкі методології, такі як Agile (Scrum, Kanban, XP, Lean тощо), фокусуються на багаторазовому розвитку проекту, постійному вдосконаленні та швидкому реагуванні на зміни. Ці методики розбивають проект на невеликі, керовані завдання, що дозволяє команді постійно переглядати пріоритети, адаптуватися до нових вимог та вносити корективи в міру просування проекту.

Розуміння терміну Agile, тобто «гнучкий», часто використовується як синонім продуктивності, але його справжнє значення значно глибше. Це комплексний набір принципів, що дозволяють командам гнучко та ефективно реагувати на мінливі умови під час реалізації проектної діяльності.

Методологія Agile - це структура управління проектами, яка розбиває проекти на кілька динамічних фаз, широко відомих як спринт (короткий чітко визначений проміжок часу).

Методологія Agile використовує ітеративність та гнучкість. Agile-проекти розбиваються на короткі цикли (ітерації), протягом яких команда проекту планує, розробляє, тестує та доставляє невеликі порції функціонала та роблять акцент на постійному вдосконаленні та адаптації. Команда проекту постійно аналізує свою роботу, виявляє можливості для покращення та вносить зміни до процесів.

При використанні методології гнучкості значно приділяється принципам успішного управління проектами, а саме:

Клієнт на першому місці: Задоволення потреб клієнта - наш пріоритет. Досягається це завдяки ранній та безперервного доставляння цінного програмного забезпечення.

Гнучкість до змін: Вітаються зміни вимог, навіть на пізніх стадіях розробки. Завдяки гнучким процесам ми використовуємо ці зміни на благо клієнта.

Часті релізи: Регулярне випускання робочого програмного забезпечення - від кількох тижнів до кількох місяців. Надається перевага коротким циклам розробки.

Співпраця бізнесу та розробників: Постійна співпраця бізнесу та розробників протягом усього проекту.

Мотивовані команди: Створювати команди з мотивованих людей. Забезпечувати їм необхідні умови, підтримку та довіряти їм у виконанні завдань.

Ефективна комунікація: Найефективнішим способом донесення інформації до команди та всередині неї є особисте спілкування.

Робоче програмне забезпечення - міра успіху: Робоче програмне забезпечення - це головний показник нашого прогресу.

Сталість темпу: Сталий розвиток проектів неможливий без гнучких процесів. Це означає, що спонсори, розробники та користувачі повинні мати можливість постійно адаптуватися до змін, не втрачаючи темпу роботи.

Технічна майстерність та дизайн: Постійна робота над вдосконалення технічної програми та елегантного дизайну робить програмне забезпечення більш гнучким та зрозумілим для користувачів.

Цінність простоти: Простий та зрозумілий процес - це мистецтво максимізувати обсяг невиконаної роботи. Це має важливе значення для нас.

Самоорганізовані команди: Найкращі архітектури, вимоги та дизайн створюються самоорганізованими командами.

Постійне самовдосконалення: Через регулярні проміжки часу команда аналізує свою роботу для визначення шляхів підвищення ефективності. На основі цього аналізу вона налаштовує та коригує свою роботу.

Ключовим моментом доданої вартості Agile є створення робочого процесу так, що вони є комфортними та лаконічними для кожного учасника

проектної діяльності. Він надає змогу вносити зміни як для одного з кадрів, що реалізує проект, так і усієї команди, опираючись на принципи, за якими працює гнучка методологія.

Одним із прикладів методологій, які є складовими Agile виступає Scrum. Scrum - це авторськорозроблена методологія нестандартного розподілу відповідальності серед кадрів проекту (ролей) та коротких ітерацій. Вона була створена американськими програмістами Джеффром Сазерлендом та Кеном Швабером в 1993 році. Програма офіційно представлена в Остіні, Техас під час наукової конференції Асоціації обчислювальної техніки в 1995 році.

Основою для ідеї створення Scrum стала робота японських дослідників Takeuchi та Nonaka «Розробка нового продукту. Нові правила гри» [39], в якій розглядалися зміни в підходах до розробки нових продуктів. Автори Hirotaka Takeuchi та Ikujiro Nonaka виявили, що для досягнення успіху на ринку потрібно змінювати стратегію введення бізнесу. Швидкість і гнучкість стануть ключовими факторами для забезпечення сталості та розвитку в комерційній чи некомерційній сферах.

Ще одною з популярних виступає методологія **Kanban** - це система управління робочими процесами, яка допомагає командам візуалізувати, організувати та оптимізувати свій workflow. Її основна ідея полягає в тому, щоб чітко окреслити всі етапи роботи, розподілити відповідальність та наочно відобразити поточний стан кожного завдання.

Корінням створення методології є Японія в 40-х роках ХХ ст. Однак, сьогоденний вигляд вона отримала у 2007 році. Сьогодні для роботи з Kanban зручно використовувати спеціальні програми та онлайн-сервіси, такі як Trello. Їхні функціональні можливості значно розширюють класичний підхід, роблячи роботу з завданнями більш гнучкою та ефективною.

Хоча вони входять до загальної методології Agile, однак мають певні відмінності. До прикладу (таб. 1.1):

Порівнянь методологій Kanban та Scrum

Критерії	Kanban	Scrum
Структура команди	Гнучкі команди, чітких ролей немає.	Фіксовані команди з чітко визначеними ролями (Scrum Master, Product Owner, Development Team).
Пріоритезація та адаптація	Постійно мінливий список завдань, пріоритезація за потребою.	Спринти з чітко визначеними цілями та пріоритетними завданнями.
Підхід до прийняття рішень	Децентралізований, рішення приймаються членами команди на основі їхніх знань та досвіду.	Ієрархічний, рішення приймає Scrum Master на основі отриманого досвіду після інспекції/адаптації.
Темп роботи	Безперервний потік роботи, без чітко визначених спринтів.	Фіксовані спринти тривалістю 1-4 тижні.
Вимірювання успіху	Фокусування на метриках потоку (WIP, Cycle Time, Lead Time).	Фокусування на метриках продукту (Sprint Goals, Product Backlog).

Розроблено автором

Структура команди: Команди Kanban не мають жорсткої структури з чітко визначеними ролями. Це дозволяє їм гнучко адаптуватися до мінливих потреб проекту, залучаючи нових членів команди для виконання спеціалізованих завдань та звільняючи тих, хто вже виконав свою частину роботи. Коли Scrum використовує чітко визначені ролі: Scrum Master, Product Owner та Development Team. Ця структура забезпечує чіткий розподіл відповідальності та координацію роботи.

Пріоритезація та адаптація: Kanban робить акцент на безперервному потоці завдань. Пріоритети можуть змінюватися в будь-який момент, що дозволяє команді швидко реагувати на нові потреби. В цьому випадку у Scrum використовується інший спосіб реагування – спринти. Цей елемент виступає

коротким циклом розробки з чітко визначеними цілями. Зміни до пріоритетів протягом спринту зазвичай не вітаються, щоб зберегти фокус команди.

Підхід до прийняття рішень: Kanban ґрунтується на емпіризмі – члени команди приймають рішення на основі досвіду та отриманих даних. Це дозволяє їм постійно вдосконалювати свою роботу. Scrum використовує емпіризм та інспекції/адаптації наприкінці кожного спринту. Ці дані допомагають команді вдосконалювати свою роботу в наступних спринтах.

Темп роботи: Kanban орієнтований на потік, а не на швидкість. Це означає, що команда зосереджується на безперервній роботі над завданнями, роблячи необхідні корективи в міру їх виконання. Scrum орієнтується більше на часові проміжки – спринти, які мають чітку тривалість (зазвичай 1-4 тижні). Це створює відчуття терміновості та стимулює команду до швидкої роботи.

Вимірювання успіху: Kanban використовує такі показники, як час виконання та час циклу, щоб оцінити ефективність роботи команди та визначити можливості для вдосконалення. Scrum використовує швидкість - кількість виконаних завдань за спринт - як основний показник успіху. Це допомагає команді відстежувати свій прогрес та виявляти потенційні проблеми.

Отже, економічний світ та його діяльність вимагає змін у способі управління. Традиційні методи, орієнтовані на жорстке планування та чітке дотримання встановлених цілей, втрачають свою ефективність. Натомість гнучкі методології, такі як Agile, набувають все більшої популярності.

Agile ґрунтується на ітеративному підході, який розбиває проект на короткі цикли (спринти). Це дозволяє команді постійно переглядати пріоритети, адаптуватися до нових вимог та вносити корективи в міру просування проекту. Завдяки цьому Agile стає цінним інструментом для будь-якої організації, яка прагне досягти своїх цілей у мінливому середовищі.

Ключові принципи Agile: задоволення потреб клієнта, можливості до змін в процесі, спринтова часова основа, вмотивована та розвинута команда, що надає змогу на швидку комунікацію між колективом.

1.3. Порівняльний аналіз гнучкого та традиційного підходів до управління проектами

Враховуючи ситуацію з 2022 року по 2024 рік можна виокремити як період з нестабільною динамікою. Таким чином, економічні та політичні прогнози є нестабільними, що потребує певних рішень для бізнесу сфери та її діяльності на зовнішній та внутрішній ринки, що є проблематично для традиційного методу управління.

У такому випадку, підприємницька діяльність і нові проекти потребують гнучкого підходу, що дозволяє зміни в процесі роботи. Це стосується часових рамок, кількості робітників, цілей діяльності тощо, що є проблемою для традиційних методів управління. Традиційні методології з жорсткою ієрархією та контролем стають менш ефективними через ризики, пов'язані з війною. Тому їх поступово замінюють нові, більш гнучкі та адаптивні підходи.

Основними відмінностями між методологіями виступаю характеристики їх особистого створення та призначення (таб. 1.2):

Таблиця 1.2

Порівняння традиційних та гнучких методів управління проектами на підприємстві.

Критерій	Традиційний підхід	Гнучкий підхід
Структура	Чітко структурована система з попередньо визначеними цілями та кроками їх реалізації	Гнучкість, можливість змінювати пріоритети упродовж проекту
Система надання обов'язків	Жорстка система	Лояльна система
Планування	Чіткий план за виокремленим графіком	Можливість змінювати план
Склад команди	Фіксований	Можливість змінювати склад

		команди
Моніторинг	Орієнтовно раз на тиждень	Короткі зустрічі
Документація	Детальна документація для кожного етапу	Орієнтація на функціональні системи
Прийняття рішень	Керівництво	Командне
Тестування	В кінці проекту	Регулярне

Розроблено автором

Традиційний підхід має мету створити поетапний структурований процес роботи визначеної команди та вести контроль дій. Це чітко структурована система з попередньо визначеними цілями та кроками їх реалізації. На відмінну від традиційних, нові методології гнучкості дозволяють змінювати пріоритети протягом усього проекту. Для цього використовується лояльна система надання обов'язків, спринти й можливість змінювати склад команди.

Для моніторингу процесу роботи команди традиційної методології, керівники компанії та проекту збирають працівників, орієнтовно, раз на тиждень та обговорюють процес роботи, результати. Коли гнучкий спосіб пропонує короткі зустрічі, де обговорити процес та виявити проблему. Додатково, тримати в курсі зацікавлених осіб в проектах, таким чином, зменшуючи час на довгі розповіді та отримуючи максимум результативності. Також, короткі зустрічі надають команді стимул виконувати заплановані на день робочі питання до їх вирішення.

Традиційні методології надають перевагу детальної документації з чітко описаною інформацією для кожного з етапів роботи, яким потрібно слідувати. Це регламент робочого процесу, який важко суттєво змінити та внести корективи до робочого процесу. Коли ж гнучка методологія орієнтується на функціональних системах і реакції на запити клієнтів. Від цього залежить процес та взаємодія з безпосереднім споживачем продукту проекту.

Оскільки традиційне керування сильно залежить від зацікавлених осіб, приймають висновки по роботі та надають інформацію про подальші кроки

саме керівництво. У гнучкій системі рішення приймають командою, орієнтуючись на думку кожного учасника, який був безпосередньо залучений до проектної діяльності та має напрацювання для аналізу ситуації в компанії та за межами внутрішнього середовища.

Традиційний метод пропонує проводити тестувальні роботи в кінці проектної діяльності для того, аби завітись у правильності минулої роботи та, надалі, видати продукт на ринкову полицю. Коли гнучкий метод надає перевагу регулярних проведень перевірок та, при виявлених проблем, швидкого їх усунення. Таким чином, під завершення проектної діяльності, товар буде більше конструктивним та доцільним до використання.

Для того, аби обрати методологію, потрібно вважатися на сам проект та ситуацію, при якій він буде реалізуватися. Характеристики діяльності, аналіз середовища, в якому буде відбуватися створення проектної діяльності, кількість професійних робітників в команді, оцінка зовнішніх та внутрішніх ризиків тощо. Зважаючи на ці фактори, слід обрати одну з методологій або скомбінувати їх.

На сьогодні, проекти часто потребують комбінуючи системи управління, вважаючись на ситуацію в країні. Однак, керівники компаній мають стале розуміння процесу і потребують його дотримання. Тому, слід враховувати ризики впровадження нових проектів до компанії та вводити новітні методи поступово, починаючи з організації командної роботи. Для цього потрібно врахувати такі моменти, як фактори зміни:

Відсутність досвіду та знань: Гнучкі та комбіновані методи управління проектами можуть бути складними для розуміння та впровадження, особливо для команд, які не мають досвіду роботи з цими методами. Це може призвести до помилок, затримок і неефективності на початкових етапах роботи. Досвідчені правники часто завантажені робочими завданнями та не мають бажання постійно проводити зустрічі, обговорюю процес та комфортність роботи.

Опір змінам: Деякі члени команди можуть чинити опір змінам, пов'язаним із впровадженням нового методу управління проектами. Не кожний член команди готовий виходити із зони комфорту, до процесу якого вже звик та має напрацьоване розуміння. Таким чином, спроби впровадити нові методи управління можуть призвести до загально-негативного емоційного стану в групі, що має змогу створити нечітке розуміння ситуації та не зрозумілий настрій колективу стосовно нових змін.

Недостатня підтримка інструментів та технологій: Гнучкі та комбіновані методи управління проектами часто потребують використання певних інструментів та технологій. Важливо переконатися, що у команди є доступ до цих інструментів і технологій, а також що вони навчені їх використовувати, що може потребувати додаткових курсів. Іншим варіантом виступає залучення спеціаліста в цій галузі, робота якого буде вводити корективи у програмі та контролювати технологічну частину використання додатка. Однак, проблемою може виступити пошук такого кадра, що має певні знання та розуміння.

Нездатність адаптуватися до змін: Гнучкі та комбіновані методи управління проектами потребують, щоб команди були готові адаптуватися до змін. Це може бути складно для команд, які звикли працювати за жорсткими планами та графіками. Послаблення ситуації з виконанням завдання може призвести до загального настрою та зменшення темпів виконання роботи.

Однак, способи залучення методологій до проекту з комбінуванням є доступними та можливими в сьогоденних реаліях. Комбінація надасть змогу дотримуватись плану дій та, за термінової потреби, швидко змінити спосіб руху як для команди, так і для самого процесу. Додатково, керівництво компанії має повністю розуміти та підтримувати таку реорганізацію, вважаючись на те, що команда також матиме вплив на остаточні рішення стосовно проекту.

Сучасний динамічний світ, особливо українське бізнес-середовище, вимагає нових підходів до управління проектами. Традиційні методології,

грунтовані на жорсткій ієрархії та чіткому контролю, втрачають свою ефективність. Натомість гнучкі та адаптивні методи стають все більш актуальними.

Традиційні методи підходять для проектів з чітко визначеними цілями та обмеженими можливостями для внесення змін, але вони негнучкі та повільно реагують на зміни. Гнучкі методи більш адаптивні та дозволяють швидко реагувати на нові виклики, але вони можуть потребувати більшої координації та комунікації. Важливо враховувати такі фактори, як цілі проекту, ризики, доступні ресурси та особливості робочого процесу команди.

В умовах нестабільності часто виникає потреба в комбінуванні традиційних та гнучких методів для часткової зміни робочого процесу. Це дозволяє дотримуватися плану дій та швидко реагувати на зміни. Для цього потрібно підтримка та розуміння з боку керівництва компанії.

Висновки до Розділу 1

Комбінація традиційних методів та гнучких підходів, створює синергетичний ефект, підвищуючи ініціативність, продуктивність та якість роботи. Важливо зазначити, що підбір методів управління залежить від багатьох факторів, тому керівництву важливо використовувати їх системно та комплексно, обираючи найефективніші з них залежно від конкретної ситуації та потреб трудового колективу. Ігнорування будь-яких методів або надмірне захоплення лише деякими з них може негативно вплинути на загальну ефективність управління. Тому важливо знайти баланс між різними методами, щоб створити оптимальну систему управління, яка буде відповідати потребам та цілям конкретного підприємства.

Для управління проектною діяльністю в середині компаній, традиційні методи з жорстким плануванням та контролем стають менш ефективними в сучасному динамічному середовищі. Натомість гнучкі методології, що базуються на ітеративному підході, дозволяють швидко адаптуватися до змін.

Agile, зокрема, забезпечує постійний перегляд пріоритетів та швидку комунікацію в команді. Ключові принципи Agile: задоволення потреб клієнта, можливості до змін в процесі, спринтова часова основа, вмотивована та розвинута команда, що надає змогу на швидку комунікацію між колективом.

Сучасний бізнес вимагає балансування між різними методами управління. В умовах нестабільності часто необхідно комбінувати традиційні та гнучкі підходи, щоб залишатися ефективними та адаптивними. Для цього важливо, щоб керівництво підтримувало такі зміни, а команда мала можливість впливати на рішення щодо проекту. Це забезпечить гнучкість у реагуванні на нові виклики, зберігаючи при цьому структурованість та чіткість у досягненні цілей.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ РОБОТИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Показники ефективності роботи підприємства та аналіз ситуації з початку військового вторгнення

Для розуміння ситуації в країні зі сторони економічного сектору дослідники звертаються до показників, що характеризують роботу підприємств. Один із ключових моментів, який вивчав Cokins у своєму дослідженні[21] - управління продуктивністю. За простою дефініцією Cokins, управління продуктивністю виокремлюється як «перетворення планів у результати-виконання». Традиційний метод оцінки результативності компанії, який враховує ефективність, продуктивність, якість, результативність праці, якість трудового життя, інноваційність та рентабельність роботи підприємства, реалізації продукції чи послуг, також важливий для розуміння її діяльності в даному середовищі існування.

Ефективність роботи бізнесу оцінюється через фінансові показники або за допомогою спеціальних моделей, які аналізують змінні аспекти та передають результати керівникам компанії. Прикладами таких систем є методологія збалансованої системи показників (BSC)[16], що є інструментом для створення стратегії ризиків на підприємстві, враховуючи усі умови та виявлені проблеми, конкретизує їх, або інші систематичні моделі.

Як зазначив Сісеа у своїй роботі[17], більшість досліджень, присвячених ефективності підприємств, зосереджуються на організаційному рівні й намагаються пояснити зв'язок між їхньою ефективністю та внутрішніми факторами середовища або комбінацією внутрішніх і зовнішніх факторів. Автор також відзначає, що ці дослідження корисні для підприємців у їхніх зусиллях щодо підвищення продуктивності бізнесу. У дослідженні Escrivá-Esteve[18] підкреслив, що визначення факторів, які впливають на ефективність підприємства, є важливою метою досліджень у сфері стратегічного управління.

В наукових роботах Сісеа, присвячених ефективності підприємств, досліджують організаційний рівень і встановлюють зв'язок між результативністю підприємства та внутрішніми та зовнішніми факторами середовища. Ці дослідження важливі для підприємців, бо допомагають підвищити продуктивність. Дослідження в галузі стратегічного менеджменту мають мету визначити фактори, що впливають на ефективність роботи підприємств.

Сьогодні вимірювання продуктивності підприємств може відбуватися різними способами. До використання беруть фінансові показники в абсолютних або відносних формах. Фінансові показники переважають через легшу доступність даних. До прикладу, Cataldo [40] обрав такі показники ефективності для компанії: дохід, витрати, чистий дохід, основний капітал і загальні активи як показники продуктивності. Вони подібні до виокремлених факторів, що й в Ausloos[19], який використовував продажі та матеріальні активи. Skokan[41] був зосереджений на оборотах протягом років, витратах, які відбувалися у певний часовий проміжок, отриманий прибуток від діяльності, EVA, внесення інвестицій, які приносили партнерські відносини, та період укладених контрактів протягом певного терміну.

Аналіз факторів, що впливають на продуктивність бізнесу та його діяльності при умовах існування у певному середовищі, тобто країни, охоплює різні показники. Ausloos вивчав, як інвестиційні стратегії впливають на продуктивність підприємств, враховуючи ризики та різні шляхи вирішення проблематики з різними сценаріями. Cataldo виокремив зв'язок та описав його між ІКТ-активами компанії та її продуктивністю під час безпосередньої роботи. Escribá-Esteve аналізував залежність продуктивності від характеристик топ-менеджменту, її вмінь, способу користування наявних можливостей та отримані результати після впровадження певних рішень.

Кожний керівник компанії чи відповідальна особа має звертати увагу на головні показники діяльності в країні, тобто ВВП. Аналізуючи дані Державної

статистичної служби України з початку військового вторгнення, коли усі сфери зазнали вагомих змін, загальний ВВП у фактичних цінах становив 5 239 114 грн та розподілився за видами діяльності. За таб. 2.1 видно, що статті які змогли частково утримати позиції стали: оплата праці робітників, кінцеві споживчі витрати домашніх господарств та сектору загального державного управління, експорт товарів та послуг, валовий прибуток/змішаний дохід. У від'ємних значеннях виявилися такі види діяльності: імпорт товарів та послуг. Порівняно невеликі втрати зазнали субсидії на продукти.

Детальний аналіз показав, що значна частина ВВП була зосереджена у кінцевих споживчих витратах домашніх господарств, що підкреслює важливість споживчого сектору для економіки. Оплата праці робітників також виявилася важливою складовою, що свідчить про вагомий внесок працівників у загальну економічну діяльність країни. Експорт товарів та послуг, який наближається до 2 трлн грн, демонструє значну роль міжнародної торгівлі в економіці України. Валовий прибуток/змішаний дохід, що майже дорівнює експорту, підкреслює прибутковість та ефективність діяльності підприємств. На противагу цьому, імпорт товарів та послуг створив значну заборгованість, що свідчить про велику залежність від імпортованих ресурсів і продукції.

Таблиця 2.1

ВВП за фактичними цінами 2022-2023 рр.

	У цілому за рік 2022	У цілому за рік 2023
Валовий внутрішній продукт	5 239 114	6 537 825
Склад валового внутрішнього продукту		
1. За виробничим методом		
Сільське, лісове та рибне господарство	449 148	484 150
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	229 879	262 563
Переробна промисловість	398 360	539 182
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	229 907	308 935
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	16 163	17 211
Будівництво	69 299	103 551
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	645 455	826 112

Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	226 716	283 695
Тимчасове розміщення й організація харчування	30 057	38 781
Інформація та телекомунікації	206 711	260 336
Фінансова та страхова діяльність	156 365	155 604
Операції з нерухомим майном	236 075	318 868
Професійна, наукова та технічна діяльність	99 294	130 169
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	53 799	63 521
Державне управління; обов'язкове соціальне страхування	1 136 937	1 448 051
Освіта	222 862	231 031
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	150 430	172 921
Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	26 113	29 276
Надання інших видів послуг	42 622	52 417
Податки на продукти	634 573	841 573
Субсидії на продукти	- 21 651	- 30 122
2. За розподільчим методом		
2.1. Оплата праці найманих працівників	2 794 343	3 146 090
2.2. Податки за виключенням субсидій на виробництво та імпорт	589 203	799 289
2.3. Валовий прибуток, змішаний дохід	1 855 568	2 592 446
3. За методом кінцевого використання		
3.1. Кінцеві споживчі витрати	5 469 268	6 916 714
домашніх господарств	3 283 856	4 077 824
некомерційних організацій, що обслуговують домашні господарства	98 340	113 663
сектору загального державного управління	2 087 072	2 725 227
індивідуальні споживчі витрати	...2	...2
колективні споживчі витрати	...2	...2
3.2. Валове нагромадження капіталу	634 629	989 221
валове нагромадження основного капіталу	621 856	1 104 704
зміна запасів матеріальних оборотних коштів	11 357	- 117 604
придбання за виключенням вибуття цінностей	1 416	2 121
3.3. Експорт товарів і послуг	1 857 010	1 868 904
3.4. Імпорт товарів і послуг	- 2 721 793	- 3 237 014

Розроблено автором на основі джерела[22]

Однак, у 2023 році ситуація покращилась. Загальне число зросло до 6 537 825 грн, проте деякі показники зазнали значних потрясінь та отримали від'ємне значення. Оплата праці збільшилася до 3 146 090 млн грн, що свідчить про стабілізацію діяльності підприємств та створення нових робочих місць. Валовий прибуток/змішаний дохід підвищився майже на 30%, а його складові – домашні господарства та сектор загального державного управління у 2023 році склали 4 077 824 млн грн та 2 725 227 млн грн відповідно. Експорт не зазнав

значних змін, проте зберіг свої позиції у вигляді ВВП у фактичних цінах на рівні 1 868 904 млн грн.

Проте не всі зміни були позитивними. Імпорт продовжує мати від'ємне значення, що вказує на збільшення заборгованості та залежності від імпортозамінників. Одна зі складових валового прибутку/змішаного доходу – інформація та телекомунікація також зазнала збитків.

Загальне збільшення ВВП у 2023 році свідчить про зростання економіки, але негативні показники у деяких сферах вказують на необхідність посилення державної підтримки та перегляду стратегій розвитку. Позитивні зміни в оплаті праці та валовому прибутку показують, що підприємства адаптуються до нових умов, створюючи нові робочі місця та підвищуючи ефективність. Однак, важливо звернути увагу на негативні тенденції в імпорті та субсидіях, щоб забезпечити стійке економічне зростання в майбутньому.

Фінансові результати 2022 року продемонстрували значне зниження доходів порівняно з попереднім роком. У 2021 році баланс промисловості становив 392 697,5 млн грн, тоді як у 2022 році він став від'ємним і дорівнював 117 968 млн грн. Загалом, у рік початку війни, Україна зазнала суттєвого скорочення грошових оборотів у бізнес-секторі.

У 2022 році промисловість зазнавала збитків: загальна сума склала 80 547 млн грн. Хімічне виробництво, особливо на сході країни, втратило майже стільки ж, як металургія - 23 282 млн грн. Сектор виробництва машин також зазнав збитків на рівні 10 160 млн грн. Особливо великі втрати спостерігалися у енергетичному секторі - 72 083 млн грн, що особливо відчувалося під час осінньо-зимового періоду через тривалі відключення електроенергії та газу. Проте, у 2023 році ситуація стабілізувалася, і промисловість змогла компенсувати збитки попереднього року, заробивши 116 817 млн грн. Наприклад, переробні підприємства отримали прибуток у розмірі 87 264 млн грн, а хімічне виробництво - 6 530 млн грн. Втрати у металургійному секторі залишалися, але зменшилися до 6 337 млн грн. Таким

чином показники вплинули на загальний відсоток робочих бізнесів у різних галузях роботи.

Згідно з дослідженнями, проведеними державними міністерствами^{[27][28][29]} щодо стану бізнесу у вересні 2022 року порівняно з лютим того ж року, найбільше припинення діяльності спостерігалось у таких галузях: туризм – 84%, ЗМІ – 70%, будівництво – 58%, машинобудування – 50%. Сільське господарство зазнало руйнувань на 40%. Менше постраждали сфери охорони здоров'я – 31%, легкої промисловості – 25% та ІТ – 17%.

Індекс активності бізнесів (ІАБ) відображає рівень спроможності бізнесу до активності та їх прогнози щодо майбутньої політико-економічної ситуації в Україні та за її межами. Коли показник ІАБ нижчий за 50, це свідчить про негативні очікування підприємців стосовно майбутніх подій.

Середній показник ІАБ у вересні 2022 року становив 33,9, що свідчить про низькі очікування бізнесу щодо ситуації в країні. Найвищий показник за галузями склав 44,67 і належав професійним послугам (маркетинг, консалтинг, дизайн). Далі йшли транспорт – 44,17, готельний бізнес – 42,50, легка промисловість – 41,85, ресторанний бізнес – 40,26. Найнижчі показники спостерігались у таких сферах: будівництво – 19,85, машинобудування – 18,46, водопостачання – 22,08 тощо. Це галузі, які найбільше потребують значних вкладень та великого обладнання для виконання операційних робіт.

Важливо зазначити, що на ІАБ суттєво вплинув фактор релокації бізнесу до більш безпечних зон. Середній показник переміщених підприємств у 2022 році становив близько 30-40% від загальної кількості в усіх галузях. Частина цих бізнесів перенесли повністю або частково свої активи за кордон, інші – до центральних або західних областей України. Релокація бізнесу стала необхідною для багатьох підприємств, які опинились у зоні бойових дій або під постійними обстрілами. Це дозволило зберегти частину економічної активності, але також спричинило додаткові витрати та логістичні труднощі. Водночас переміщення бізнесу до безпечніших регіонів сприяло певній стабілізації

місцевих економік, що, хоч і частково, але компенсувало втрати від зупинки діяльності у найбільш постраждалих зонах.

Для покращення стабільності проведення робочих процесів, бізнеси об'єднувалися відповідно до потреб та сфери діяльності. За даними аналізу станом на вересень 2022 року, найбільші діючі асоціації сформувалися у галузях фінансової та страхової діяльності (64,3%), туризму (53,8%) та харчової промисловості (52%). Водночас деякі компанії обрали самостійну роботу, зокрема в таких галузях як телекомунікації (66,7%) та мистецтво (46,7%). Найменший відсоток приєднання до бізнес-асоціацій спостерігався у сфері оптової та роздрібної торгівлі (43% і 41% відповідно) та будівництві (39%).

Деякі компанії вирішили створити власну закриту економіку, орієнтовану на виробництво більш маржинальних продуктів та нові торгові угоди з іноземними партнерами. У 2022 році лише 0,2% компаній були засновниками або управителями індустріальних парків, а 0,5% стали учасниками або орендарями таких парків. Водночас 32,1% бізнесів розглядали можливість участі у таких проектах, тоді як більшість (67,2%) вирішили не розглядати цю перспективу.

На початку 2023 року, індекс активності бізнесів (ІАБ) становив 34,03, що свідчило про покращення ситуації в країні порівняно з лютим 2022 року на 3,27 бала. Хоча індекс продемонстрував зростання, це радше вказувало на втому бізнесу від невизначеності та прагнення до активізації, а не на реальне покращення економічної ситуації. На це вказує той факт, що кількість замовлень від клієнтів залишалася незмінною, тоді як обсяги випуску продукції та складські запаси зростали.

За результатами роботи бізнесу від початку воєнного вторгнення, галузі, що суттєво зросли за обсягом робіт, включали ремонт автомобільних засобів (11%), телекомунікації (15%), ІТ (16%), легку промисловість (10%), логістичний напрямок (10%) та роздрібну торгівлю (11%). Зупинили свою діяльність компанії з професійних галузей, таких як розважальний сектор

(мистецтво, спорт тощо – 33%), ресторани та кав'ярні (20%), харчова промисловість (16%) та продовольчі господарства (сільське, лісове, рибне – 17%). Найбільший відсоток закриття бізнесів припадає на східні та південні території України та становить 38% і 14% відповідно.

Причинами такої ситуації стали проблеми, з якими зіштовхнулися бізнеси: неспроможність українських клієнтів купувати товари чи послуги (НУККТП), непрогнозованість ситуації на території України (НСТУ), непередбачувані дії держави щодо бізнесу (НДДБ), недостатність капіталу (НК), перепони з боку регулюючих та фіскальних органів (ПСОРФ), підвищені податки та збори (ППЗ) та зменшення кількості кредитних угод (ЗККУ). Дивитися рис 2.1.2.

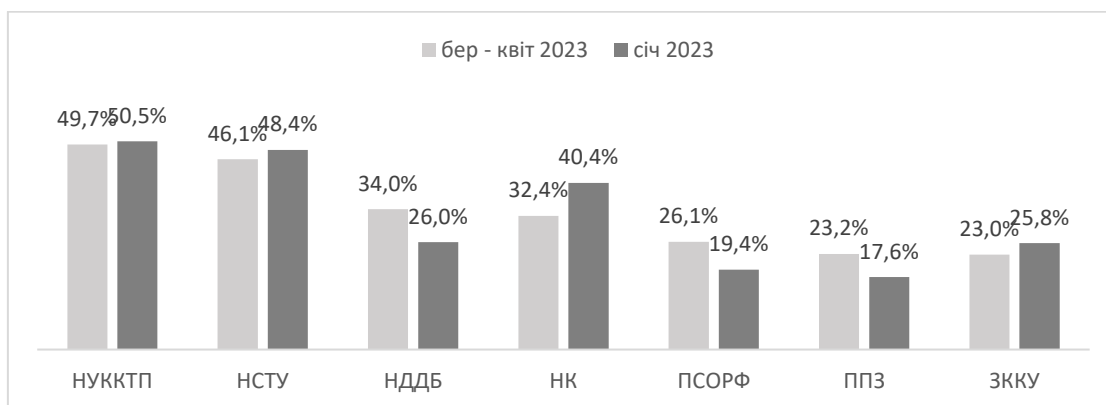


Рис. 2.2 Динаміка відсотку 7 проблем бізнесів
Розроблено автором на основі джерела[29]

Кількість українських підприємств, які зіткнулися з проблемою блокування податкових накладних, значно зросла. Згідно з останніми дослідженнями, 47,7% компаній стикаються з цією проблемою, що на 5,5% більше, ніж у лютому 2023 року, коли цей показник становив 42,2%.

У 2023 році лише невелика кількість бізнесів вирішила переїхали. Найбільший відсоток переміщених підприємств спостерігався у таких сферах: розважальна діяльність – 27%, легка промисловість – 9%, професійні послуги – 11%, охорона здоров'я – 15%.

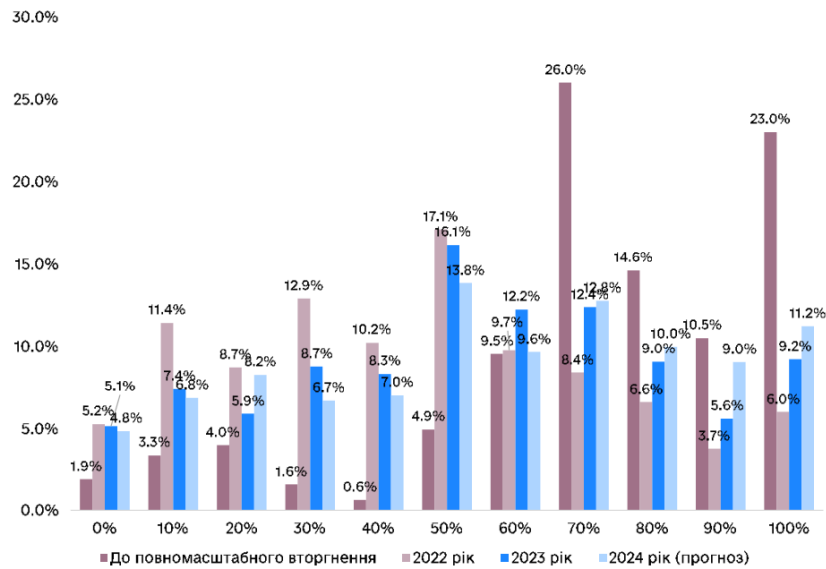


Рис.2.3. Середній рівень завантаження бізнесу

Джерело[29]

За рисунком 2.3 бачимо, що ситуація протягом років війни покращується. Так, у довоєнний період завантаженість компаній в середньому становила 72,4%. Однак, з початку військових дій та збільшення ризиків, як смертності, так і знищення структур, що потребуються для бізнес-діяльності, такі як електроенергія, дороги тощо, призвело до того, що середня завантаженість у 2022 році становила -45,7%. За рік роботи та адаптації бізнесів ситуація значно покращилась і виросла майже до повоєнного показника і мала значення у 2023 році 53,4%. За аналізом міністерств, прогнози, які чекають бізнес у 2024 році стосовно їх завантаженості становить 56,0%. Тобто тенденція планує зріст та покращення при умовах підвищеної ризикованості.

Таким чином, стан на січень 2024 року показує індекс активності бізнесів (ІАБ) становив 37,3. Хоча цей індекс значно зріс з початком війни, він все ще залишається нижчим за довоєнний рівень, що співвідносним до завантаженості компаній. Малий і середній бізнес (МСБ) України демонструє чітке покращення прогнозів щодо власної діяльності у наступному році. Очікування щодо результатів роботи компаній суттєво зросли: з 10,3% у січні 2022 року до 20,7% у 2024 році порівняно з 2023 роком. Цей показник є найвищим з листопада 2022 року, коли він досяг 17,3%.

Це свідчить про поступове відновлення довіри бізнесу до економічної ситуації в країні, попри складні умови. Зростання ІАБ та покращення прогнозів підприємців щодо майбутньої діяльності вказують на те, що українські бізнеси починають адаптуватися до нових реалій та шукати шляхи для розвитку і стабілізації своєї роботи.

Однак, проблема блокування податкових накладних залишається серйозним викликом для багатьох компаній. Вирішення цієї проблеми потребує більш ефективних рішень на рівні держави та покращення діалогу між бізнесом і владою, щоб забезпечити стабільність і підтримку економічного зростання.

Також важливо зазначити, що різні галузі економіки мають різні рівні адаптації до поточних умов. Наприклад, розважальна діяльність та охорона здоров'я демонструють вищі показники релокації, що може свідчити про їхню більшу вразливість до зовнішніх факторів. Водночас інші галузі, такі як легка промисловість та професійні послуги, також стикаються з викликами, але мають певні можливості для адаптації та відновлення.

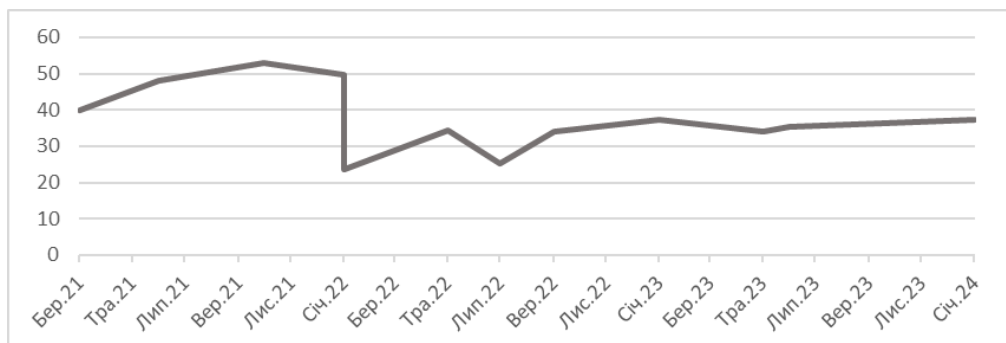


Рис. 2.4. Динаміка індексу активності бізнесів 2021-2024 рр .

Розроблено автором.

Динаміка індексу активності бізнесів протягом останніх чотирьох років демонструє, що з початком війни підприємства зазнали значного стресу, що суттєво вплинуло на їх діяльність. У 2022 році економічна ситуація була непередбачуваною, відзначалася як різкими падіннями, так і підйомами. Це призвело до великої невизначеності та турбулентності у бізнес-середовищі.

Протягом усього 2022 року підприємства намагалися адаптуватися до нових умов, оцінюючи ризики та шукаючи шляхи для стабілізації своєї діяльності. Економічні умови часто змінювалися, що змушувало бізнес постійно коригувати свої стратегії та планування.

З початку 2023 року ситуація почала стабілізуватися. Бізнеси почали враховувати ризики війни у своїй діяльності та поступово відновлювати показники, які були характерні для 2021 року. Підприємства стали більш обачливими, розробляючи стратегії, що дозволяють їм краще справлятися з непередбачуваними обставинами.

В результаті, бізнеси стали активно створювати нові проекти та шукати можливості для розвитку. Вони почали більше співпрацювати з іноземними інвесторами та партнерами, зосереджуючи зусилля на виокремлених галузях, що мають потенціал для зростання. Це включає розробку нових продуктів, впровадження інноваційних технологій та розширення на нові ринки.

Співпраця з іноземними партнерами стала ключовим елементом стратегії багатьох компаній, що дозволило залучати додаткові ресурси та знання, необхідні для відновлення та розвитку. Інвестори почали виявляти більший інтерес до українського ринку, споглядаючи на потенціал для зростання і розвитку в умовах відновлення економіки.

У підсумку, завдяки адаптивності та гнучкості, український бізнес поступово відновлюється, показуючи позитивну динаміку і готовність до нових викликів. Індекс активності бізнесів демонструє стабільне зростання, що свідчить про відновлення довіри підприємців до економічної ситуації та їхню готовність до активної діяльності. Це є важливим сигналом для подальшого розвитку економіки країни та залучення нових інвестицій.

2.2. Механізми впливу гнучкого управління проектами на підвищення ефективності роботи підприємства

В умовах змін та постійного ризику для існування бізнесу, що відображають у фактичних показниках попереднього розділу, може припустити, що для покращення зміни ситуації в країні зі сторони економічної діяльності, слід використати іншу методологію ведення бізнесу та проектної діяльності. Таким чином, організація гнучкість на підприємстві є критично важливою характеристикою для досягнення успіху в сучасному динамічному ринковому середовищі. Вона визначає здатність організації ефективно реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов, що виникають внаслідок зовнішніх збурень. У цьому контексті термін "гнучкість" часто використовується поряд з "спритністю", що може викликати певну плутанину через їхні подібності та відмінності.

Гнучкість управління часто розглядається як ключовий фактор, що визначає успішність організації. Вона описує здатність компанії швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та вносити необхідні корективи. Пізніше з'явилося схоже поняття - спритність. Деякі дослідники вважають гнучкість основою спритності, інші ж розглядають її як більш розвинений рівень. Abdelilah [43] та інші дослідники проаналізували зв'язок між гнучкістю та спритністю, дійшовши висновку, що гнучкість є складовою частиною спритності. Гнучкість можна розглядати як операційну здатність, а спритність - як стратегічну, що ґрунтується на довгостроковому баченні. Проте, ці висновки ґрунтуються переважно на дослідженнях у сфері виробництва та ланцюгів постачання, і їх актуальність для будівельної галузі потребує додаткового вивчення.

Організаційні елементи, такі як людські ресурси, організація навчальних процесів для них, структура і стиль управління командою, технологічні можливості такі, як ІТ-програми, та логістичні потужності транспортування об'єктів – всі вони можуть впливати на гнучкість організації. Управлінську гнучкість можна розділити на чотири основні виміри: операційну, фінансову, структурну та технологічну.

Розглядаючи приклад впровадження гнучкого управління в компанії, яка веде діяльність у будівельній галузі, потребуючими елементами якої виступають: організаційна структура компанії, ресурс, лідерські позиції, технологічну гнучкість та корпоративну культуру. Традиційна гнучкість є стратегічним активом, який сприяє організаційному зростанню. Інноваційна гнучкість також є важливим виміром для адаптації до змін у ринковому середовищі, що сприяють національному економічному зростанню, конкурентоспроможності фірм і покращенню умов життя. Сам процес зазвичай включає три основні етапи: генерацію ідеї, прийняття рішення про її впровадження і реалізацію інновації.

В останні роки інтерес до управлінських інновацій зріс, особливо в будівельній галузі. У будівельній галузі інновації формуються вимогами проекту та зумовлюються різними зовнішніми факторами. Через різноманітність та специфіку будівельних проектів вони часто стикаються з проблемами та ускладнюють впровадження нових методів. Для сприяння інноваціям у будівельних компаніях існує різноманітна практика. Дослідження показують, що клімат передачі знань і культурні фактори відіграють важливу роль у сприянні інноваціям у цій галузі.

Дослідження [32] також показують, що опір змінам, брак досвіду та інноваційних продуктів можуть обмежувати інновації в будівельних компаніях. Елементами, що становлять інноваційний потенціал організацій у будівельній галузі, є підприємництво, культура, організаційна підготовка, людські ресурси та управління інформацією. Приклад **Таїланду**, де була побудована автомагістраль Bangna Expressway, показує, що інновації можна класифікувати за продуктом і технологією будівництва, а також за технічними, діловими та юридичними аспектами.

Інноваційні стратегії в будівельних компаніях можна розділити на чотири категорії: технології, менеджмент, ресурси та маркетинг. Управлінські інновації відіграють важливу роль у стимулюванні організацій до пошуку

нових джерел інновацій та створення певної стійкості. Стійкість зазвичай розуміється як здатність особи, спільноти чи організації впоратися з кризою, адаптуватися до неї та вийти з неї. Організації з підвищеною гнучкістю зможуть успішно вирішувати повсякденні бізнес-проблеми, ефективно адаптуватися до кризових ситуацій і таким чином отримати перевагу в умовах жорсткої конкуренції на ринку.

Спричинені зміни методів управління в **Китаї** викликають складні процеси реакції. Такі вимоги, як ефективні організаційні структури, швидкий технологічний прогрес, залучення нових талантів та інновації в методах управління, створюють серйозні проблеми для компаній у будівельній галузі. Організаційна гнучкість потрібна для вирішення цих проблем, щоб підвищити конкурентоспроможність компанії та залишатися життєздатною в бізнес-середовищі.

Організаційна гнучкість та організаційні інновації формують творче мислення та дозволяють компаніям розробляти нові продукти й послуги та адаптуватися до вимог ринку швидко та економічно ефективно. Гнучкість також допомагає впоратися з екологічною невизначеністю, оскільки учасники можуть адаптувати свої проекти до можливих результатів невизначених ситуацій. Ефективне лідерство стимулює креативність у командах будівельних проектів і розвиває організаційну винахідливість. Створення відкритої та продуктивної культури покращує стосунки керівництва із зовнішніми компаніями. Культурні фактори впливають на схильність компаній будівельної галузі до позитивних змін.

Бізнесу потрібні інноваційні можливості, щоб отримати конкурентну перевагу на глобальних ринках. У ринковій економіці, яка швидко змінюється, компанії повинні вносити значні зміни, щоб зберегти конкурентну перевагу. Розвиток конкурентоспроможності та стійкості базується на ефективному впровадженні інновацій. Організаційні інновації є ключовим елементом конкурентоспроможності компанії та визначають здатність компанії виживати.

Управління та технологічні інновації допомагають покращити ефективність бізнесу, і економісти вважають, що технологічні інновації є джерелом економічного розвитку.

Таким чином, **механізми впливу гнучкого управління на підправлення ефективності роботи** виокремлюються як:

Адаптивність до змін: гнучка методологія може поділити на саму гнучкість та спринти. В такому випадку, гнучкість виступить як операційна здатність підприємства до змін, що поліпшить робочий процес та зменшить вплив ризику, якому піддається бізнес. Спринти ж у цьому матимуть роль стратегічного виокремлення та корегування ситуації, поділу на менші чи більші тривалістю проміжки часу.

Підвищення інноваційності: при організації процесу управління використовуються певні елементи, в тому числі технологічні інновації та навчальні курси для колективу. Гнучка методологія запроваджує використання цих засобів для покращення продуктивності роботи компанії, тестуючи нові знання та технології на постійній основі.

Ефективне використання ресурсів: завдяки впровадженням інноваціям, компанія має змогу створювати нові продукти та можливості для особистого розвитку. Таким чином, ресурс, який використовувався, може отримати більшу маржинальність через нові способи обробки та новий вигляд виходу на ринок збуту.

Підвищення задоволеності співробітників: завдяки впровадженню попередніх механізмів, робоча адаптивність буде збільшуватися, навички кожного учасника команди покращуватися через навчальний процес. Додатково, завдяки новим технологіям, які впроваджує компанія, є шанс полегшити важкі робочі процеси, що зменшить навантаженість на одного працівника.

Покращення іміджу компанії: після впровадження новинок та їх гарної адаптації у внутрішньому середовищі компанії, на зовнішньому ринку розповсюджується інформація про нові можливості, які були вже впроваджені та перевірені. Таким чином, у бізнес-середовищі компанія матиме певну вагу досвіду між конкурентами. А зі сторони споживача – вони матимуть змогу отримувати цікавіший продукт.

Тому, бізнес поетапно з постійним контролем ситуації зможе збільшувати свої можливості, розвивати різні схеми адаптації до короткострокових чи довгострокових змін, враховуючи минулий досвід впровадження гнучкого управління та більше комунікувати безпосередньо зі споживачем, вважаючись на їх попит та бажання, змінювати процеси під час реалізації певних цілей.

Таким чином, можна зазначити, що модель гнучкого управління компанією є рентабельним, як для технологічної сфери, так до технічної та інших галузей. Її можуть використовувати як невеликі підприємства на стадії розвитку та виходу на ринок, виокремлюючи певну позицію. Так, влучно гнучкість залучити й до корпорацій для нових можливостей.

2.3. Аналіз факторів, що впливають на ефективність впровадження гнучкого управління проектами на підприємстві

Впровадження гнучкого управління проектами на підприємстві може призвести до значного покращення ефективності, продуктивності та адаптивності до мінливих потреб ринку. Проте, успіх залежить від низки факторів, які містять головні складові робочого процесу.

Одним із ключових чинників успішного впровадження Agile є фактор персоналу, точніше кваліфікаційні навички кожного з членів. Учасники Agile-команд повинні мати глибокі технічні знання, компетентність та значний досвід. Вони також повинні бути високо мотивованими та добре розуміти гнучкі практики та стратегії управління проектами.

Крім того, менеджери, які керують Agile-проектами, повинні мати високий рівень обізнаності та володіти гнучким стилем керівництва, а також ефективними навичками взаємодії з клієнтами. Лідерство та залучення керівництва відіграють критично важливу роль у досягненні успіху Agile-проектів. Організація також повинна забезпечити належну інфраструктуру, яка сприяє та підтримує гнучкий стиль роботи. Не менш важливим є активне залучення клієнтів, підтримка позитивних відносин з ними та їхній постійний внесок, що є основними факторами успіху в гнучкому управлінні проектами.

Залученість клієнтів забезпечує, що кінцевий продукт відповідає їхнім потребам та очікуванням. Організаційна культура, яка підтримує інновації та швидке адаптування до змін, створює сприятливе середовище для впровадження Agile-підходів. Планування та контроль допомагають команді дотримуватись встановлених термінів і цілей, тоді як ефективно прийняття рішень дозволяє швидко реагувати на виклики.

Злагожденість команди забезпечує ефективну співпрацю між її членами, а сильна підтримка керівництва сприяє забезпеченню ресурсів і мотивації команди. Підтримка зацікавлених сторін допомагає враховувати всі інтереси та вимоги під час реалізації проекту, а гнучке робоче середовище сприяє продуктивності та задоволеності працівників.

Крім того, було встановлено, що ефективна система заохочень та визнання є необхідною для підтримки мотивації та високого рівня залученості команди. Впровадження системи винагород та визнання досягнень команди сприяє підвищенню продуктивності та якості роботи, що є критично важливим для успішного управління Agile-проектами. Для досягнення успіху в гнучких проектах організаціям важливо бути культурно адаптованими, оскільки вона відіграє ключову роль успіху з впровадження проектної діяльності. Agile-методології особливо ефективні для високодинамічних організацій, але вони не так добре підходять для бюрократичних структур.

Культурна розвідка організації – це здатність її членів розуміти, поважати та інтегрувати різні культурні підходи, що є критично важливим для успішного впровадження Agile-методологій. Це особливо актуально в умовах глобалізації, коли команди часто складаються з представників різних культур. Гнучкі методології можуть процвітати в організаціях, які відкриті до інновацій і швидко адаптуються до змін, на відміну від традиційних організацій, де процеси є більш ригідними й спрямованими на дотримання встановлених правил і процедур.

Для успішного переходу до Agile, необхідність зміни організаційної культури, впровадити не лише технічних змін, але й зміни менталітету працівників, що часто стає найбільшим викликом. Успіх таких змін залежить від підтримки керівництва та здатності організації створити середовище, де гнучкість і адаптивність є основними цінностями.

Важливо підкреслити значення технічних факторів для успіху гнучких проєктів. Вони показали, що організації повинні мати дуже гнучку інфраструктуру. Деякі ключові моменти включають прості та ефективні конструкції, стабільні мережеві об'єкти, адекватну документацію, зручне доставлення програмного забезпечення, потужні середовища для розробки та тестування, а також високу технічну експертизу проєктних команд. Провідні компанії повинні дотримуватися високих стандартів і чітко визначених методологій розробки. Виділення пріоритетів та надання ключових функцій програмного забезпечення на першому етапі проєктної діяльності, а також впровадження правильних методологій інтеграційного тестування, також є основними факторами успіху управління Agile-проєктами.

Крім того, дуже важливо, щоб організації забезпечували безперервне навчання своїх співробітників, оновлюючи їхні технічні знання та оснащуючи їх передовими технологічними інструментами для ефективного виконання завдань. Це включає надання доступу до сучасних засобів розробки, тестування та управління проєктами, що сприяє підвищенню продуктивності та якості

роботи. Безперервне навчання допомагає співробітникам бути в курсі нових технологічних тенденцій і методів, що є критично важливим для успішного впровадження Agile-практик.

Також, важливими факторам впливу на гнучкість управління – є фактори, які безпосередньо залежать від проектної діяльності в компанії. Детальне і системне планування проекту, яке враховує різні вимоги замовника та динамічний графік поставок, є надзвичайно важливим для успіху Agile-проекту. Він також підкреслює, що проекти повинні проходити ретельний аналіз з оцінкою ризиків, де всі можливі та потенційні ризики виявляються, аналізуються та виділяються пріоритети відповідно до їх серйозності.

В результаті такого аналізу стає зрозуміло, що необхідно впроваджувати чітку стратегію управління ризиками для зменшення будь-яких ризиків, пов'язаних з проектом. Це охоплює розробку планів на випадок непередбачуваних обставин, постійний моніторинг ризиків та адаптацію планів у відповідь на нові виклики. Дослідження також показують, що успішне управління ризиками допомагає зменшити невизначеність і підвищити шанси на досягнення проектних цілей.

Узагальненими факторами впливу ефективного впровадження гнучкого управління проектами в компанії (Agile) виступають:

Фактор 1: кваліфікація працівників. Для впровадження організаційної гнучкості до команди, керівники мають мати глибокі технічні знання та досвід використання подібного способу керування проектною діяльністю. Крім того, мати високу вмотивованість залучення даного процесу.

Фактор 2: лідерство та культура. Організаційна культура впливає на умови існування та репутацію компанії. Лідери мають запровадити лояльне ставлення до відмінностей у соціумі як у середині бізнесу, так і у роботі з клієнтами.

Фактор 3: організаційні процеси. Для впровадження Agile потрібно забезпечити команду необхідними інструментами та ресурсами, таких як дошки завдань, програмне забезпечення для спільної роботи та віртуальні простори для командної комунікації. Завдяки ним, створити чіткі плани проекту та розподілити їх між учасниками.

Фактор 4: технічні фактори. Керівництво має організувати прості та ефективні конструкції, стабільні мережеві об'єкти, адекватну документацію, зручну доставку програмного забезпечення, потужні середовища для розробки та тестування, а також високу технічну експертизу проектних команд.

Фактор 5: залежність від проектної діяльності. Підготувати детальне та системне планування проекту, яке враховує різні вимоги замовника та динамічний графік поставок. Важливо, щоб проект проходив детальний аналіз в команді з урахуванням ризиків та їх пріоритетності.

Отже, для успіху Agile-проектів в різних секторах комерційної або некомерційної діяльності необхідно враховувати як технічні, так і управлінські аспекти, включаючи планування, оцінку ризиків і управління ними. Це забезпечує не лише відповідність продукту вимогам замовника, але й здатність команди швидко реагувати на зміни та ефективно долати перешкоди.

Висновки до Розділу 2

Під час війни українська економіка зіткнулася зі значними труднощами, зокрема падінням фінансових показників, непередбачуваністю ситуації та регуляторними перешкодами. Проте у 2022 році, всупереч негативним очікуванням підприємців, ситуація поступово почала стабілізуватися. Індекс ділової активності (ВІ) зріс з 33,9 у 2022 році до 37,3 на початку 2024 року, що свідчить про те, що впевненість бізнесу в економічній ситуації поступово відновлюється. Важливу роль у цьому процесі відіграло переміщення підприємств у безпечніші райони, що частково стабілізувало місцеву економіку. Сектори, які зафіксували зростання, включали ремонт автомобілів, зв'язок, ІТ,

легку промисловість, логістику та роздрібну торгівлю. Попри проблеми логістики, українські компанії адаптуються до нових реалій, співпрацюють з іноземними інвесторами, впроваджують інновації та шукають нові можливості для розвитку та експансії в інші країни. У результаті українська економіка демонструє свою готовність до нових викликів і поступового відновлення, що важливо для виживання української економіки.

У постійно мінливому та ризикованому середовищі гнучке управління відкриває нові можливості для ведення бізнесу. Здатність компанії адаптуватися до нових ситуацій, швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації визначає її конкурентоспроможність і стабільність на ринку. Гнучке управління можна розглядати з операційної та стратегічної сторони. Перший фокусується на швидких змінах поточних процесів, а другий — на довгостроковому плануванні та стратегічній адаптації. Обидва підходи доповнюють один одного і допомагають компаніям підвищити продуктивність і ефективність.

Гнучкі методи управління дозволяють компаніям швидко реагувати на зміни, знижуючи вплив ризиків і покращуючи робочі процеси. Використання сучасних технологій і постійне навчання співробітників підвищує їх здатність до інновацій, сприяючи впровадженню нових підходів і підвищенню продуктивності. Це збільшить маржу ресурсів і створить нові продукти та можливості виходу на ринок у майбутньому. Підвищення трудової адаптації, підвищення кваліфікації працівників і впровадження нових технологій зменшують навантаження на працівників і покращують умови праці. Успішне впровадження інновацій підвищує репутацію компанії серед споживачів і конкурентів, підвищує інтерес ринку.

Застосування гнучкого управління проектами може значно підвищити ефективність, продуктивність і адаптивність компанії до коливань ринку. Успіх залежить від багатьох факторів, включаючи навички та мотивацію працівників, гнучке керівництво та сприятливу організаційну культуру, а також відповідну

інфраструктуру та технологічні ресурси. Залучення клієнтів і підтримка зацікавлених сторін є ключовими. Компанії повинні постійно навчати своїх співробітників і забезпечувати їх найновішими технологічними інструментами. Успішне впровадження гнучкого підходу створює конкурентну перевагу та забезпечує стійкий розвиток бізнесу в динамічному ринковому середовищі.

РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРИКЛАДІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ

3.1. Опис Групи компаній Vitagro, як приклад українського аграрного холдингу, що працює в умовах воєнного вторгнення

Група компаній Vitagro – це один з лідерів українського агросектору, що розпочала свою діяльність з 1999 року як приватне підприємство «Промислова компанія» у Волочиську. Її засновником став Сергій Лабозюк, нині український політик та почесний президент групи компаній. Діяльність підприємства розпочалася з торгівлі паливо-мастильними матеріалами.

Компанія розвивалася та збільшувала свої об'єми, змінила свою назву на ПП «Аграрна компанія». Так, протягом 3 років, бізнес отримав у власність 3 тис га та почала працювати у галузі сільського господарства у Хмельницькій області, вирощуючи овочеві культури для B2B продажу.

У 2003 році керівництво звернуло увагу на нові можливості – виготовлення хімічної промисловості для продажу чи під себе, що допомагає рослинам рости, захищає їх та покращує ґрунт для майбутніх робіт після завершення попереднього сезону. Таким чином, був створений новий бізнес - ПП «Vitagro Partner».

У 2005 році, був створений новий напрямок в ПП «Аграрна компанія» - скотарство, вирощення великої рогатої худоби для молочної продукції. В їх власності знаходиться 7 ферм з розподілом на телят, молодих корів, дорослих корів, корів з потомством. Їх розділяють та маркуються для проведення певного обліку та процедур. Наприклад, введення вітамінів до організму, перевірка здоров'я, молока, кровотоку тощо.

Наступним етапом розвитку вже групи компаній стало створення садів. Вирощення фруктових культур, такі як: яблука, груші, на території Волочиського району. Територіальна проща насаджень складає 700 га. До

власності напрямку входить, зберігання продукції у холодильниках з використанням технології, що заповнює виокремлений простір CO₂ та зменшує кількість повітря для уповільнення старіння плода, сортова лінія, де відбувається перевірка товару, його очистка та обробка. Садівна галузь планує розширення об'єму зберігання продукції. Доданою можливістю для напрямку є зменшення кількості садів через військове вторгнення. Таким чином, зменшилась кількість конкурентів, що вирощуються продукції та збільшився попит на плоди для переробних компаній, що виготовляються продукції як B2B, так і B2C, до прикладу: фруктове пюре, соки, концентрат та інша готові товари.

Для продовження розвитку скотарського напрямку у 2011 році було прийнято рішення створити ще один напрямок – свинарство. На території Свіршківців було побудовано свинокомплекс на 20 тис голів, що розширилось до 70 тис голів, де кожного місяця реалізується на продаж 10 тис. Напрямок продовжує свій розвиток і розглядає можливість встановлення переробного цеху з виготовлення продукції з використання свинини.

У 2013 році був започаткований бізнес з елеваторного господарства, що використовує силоси орієнтовно на 5 тис тонн в середньому, потужністю 8-10 тонн/годину зерна. Із зернових сортів, що входять до зберігання, виступають: пшениця, соя, горох, ріпак, гірчиця, ячмінь. У 2017 році була створена ще одна лінія зберігання потужністю 10 тонн/год. Сьогодні, цей напрямок доволі рентабельний, враховуючи проблеми з експортуванням зернових культур. Проблематикою переробних підприємств чи ферм – це сировина, тобто зернові культури, які важко зберігати та транспортувати за кордон. Таким чином, елеватори виступають можливістю для утримання сировини в Україні та розповсюдження на внутрішньому ринку. Додатково виступає можливість створення більш маржинального продукту, такі як хлібний товар, комбікорм для тварин, каші тощо, що простіше експортувати до країн Європи та Азії.

У групі компаній був створений новий бізнес з виробництва комбікормів у 2014 році під назвою Vitagro Nutrition. Продукція виробляється з

використанням різного виду зерна для свійських тварин: кури, свині, корови. На сьогодні потужність заводу становить 25 тонн/год та очікується збільшення можливості виробництва продукції на 2025 рік.

До напрямків роботи ПП «Аграрна компанія» входить соняшникова олія. Потужність заводу з переробки соняшникового насіння становить 120 тонн/добу, що у виході дає 50 тонн олії та 40 тонн макухи для подальшого збуту та використання. Вагома кількість продукції йде на експорт або до дилерів на розподіл на пляшки в B2C українського ринку. Сьогодні завод проходить процес збільшення об'ємів виробництва та ремонтні роботи. Таким чином, кількість тонн продукції буде збільшуватись. Також, розглядаються можливості створення нового комерційного продукту з використанням макухи.

Для входження в енергетичну галузь, компанія реалізувала проект зі встановленням сонячних електростанцій у Волочиському районі у 2019 році. Потужність обладнання складає 15 МВт. Станції вважаються найефективнішими у Хмельницькому регіоні. Однак, на сьогодні існує проблема продажу державі енергії: в літній період її не купують в усьому об'ємі, а взимку роботи не проводять через малу кількість світла. Таким чином, окупність реалізованого проекту збільшилась у тривалості.

Загалом компанія має 14 різних напрямків роботи: агро, засоби захисту та збереження рослин, корми та додаткові речовини для вирощення та підтримки здоров'я тварин, енергетика та розвиток екологічного напрямку(біометан, біоетанол, DDGS), виробництво стінових матеріалів та ремонт доріг. У склад групи входять бізнеси: Аграрна компанія, Vitagro Partner, Vitagro Nutrition, Vitagro Energy, URD, КЕРАТЕРМ.

Vitagro повністю працює у Хмельницькому районі та його околицях. Кількість персоналу налічує понад 5 тис чоловік. Проблематикою для групи компаній вистають: недостатня кількість працівників через мобілізацію, складнощі з експортом продукції, мала підтримка від держави через розуміння «великої компанії» тощо.

В загальному, приватне підприємство «Аграрна компанія» показує позитивні тенденції активності бізнесів та їх результати діяльності. Дохід у 2022 році становив 4,6 млрд грн, коли за 2021 рік було 3.2 млрд грн. У 2023 рік цифра становила 4.5 млрд грн, що було невагомим зменшенням продажів через логістичні труднощі зернових культур, які створила Польща. Елеватори компанії майже повністю заповнення та йдеться пошук нового способу збуту продукції. Однією з ідей виступає комбікорм для тварин для Vitagro Nutrition. Однак, для цього попередньо потрібно збільшити потужності переробки сировини у партнера.

Чистий прибуток по роках має позитивну тенденцію. У 2021 році сума досягла значення у 1.12 млрд грн, однак через початок війни у 2022 році ця цифра зменшилась до 0,812 млрд грн у 2023 році ситуація значно покращилась та перевищила фінальний показник 2021 року на 2% та ставила суму у 1.15 млрд грн.

Таблиця 3.1

Фінансова звітність компанії Vitagro

Фінансова звітність			
	2021	2022	2023
Дохід	3 186 335 000 ₴	4 601 125 000 ₴	4 546 794 000 ₴
Чистий прибуток	1 123 867 000 ₴	812 921 000 ₴	1 156 164 000 ₴
Активи	6 373 311 000 ₴	7 328 923 000 ₴	8 489 414 000 ₴
Зобов'язання	1 766 828 000 ₴	1 893 607 000 ₴	1 919 927 000 ₴

Джерело[34]

На відмінну від прибутку, активи мають динамічний ріст орієнтовно 15 % кінця кожного звітного періоду. Таким чином, активи у 2021 році становили 6,37 млрд грн, 2022 – 7,32 млрд грн, 2023 – 8,48 млрд грн.

Кредитна історія компанії не зазнала вагомих заборгованостей та негативної кредитної історії. Кожний проект компанія для впровадження розвитку чи початку нової діяльності був виплачений у зазначений термін.

Тому, цифровий показник зобов'язань має збільшення в середньому на 5% щорічно, оскільки на сьогодні у фокусі бізнесу – це створення нових продуктів та виходу на нові ринки через наявні нові програми від банків для українських підприємств, що надає змогу легше отримати свій відсоток ринку за допомоги держави чи іноземної підтримки.

На сьогодні, компанія планує впровадити декілька проектів для покращення умов роботи та збільшити маржинальність продукту або їх способи використання. Так, існує перспектива створення індустріальних парків на території Хмельницької області, біля комплексів зі свиноферми, як можливість для розширення напрямку в сторону переробки м'яса на готову чи напівготову продукцію. Іншою перспективою виступає створення парку біля елеваторного напрямку, як новий спосіб використання зерна з силосів та, надалі, залучення додаткових зернових культур для створення нового продукту (наприклад овес для вівсяної каші).

Наступною проектною можливістю, яка в процесі впровадження – це зменшення використання енергії з мережі. Планується встановити на скотарських комплексах сонетних станцій під особисте використання. Таким чином, чек на електроенергію зменшиться, а у випадку відключення постачання електрики – ферми матимуть додаткове джерело підтримання напрямку у стабільному робочому процесі.

Для розширення можливостей компанії Vitagro Energy було проаналізовано напрямок екомодернізації. Наразі проект знаходиться у процесі доопрацювання технічного обґрунтування. Сутність полягає в тому, що будуть встановлені обладнання для збору вуглекислого газу на підприємстві та оброблено для подальшого використання при виробництві газованих напоїв. Ця ідея є цікавою для іноземних інвесторів, в особливості фонд розвитку та екологічної модернізації Європи. Враховуючи політичну складову та початок процесу становлення кандидатом до входження в ЄС України, це вигідна позиція, як репутаційна складова країни.

Таким чином, група компаній має розширений список напрямків роботи та присутності в різних галузях. Вона розвивається поступово та використовує традиційні методи управління проектами, де головну роль напрямку руху визначає управлінський орган групи. Наразі немає критичної важливості впровадження гнучкого методу, однак нова можливість може допомогти та підтримати проекти в майбутньому.

3.2. Приклад впровадження гнучкого управління в діяльності компанії

Сьогодні використовуються традиційні методи управління проектами, які іноді призводять до затримок, перевищення бюджетів та недостатньої гнучкості у відповідь на зміни ринкових умов. Проекти часто виконуються за жорстко визначеним планом, що не дозволяє швидко адаптуватися до нових викликів і можливостей. В умовах воєнного стану, коли ситуація часто є непрогнозована та прорахувати ризики заздалегідь тяжко – це призводить до втрати коштів та часу, що є одними з критичних ситуацій для великих компаній.

Метою впровадження Agile в компанії Vitagro може виступати підвищення ефективності управління проектами, скорочення часу на реалізацію проектів, покращення якості продуктів та збільшення задоволеності клієнтів. Однак, Vitagro в основному зорієнтована на продажі типу B2B, надалі співпрацюючи з дилерами. В такому випадку, цільовий показник впровадження гнучкого управління виступає робоча сила та терміни.

Доданою ціною впровадження гнучкого управління виступить можливість вести декілька проектів одночасно. У випадку, якщо відбувається затримка в одному процесі, легка можливість переорієнтуватися на іншу діяльність та не затримувати робочий процес кадра. Оскільки, сьогодні на початкових етапах проектом в середньому займається одна або дві людини, що свідчить про перевантаженість на одного кадра в департаменті розвитку та інвестицій, що безпосередньо займається даним обсяг роботи – це є проблемою

для керівництва, в такому випадку вміння правильно комбінувати різні завдання є доволі рентабельною пропозицією для компанії.

Якщо розглядати завантаженість однієї особи на посаді аналітика, тоді на один проект для попереднього аналізу продукту, сировини для його вироблення, орієнтовні об'єми та способи створення виділяться близько 1-1,5 тижня. Для менеджера проекту для збору інформації, структурування та створення фінансової моделі до попереднього захисту перед керівництвом йде близько місяця.

Однак, кожна особа веде декілька проектів та напрямків роботи. Таким чином, на аналіз одного проекту йде близько тижня робочих годин. Проблемою стає рентабельне використання та плаваючи й графік, оскільки постійно потрібно орієнтуватися на ситуацію економіки, політики, логістики тощо. Існують законодавчі випадки, коли неможливо вивезти продукт за кордон, хоча за прорахунками проекту – це є головний ринок збуту.

Наразі, структура департаменту виглядає так: керівник департаменту, керівник одного з бізнесів, який на стадії розвитку, а саме Vitagro Energy, три проектних менеджери та два аналітики, що одночасно мають посади молодого проектного менеджера та менеджера по роботі з фінансовими установами.

Кількість проектів, які йдуть у роботу виокремлюється у 8 технологічних обґрунтувань, що доопрацьовуються та, за планом, очікують внутрішній захист перед топ-менеджерами компанії для перевірки як технічно частини, так і фінансових показників, опису, тенденцій тощо, враховуючи досвід відповідальних осіб та інформацію, яку вони можуть отримати через вже налагоджені зв'язки.

Таким чином, на одного аналітика припадає 4 проекти; на проектного менеджера в середньому 2,6 проекти. За традиційним методом управління, кожний проект йде почергово, за його пріоритетністю до впровадження, й

відповідно, завданнями, що стосується діяльності. Тоді візуалізація процесу відбувається (рис 3.1).

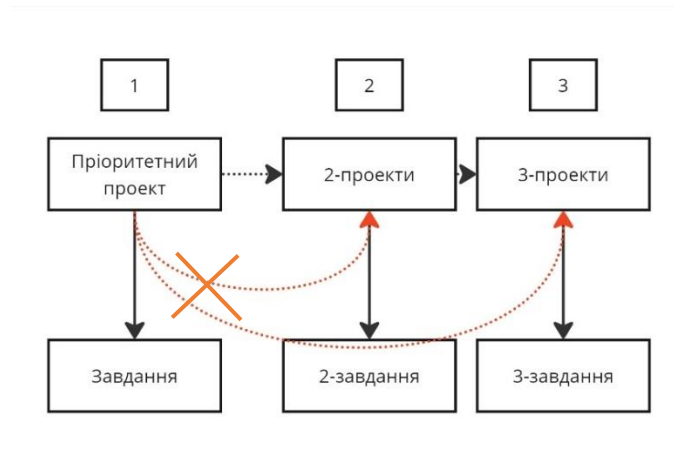


Рис 3.1. Візуалізація процесу роботи з декількома проектами за традиційним управлінням

Розроблено автором

В такому випадку витрачається значна частина часового проміжку і середня тривалість підготовки одного проекту до захисту триває в середньому 1,5 місяця.

Якщо використати гнучку методологію для організації роботи аналітика, в такому випадку відбуватиметься «розумна» комбінація між різними проектами, що свідчить про менші затрати в часі, а отже безпосередніх попередніх інвестицій до потенційної проектної діяльності. Тоді орієнтовно ситуація матиме декілька орієнтирів, враховуючи дедлайни та кількість завдань, які потрібно виконати (рис 3.2).

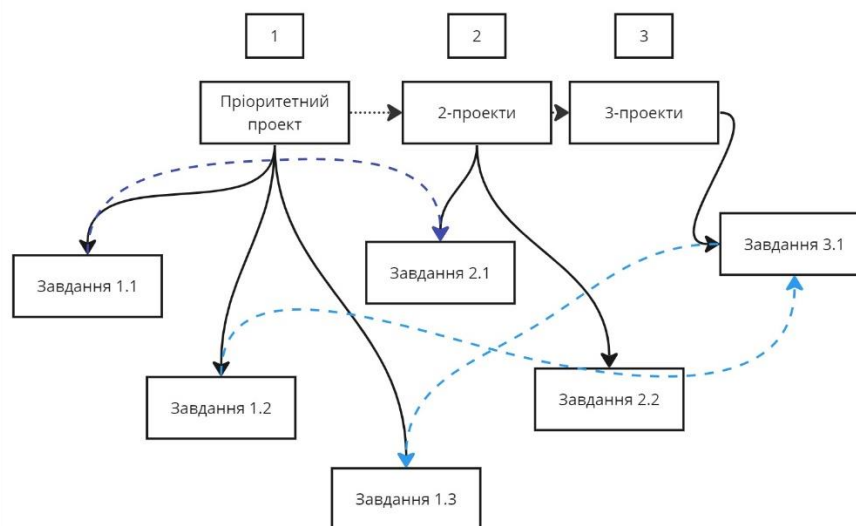


Рис 3.2. Візуалізація процесу роботи з декількома проектами за гнучким управлінням

Розроблено автором.

Отже, планування графіку роботи аналітика буде гнучким та за пріоритетами, які виокремлені як потреба, тривалість, інформаційний потік, комунікація тощо. Якщо, раніше протягом 1,5 місяців працівник аналізував один проект, тоді за новим методом процес пришвидшиться та матиме змогу скоротитися залежно від об'ємів завдань, завдяки зменшенню чіткого фокуса та збільшенню адаптувати особистий графік під робоче навантаження. Комбінація надає змогу оперативніше реагувати на зміни, швидше виявляти та вирішення проблеми, а також ефективніше розподіляти час на різні проекти.

Крім того, гнучкий графік дозволяє аналітикам балансувати між роботою та особистим життям, що підвищує їхню мотивацію та продуктивність. В умовах, коли потреба у швидкій адаптації до змін є критичною, гнучкість у плануванні робочого часу стає вагомою перевагою для керівників та робітників. Завдяки можливості працювати в зручній час та з відповідними перервами, аналітики зможуть зосередитися на найважливіших аспектах проектів та надавати більш точні та своєчасні результати. В такому випадку, питання, які є менш негайними, є змога відкласти та доопрацювати їх у більш зручному середовищі.

Додатковою перевагою для команди, в якій присутній аналітик, виступає постійна комунікація з керівником процесу та іншими учасниками. Таким чином, присутність на зустрічах та участь у них надає змогу обговорити проблематичні моменти та командою вирішити, як краще їх позбутися чи обійти так, аби це не зашкодило роботі, а й покращило її. Така комунікація підвищує моральний дух команди, дає кожному зрозуміти ситуацію та будувати особисті плани робочого процесу.

Крім того, гнучкий підхід дозволяє команді швидко реагувати на зміни у вимогах від відповідальних осіб компанії - бенефіціарів або ринкових умовах. Якщо раніше на адаптацію до нових умов могла знадобитися значна кількість часу, то у випадку використання гнучкого управління, команда здатна швидко перебудуватися, враховуючи нові дані та коригуючи свій план дій відповідно до поточних потреб. Це робить процес управління проектами більш ефективним та адаптивним, дозволяючи компанії краще конкурувати на ринку.

Впровадження гнучкого управління також сприяє розвитку навичок самоменеджменту у співробітників, що дозволяє кожному члену команди брати на себе більше відповідальності за власні завдання та досягати кращих результатів, що надає їй певний досвід та розуміння, як рухатися далі аби покращувати свої навички самостійно, піднімаючи особисту ціну на ринку праці. Команда, яка працює за гнучким графіком, стає більш згуртованою та мотивованою, що позитивно впливає на загальну продуктивність та успішність проектів.

Таким чином, ситуація по різних напрямкам роботи корегується і мають змогу вносити зміни у випадку прояву непередбачуваних ризиків. Завдяки цьому як керівник департаменту, так відповідальний проектний менеджер має змогу вести певний контроль, спілкуватися з правником, який долучений до діяльності та, за потреби, враховувати думки долучених осіб.

3.3. Рекомендації щодо впровадження гнучкого управління проектами на підприємствах України

Для впровадження гнучкого управління до проектної діяльності та компанії в цілому, слід враховувати як ресурси, за які буде змогу зробити переналаштування процесів роботи та готовність колективу до змін та адаптації до них. Малим бізнесам не потрібно вкладати вагомих інвестицій, оскільки кількість змінних факторів буде менша, як, наприклад, у великих компаніях, заводи яких знаходяться по всій Україні та у кожного є стала зрозуміла систематична робоча діяльність.

Тому, слід враховувати такі моменти:

Змінити організаційну культуру. Слід підготувати працівників компанії до змін, надавши їм інформацію, сутність та причини зміни управління. Створивши культуру, яка розуміє навіщо потрібна адаптивність та гнучкість, надають змогу впровадити новітні речі, дізнаватися нові ідеї від співробітників та сприяти якісному моральному середовищу.

Запровадити зустрічі з колегами. Потрібно підготувати колектив до постійних коротких зустрічей з керівництвом. До прикладу, почати збільшувати кількість ранкових зустрічей з кавою для обговорення планів та перепон по роботі чи їх загальної ситуації в житті. Таким чином, налагоджувати дружні відносини між керівними посадами та виконавчими, зменшуючи розрив між ієрархічною системою.

Використовувати напрацьовані дані для прийняття рішень. Гарним рішенням для впровадження гнучкого управління стане командний аналіз ситуації та прийняття рішень, коли керівник процесу вислуховує думку кожного учасника, їх здобуті знання чи хвилювання через робочий процес та, на основі знань й думок колег, приймає кінцеве рішення.

Інвестувати в навчання та розвиток. Для покращення роботи співробітників, слід запровадити заходи постійного навчання кадрів, розвиток їх можливостей та надання практичного прокладу. Так, компанія буде вирощувати собі професійних спеціалістів під себе, які будуть чітко розуміти

що потрібно зробити, у якому форматі та який кінцевий результат потребується.

Використовувати відповідні інструменти. Зручно запровадити використання ІТ-програм для контролю виконання завдань та затримок. Тоді керівникам процесу, у зручний час, буде відомо на якій стадії виконується завдання, коли приблизно робота над ним завершиться.

Для успішного впровадження гнучкого управління в проектну діяльність та компанію загалом, необхідно враховувати ряд ключових аспектів. Спочатку, потрібно змінити організаційну культуру, навчивши працівників розуміти сутність та користь адаптивності та гнучкості, що дозволить їм легше приймати нововведення та сприяти позитивному моральному середовищу.

Далі, важливо організувати постійні зустрічі з колегами, підвищуючи комунікацію та взаєморозуміння між керівництвом та виконавчим персоналом. Це сприятиме зменшенню ієрархічних бар'єрів та створенню сприятливої атмосфери для спільної роботи.

Додатково, використання наукових даних для прийняття рішень та постійна інвестиція в навчання та розвиток співробітників дозволять компанії забезпечити собі професійний та компетентний персонал, готовий ефективно працювати у гнучких умовах.

Важливо також використовувати відповідні інструменти, такі як ІТ-програми для контролю виконання завдань та затримок, що спростить процес управління та допоможе керівникам бути в курсі ситуації.

Після впровадження цих рекомендацій, команда буде готовою до гнучкого та адаптивного реагування на зміни. Збільшиться стресостійкість, а здорова конкуренція в колективі сприятиме підвищенню продуктивності та результативності роботи.

Таким чином, з правильним підходом та врахуванням ключових аспектів, впровадження гнучкого управління може стати ключовим фактором успіху для

компанії, допомагаючи їй досягти конкурентних переваг та забезпечити стійкий розвиток у змінному середовищі ринку.

Висновки до Розділу 3

В умовах мінливої економіки, Група компаній Vitagro демонструє стійкий розвиток та успішні результати у своїй діяльності з 1999 року. Як приватна компанія, вона охоплює широкий спектр сфер діяльності від сільського господарства до енергетики та є лідером в аграрному секторі України. Вагомий внесок у розвиток сільськогосподарського сектору України Vitagro робить через вирощування овочевих культур, садівництво, скотарство, свинарство, переробку зернових та виробництво комбикормів. Компанія здійснює екологічні проекти, такі як встановлення сонячних електростанцій та модернізація навколишнього середовища.

Позитивні фінансові показники компанії, включаючи зростання доходу та чистого прибутку, свідчать про ефективне управління та успішність бізнес-стратегій. Гарна кредитна історія сприяє розвитку Vitagro та привабливості для подальшого інвестування. Загалом, група компаній Vitagro успішно розвивається та має великий потенціал для подальшого зростання, особливо з урахуванням нових проектів у сільському господарстві та енергетиці.

У контексті сучасного управління проектами, діяльність часто стикаються з такими проблемами, як затримки, перевищення бюджету та недостатня гнучкість у відповідь на зміни ринкових умов. У випадку Vitagro, впровадження методології Agile може допомогти підвищити ефективність управління проектами на мікрорівні компанії, скорочує час реалізації проекту та покращує якість продукції. Важливим моментом є те, що ви можете запускати кілька проектів одночасно, уникаючи затримок у робочому процесі. Підвищена гнучкість дозволяє ефективніше планувати свій час і швидше реагувати на зміни. Додатково, дозволяє ефективніше розподіляти час та швидко реагувати на зміни. Гнучкий графік роботи сприяє підвищенню мотивації та

продуктивності співробітників, а також дозволяє краще адаптуватися до змін у вимогах та умовах ринку.

Гнучкий підхід дозволяє розвивати навички самоменеджменту у співробітників та підвищує їхню відповідальність за власні завдання. Такий підхід створює більш згуртовану та мотивовану команду, що сприяє загальній успішності проектів. Для успішного переходу до цієї методології важливо змінити організаційну культуру, навчивши працівників розуміти сутність та переваги адаптивності та гнучкості. Потрібно створити середовище, де співробітники будуть позитивно ставитися до змін та нововведень. Регулярні зустрічі та комунікація між керівництвом та виконавчим персоналом підвищують взаєморозуміння та спільну роботу. Використання наукових даних для прийняття рішень та інвестиції в навчання і розвиток співробітників забезпечать компанію кваліфікованим персоналом, готовим ефективно працювати у гнучких умовах. Необхідно також використовувати відповідні ІТ-програми для контролю виконання завдань, що спростить управління та допоможе керівництву бути в курсі ситуації.

Таким чином, з правильним підходом та врахуванням ключових аспектів, впровадження гнучкого управління може стати важливим фактором успіху для Vitagro, допомагаючи їй досягти конкурентних переваг та забезпечити стійкий розвиток у змінному середовищі ринку.

ВИСНОВКИ

Дослідження, проведене в рамках цієї дипломної роботи, підтвердило, що гнучкі методи управління проектами можуть бути потужним інструментом для підвищення ефективності роботи українських компаній, особливо в умовах динамічного та непередбачуваного середовища, як військове вторгнення, відключення світла на довгий період часу, перекриття або руйнування логістичних шляхів тощо.

Гнучкі методології надають змогу швидко реагувати на зміни в внутрішньому чи зовнішніх середовищах; ефективно використовувати наявні ресурси, як людські, так і продовольчі; генерувати інновації в колі команди, вислуховуючи думки кожного та використовуючи їх як певну базу даних для подальших рішень; покращувати загальний настрій в компанії, мати більше соціальних та робочих зв'язків між колегами, зменшити навантаження ієрархічної системи на кадра; підвищувати задоволеність клієнтів, маючи канали спілкування з ними.

Це може призвести до підвищення продуктивності як окремих робітників, так і загалом усього колективу. Зменшення стресу, лояльніше відношення до процесу роботи надає людині відчувати себе комфортно та працювати в особистому темпі, комбінуючи роботу за її пріоритетами. Це призведе до покращення морального стану людини, що свідчить про триваліший процес роботи з нею.

Додатково, завдяки навчанню та безпосередньому практичному досвіду, колектив буде постійно покращувати свої навички та професійність, як кадра певної галузі. Таким чином, в компанії буде формуватися здорова конкуренція, коли у кожного є свій шанс вивчити нову для себе інформацію та продемонструвати її на практиці.

Проаналізувавши ситуацію в країні, було чітко видно, що у 2022 році Україна зазнала вагомих втрат, тому наразі в процесі поновлення своїх можливостей. Вона має гарний потенціал та прогнози стосовно наступних років, однак ризики, які супроводжуються війною є тягарем для жорстокого контролю та низької адаптивності до ситуації. Це може призвести до втрати продукції, ресурсів, кадрів тощо. Таким чином в подальшому аналізі був проведено дослідження внутрішнього середовища одного з українських бізнесів.

На прикладі Групи компаній Vitagro, було розглянуте можливе впровадження гнучкого управління для працівника з департаменту розвитку та

інвестицій. Воно показало, що традиційна методологія для подібного робочого процесу є затратною та не рентабельною. Більше доцільно використовувати гнучку методологію та вирішувати питання швидко, з обговоренням з відповідальними керівниками, надаючи особисте бачення ситуації.

Таким чином, після впровадження рекомендацій для компаній як малих, так і великих об'ємів, прогнозується що загальний настрій в компанії покращиться, нові навички та здорова конкуренція позитивно вплине на роботу команд та зменшить стресове навантаження на робочу особу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, І.П. Малик, Навчальний посібник «Управління проектами», Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», 2017, с. 21-25;
2. Наталія Благо, Навчальний посібник «Управління проектами», Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021, с. 16-21;
3. В. В. Вечерський, «Будівля Сіднейської опери», 2021, URL: [https://vue.gov.ua/Будівля_Сіднейської_опери](https://vue.gov.ua/Будівля_Сіднейської_опери;);
4. Біловол Р.І., «Системний підхід до формування методів управління підприємством», Навчально-наукового інституту фінансів економіки та менеджменту Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка, 2018, URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/34.pdf;
5. О. М. Марченко, Навчальний посібник «Практикум з менеджменту», Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021, с. 67-76;
6. Тарасова Г. О., Стаття «Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності», 2015, URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/38.pdf;
7. Кирпиченко К.С., «Аналіз основних принципів і методів управління підприємством», 2011, URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/analysis-of-the-basic-principles-and-methods-of-enterprise-management.pdf>;
8. Компанія AhaSlides, «Що таке управління проектами | Усе, що потрібно знати у 2024 році», URL: <https://ahaslides.com/uk/project-management/>;
9. Компанія UDN Apps, «Посібник для початківців до методології Agile», URL: <https://udnapps.com/uk-uah/resource/the-beginner-s-guide-to-agile-methodologies>;
10. Компанія WorkSection, «Методологія Agile. Матір драконів або всіх гнучких методологій», URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile.html>;

11. Жмай О. В., Бадера К. С., «Етапи побудови та імплементації методології Scrum», 2022, URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1687/1622>;
12. Радченко Г. А., Левковська Т. А., Соболева А. В., «Особливості методології Kanban та Scrum при реалізації принципів Agile-маркетингу», 2023;
13. Енциклопедія «Вікіпедія», «Джефф Сазерленд», 2023, URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B6%D0%B5%D1%84%D1%84%D0%A1%D0%B0%D0%B7%D0%B5%D1%80%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B4>;
14. Стеценко Олександра, Wezom Academy, «Основні принципи та користь методології Kanban», URL: <https://wezom.academy/ua/osnovnye-printsipy-i-polza-metodologii-kanban/>;
15. Компанія Production Ready, «Kanban проти Scrum. 5 ключових відмінностей», URL: <https://production-ready.dev/2022/10/kanban-vs-scrum/>;
16. Шишмарьова Л. О., «Збалансована система показників як важливий елемент ефективного управління бізнес-процесами», Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, URL: http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16965/1/%D0%A8%D0%B8%D1%88%D0%BC%D0%B0%D1%80%D1%8C%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%8C%D1%8F.pdf;
17. Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., Stefan, S., «Determinants of SMEs' performance: Evidence from european countries», 2019, URL: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1636699?sid=semanticscholar>;
18. Escribá-Esteve, A., Sánchez-Peinado, L., Sánchez-Peinado, E., «The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-Sized Enterprises», 2009, URL: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00606.x>;

19. Ausloos, M., Cerqueti, R., Bartolacci, F., Castellano, N. G., «SME investment best strategies Outliers for assessing how to optimize performance», 2018, URL: <https://arxiv.org/pdf/1807.09583>;
20. Київська Школа Економіки, « Assessment of damages in Ukraine due to Russia's military aggression as of September 1, 2022», 2022, URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/10/ENG_Sep22_FINAL_Sep1_Damages_Report-1.pdf;
21. Marta Nosková, «Enterprise performance indicators and their use for strategic management – empirical evidence in globalized word», University of West Bohemia, 2021, URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/pdf/2021/03/shsconf_glob20_03020.pdf;
22. Державна служба статистики, URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>;
23. Шевчук С., «Рік швидких відповідей закінчується. Як українська економіка пережила війну 2022 року. Сім графіків про втрати, допомогу та людей», Forbes, 2022, URL: <https://forbes.ua/money/rik-shvidkikh-vidpovidey-zakinchuetsya-yak-ukrainska-ekonomika-perezhila-viynu-2022-roku-sim-grafikiv-pro-vtrati-dopomogu-ta-lyudey-22122022-10665>;
24. Національний банк України, «Просто про економіку (за матеріалами Інфляційного звіту за липень 2022 року)», 2022, URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/prosto-pro-ekonomiku-za-materialami-inflyatsiynogo-zvitu-za-lipen-2022-roku>;
25. Самойлюк М., Левченко Є., «Економіка України у 2023 році: головне», Центр економічної стратегії, 2023, URL: <https://ces.org.ua/ukrainian-economy-in-2023-tracker-overview/>;
26. Мінфін, «В Україні відкривається більше нових бізнесів, ніж закривається: кількість ФОП перевищила 2 млн», 2023, URL: <https://minfin.com.ua/ua/2023/09/04/111965960/>;
27. Державний портал «Дія», «Дослідження стану та потреб бізнесу за рік повномасштабної війни», 2022, URL:

- https://business.diia.gov.ua/uploads/4/24851-stan_ta_potrebi_biznesu_v_ukraini_sektoral_nij_rozriz_veresen_2022.pdf;
28. Державний портал «Дія», «Дослідження стану та потреб бізнесу за рік повномасштабної війни», 2023, URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/6/30910-doslidzenna_stanu_ta_potreb_biznesu_za_rik_povnomasstabnoi_vijni.pdf;
29. Державний портал «Дія», «Дослідження стану та потреб бізнесу за рік повномасштабної війни», 2024, URL: https://business.diia.gov.ua/uploads/7/37703-rezul_tati_opituvanna_biznesu_sicen_2024_1.pdf;
30. Державні служби, «Ринок праці України 2022-2023», URL: https://fru.ua/images/doc/2023/EBRD_Report_20_04_2023.pdf;
31. Кирпиченко К.С., «Аналіз основних принципів і методів управління підприємством», 2011;
32. Guodong Ni, Heng Xu, Qingbin Cui, Yaning Qiao, Ziyao Zhang, Huaikun Li, Paul J. Hickey, «Influence Mechanism of Organizational Flexibility on Enterprise Competitiveness: The Mediating Role of Organizational Innovation», 2021, URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/1/176>;
33. Umer Muhammad, Tahira Nazir, Najam Muhammad, Ahsen Maqsoom, Samina Nawab, Syeda Tamkeen Fatima, Khuram Shafi, Faisal Shafique Butt, «Impact of agile management on project performance: Evidence from I.T sector of Pakistan», 2021, URL: <https://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0249311>;
34. Реєстраційна база даних українських компаній, Open data, URL: <https://opendatabot.ua/>;
35. Реєстраційна база даних українських компаній, YouControl, URL: <https://youcontrol.com.ua/>;
36. Інформаційний сайт Групи компаній Vitagro, URL: <https://vitagro.com.ua/>;
37. Інформаційний сайт компанії Vitagro Partner, URL: <https://vitagro-partner.com.ua/>;

38. Інформаційний сайт компанії Vitagro Nutrition, URL: [https://www.vitagronutrition.com.ua/\\$](https://www.vitagronutrition.com.ua/$)
39. Hirotaka Takeuchi, Ikujiro Nonaka, «The New New Product Development Game», 1986, URL: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>;
40. Cataldo, A., Pino, G., McQueen, R.J. (2020). Size matters: The impact of combinations of ICT assets on the performance of Chilean micro, small and medium enterprises. *Information Technology for Development*, 2019, URL: <https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1684870>;
41. Skokan, K., Pawliczek A., Piszczur R. (2013). Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Competitiveness*, URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/5b05/175533a495fa6836004c68ca2e355ae7c789.pdf>;
42. Anggadwita, G., Mustafid, Q.Y. (2014). Identification of factors influencing the performance of small medium enterprises (SMEs). *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, 2013, URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S187704281401996X>;
43. Abdelilah, B.; El Korchi, A.; Balambo, M.A. Flexibility and agility: Evolution and relationship. *J. Manuf. Technol. Mana.* 2018, URL: <https://doi.org/10.1108/JMTM-03-2018-0090>;