

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра менеджменту та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Управління проєктами на основі методології Agile
(на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

Назва

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Шифр і назва галузі знань

Спеціальність 073 Менеджмент

Шифр і назва спеціальності

Освітня програма Бізнес-адміністрування

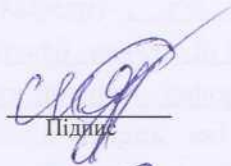
Назва

Шифр КвРМН.023227.01.31.ПЗ

Виконав:

студент 2 курсу група БАМ-23-1

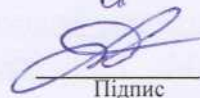
Шифр


Підпис

Віталій ШЕЛЕПАЛО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: к.е.н., доц.


Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Олена КОСЮК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:

Завідувач кафедри менеджменту
та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

12 12 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
Кафедра менеджменту та адміністрування
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Спеціальність 073 Менеджмент
Освітня програма Бізнес-адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Г. Турчан Н. М.
" 2 " 09 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Шелепало Віталій Олександрович

1. Тема Управління проектами на основі методології Agile (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький)

керівник роботи Назарчук Тетяна Валеріївна, к.е.н., доцент.

Затверджено наказом ректора університету від 26.08 2024 р. № 60 дод. 10


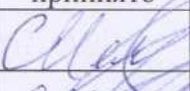

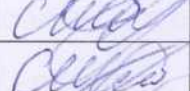

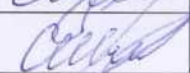
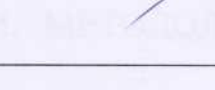

2. Строк подання студентом роботи на кафедру 10.12.2024

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): 1. Теоретичні засади управління проектами на основі методології Agile. 2. Дослідження середовища функціонування та аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький 3. Рекомендації щодо удосконалення управління проектами на основі методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника».

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень): 1. Ключові цінності Agile маніфесту. 2. Основні економічні аспекти Agile. 3. Етапи управління проектами за методологіями Agile та Waterfall 4. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 років. 5. Кількісна та якісна оцінка впровадження методів Agile 6. Основні види витрат при впровадженні Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall. 7. Зведені результати оцінювання ефективності впровадження методів (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall) у діяльність ТОВ «Мрія забудовника». 8. Програма формування міжфункціональних команд для впровадження проєктів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника».

6. Консультанти по проекту (роботі), із зазначенням розділів, що стосуються їх

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Назарчук Т.І., доцент		
2. Дослідницько-аналітичний	Назарчук Т.І., доцент		
3. Проектно-рекомендаційний	Назарчук Т.І., доцент		
4. Нормоконтроль	Косінок О.М., ст.викл.		

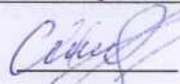
7. Дата видачі завдання

2.09.2024 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	вересень 2024	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання кваліфікаційної роботи	вересень 2024	Виконано
4.	Підготовка до виконання кваліфікаційної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	вересень 2024	Виконано
5.	Уточнення теми кваліфікаційної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	вересень 2024	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	вересень 2024	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	жовтень 2024	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	листопад 2024	Виконано
9.	Підготовка висновків	листопад 2024	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	листопад 2024	Виконано
11.	Доопрацювання кваліфікаційної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	листопад 2024	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	листопад 2024	Виконано
13.	Попередній захист кваліфікаційної роботи на кафедрі	грудень 2024	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	грудень 2024	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	грудень 2024	Виконано
16.	Захист кваліфікаційної роботи	грудень 2024	Виконано

Студент


Підпис

Віталій ШЕЛЕПАЛО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи


Підпис

Тетяна НАЗАРЧУК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

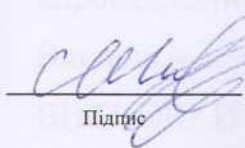
Шелепало В.О. Управління проектами на основі методології Agile (на прикладі ТОВ «Мрія забудовника», м. Хмельницький). Керівник роботи – к.е.н., доцент Назарчук Т.В. Кваліфікаційна робота магістра: 68 с., 17 рисунків, 27 таблиць, 37 джерел посилання.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: УПРАВЛІННЯ, ПРОЄКТИ, МЕТОДОЛОГІЯ, AGILE, ПІДПРИЄМСТВО

Розглянуто теоретико-методичні засади управління проектами на основі методології Agile, зокрема: розкрито економічну сутність методології Agile; визначено особливості управління проектами на основі методології Agile; проведено аналіз та порівняння методології Agile з традиційними підходами до управління проектами.

З метою дослідження середовища функціонування та аналізу діяльності ТОВ «Мрія забудовника» проведено аналіз основних техніко-економічних показників функціонування товариства, здійснено аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «Мрія забудовника».

У третьому розділі наведено рекомендації щодо вдосконалення управління проектами на основі методології Agile, зокрема рекомендовано розробку комплексу методів впровадження та розвитку методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника». Рекомендовано впровадження вибору оптимального методу управління проектами в методології Agile для ТОВ «Мрія забудовника». Запропоновано рекомендації щодо формування міжфункціональних команд при впровадженні проектів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника».


Підпис

Віталій ШЕЛЕПАЛО
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

«2»

листопада

2024 р.

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE	8
1.1 Економічна сутність методології Agile	8
1.2 Сутність та особливості управління проєктами на основі методології Agile	15
1.3 Порівняння методології Agile з традиційними підходами до управління проєктами	19
Висновки до розділу 1	23
2 ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ	24
2.1 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника» із використанням SLEPT-аналізу	24
2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника»	29
2.3 Аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «Мрія забудовника»	34
Висновки до розділу 2	42
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE У ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»	43
3.1 Розробка комплексу методів впровадження та розвитку методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника»	43
3.2 Рекомендації щодо вибору оптимального методу управління проєктами в методології Agile для ТОВ «Мрія забудовника»	48
3.3 Рекомендації щодо формування міжфункціональних команд при впровадженні проєктів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»	55
Висновки до розділу 3	61
ВИСНОВКИ	63
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	65

ВСТУП

Сучасні методології управління активно впроваджуються у всі сфери бізнесу та приносять якісно новий підхід до управління складними соціально-економічними системами. Більшість компаній систематично вивчають провідний досвід лідерів ринку та намагаються впроваджувати у себе позитивні практики і технології, що здатні створити додаткові конкурентні переваги на ринках різних країн. Проєктний менеджмент не є виключенням і використання методології Agile активно розповсюджується на різних управлінських рівнях та системах.

Такий підхід забезпечує менеджмент підприємств якісним інструментарієм для впровадження інновацій на основі проєктного підходу і методології Agile. Не лише технологічні, а і управлінські інновації дозволяють вітчизняним підприємствам функціонувати і розвиватися в страшних реаліях сьогодення. Агресивне зовнішнє середовище та нестабільне внутрішнє середовище формують загальний спадний тренд для більшості підприємств, особливо промислових. Це вимагає зміни управлінської парадигми і стимулює як практиків, так і теоретиків до пошуку нових форм і засобів розвитку системи управління вітчизняними підприємствами.

Сучасні методології управління проєктами досліджуються вітчизняними та іноземними науковцями, серед яких необхідно виділити: Баг'юлі Ф., Бутченко Т., Верба В., Загородніх О., Гудзь О., Глушенковою А., Керцнер Х., Приймак В., Рудніченко Є., Гавловська Н., Любохинець Л., Савчук В., Хігні Д. та інші.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі магістра є процес управління проєктами на основі методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника».

Предмет дослідження – теоретичні засади та практичні рекомендації щодо управління проєктами підприємства на основі використання методології Agile.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є аналіз та систематизація підходів до управління проектами, визначення ролі методології Agile в управлінні проектами, та розробка практичних рекомендацій з удосконалення управління проектами ТОВ «Мрія забудовника» на основі методології Agile.

У процесі дослідження та формування ефективних заходів з управління проектами підприємства на основі методології Agile, було використано такі наукові методи та практичні інструменти: монографічний аналіз – для дослідження теоретичного базису управління проектами на основі методології Agile; методи порівняльного аналізу – для визначення фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника» у досліджуваному періоді; аналізу і синтезу – для формування заходів з управління проектами на основі методології Agile для ТОВ «Мрія забудовника»; методи порівняльного аналізу – для визначення доцільності впровадження розроблених у роботі рекомендацій з управління проектами.

Інформаційною основою дослідження у кваліфікаційній роботі є: теоретичні концепти та сучасні методології у сфері управління проектами; нормативно-правові акти з питань управління проектами; аналітичні матеріали ТОВ «Мрія забудовника» – фінансова та статистична звітність, внутрішні положення, посадові інструкції; результати проведеного аналізу внутрішньої документації і звітності товариства.

1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE

1.1 Економічна сутність методології Agile

Agile є методологією, що дозволяє ефективно управляти проєктами, і ґрунтується на адаптивному плануванні, поетапній реалізації, швидкому реагуванні на динамічні зміни, а також, постійному вдосконаленні процесів. Методологія Agile є однією з найпопулярніших і широко застосовуваних у сучасному управлінні проєктами. Agile підходить, як для ІТ-галузі, так і для інших сфер, де є потрібна у гнучкості, ефективному управлінні ресурсами та швидкому реагуванні тощо.

Сучасна методологія Agile ґрунтується на Agile маніфесті (Маніфест Agile Software Development) [27], а основні його цінності наведено на рис. 1.1 [18].



Рисунок 1.1 – Ключові цінності Agile маніфесту [18]

Основні принципи Agile маніфесту (їх виділяють дванадцять) представлено на рис. 1.2. Всі перелічені принципи спрямовані на забезпечення адаптивності до умов, швидкого реагування, забезпечення якості при розробці продуктів та управлінні проєктами.



Рисунок 1.2 – Основні принципи Agile маніфесту [9]

Якщо розглядати методологію Agile з економічної точки зору, то ця методологія є дієвим засобом підвищення ефективності управління ресурсами, максимізації цінності для клієнтів та зменшення ризиків [30, 33].

Основні економічні аспекти Agile наведено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1 – Основні економічні аспекти Agile

Назва	Характеристика
1	2
Максимізація цінності для клієнтів	Agile сприяє створенню продукту, який як найкраще відповідає потребам клієнтів
Гнучкість і адаптивність	Застосування Agile дає змогу швидко реагувати на динамічні зміни ринку, підлаштовуватися до вимог клієнтів чи технологічних тенденцій
Зменшення ризиків	Використання методології Agile дозволяє виявляти помилки та / або проблеми на ранніх етапах (за рахунок використання коротких спринтів, зворотного зв'язку і внесення необхідних коригувань), а також, уникати потенційних витрат
Підвищення продуктивності команди	Використання крос-функціональних команд сприяє підвищенню мотивації співробітників та їх максимального залучення до реалізації процесів

Продовження таблиці 1.1

1	2
Оптимізація ресурсів	При реалізації проєктів на основі методології Agile ресурси у межах бюджету розподіляються на конкретні завдання, що мають найбільшу цінність. Такий підхід дозволяє ефективно використовувати ресурси та зменшувати непродуктивні втрати
Швидке виведення продукту / продуктів на ринок	За рахунок використання ітеративного підходу, продукт або його частина може бути запропонований на ринку ще до завершення проєкту
Оптимізація витрат на управління	Agile зменшує бюрократичні процедури та обсяг документації, що скорочує витрати на управління

Методологію Agile у джерелах зображують, як парасольку, яка об'єднує різні методи управління (рис. 1.3).

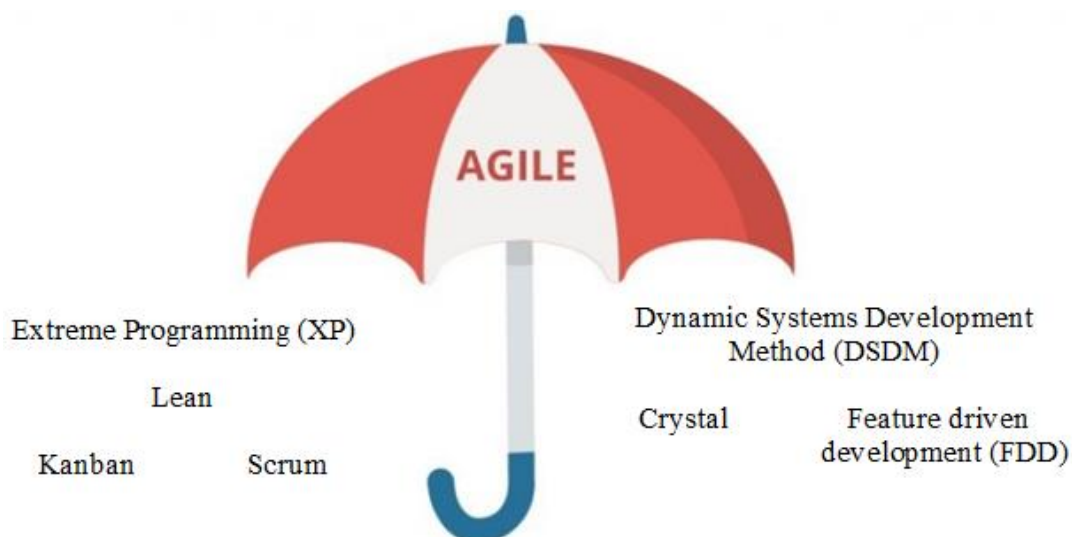


Рисунок 1.3 – Парасолька Agile [19]

Дослідимо наведені методи в парасольці Agile більш детально.

Extreme Programming (XP), тобто екстремальне програмування [6, 37] – методологія, яка фокусується на технічній досконалості та частих релізах.

Основними характеристиками та принципами Extreme Programming (XP) є: ітеративний підхід (проєкт в межах XP розбивається на короткі ітерації (1-3 тижні); робота в парах (над проєктом працює два програміст, зокрема 1-й пише код, а 2-й його перевіряє); тестування на кожному етапі; постійна інтеграція; простота в дизайні; часті релізи; постійна комунікація з клієнтом; колективна

власність коду; підтримка сталого темпу роботи; методи рефакторингу (постійне вдосконалення та оптимізація коду).

Процес Extreme Programming (XP) представлено на рис. 1.4.

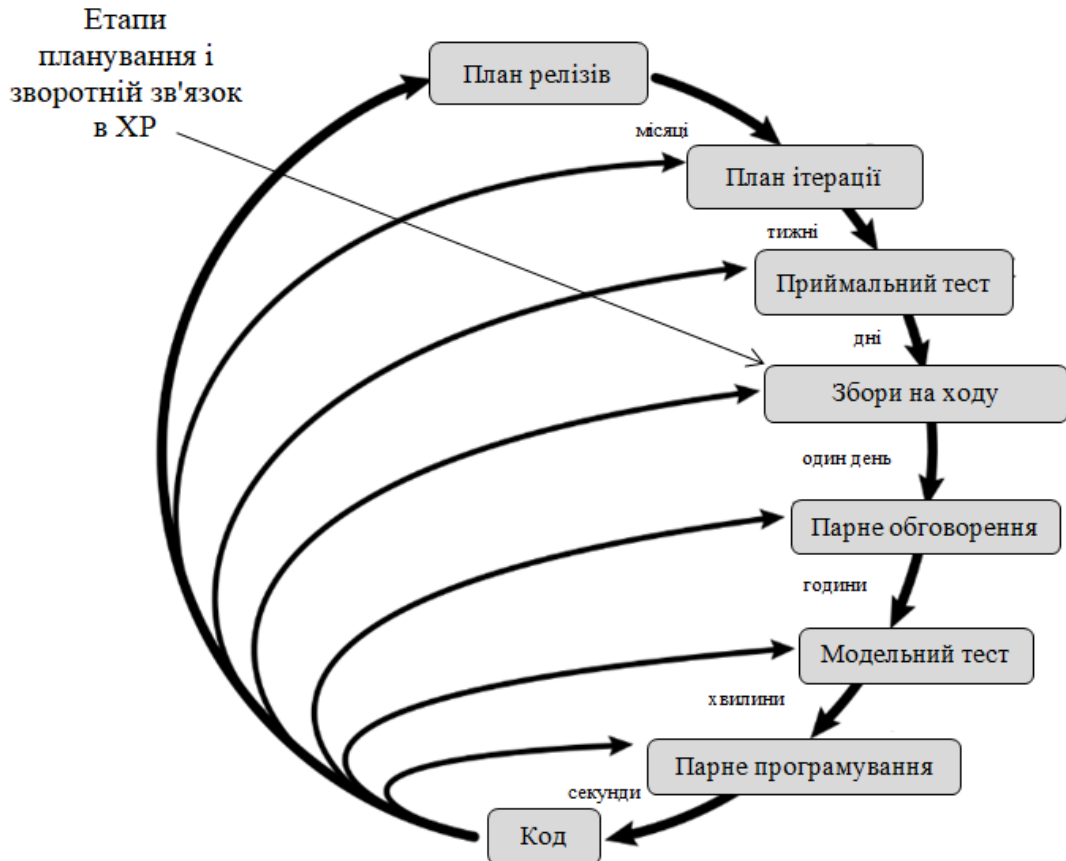


Рисунок 1.4 – Процес Extreme Programming (XP)*

*адаптовано за [37]

Lean є підходом, що спрямований на мінімізацію втрат і підвищення ефективності діяльності підприємства. Цей підхід був сформований для забезпечення виробничих процесів компанії Toyota, однак, з часом він знайшов застосування і у інших сферах. Основними принципами Lean є [15]:

- цінність (завжди визначається клієнтом);
- усунення втрат за допомогою ощадливого виробництва;
- зосередження на якості;
- зосередження на оптимізації потоків створення цінності;
- створення безперервного потоку за допомогою ощадливого виробництва;

- е) створення робочого простору за допомогою системи 5S;
- ж) синхронізації темпів виробництва з темпами продажів;
- з) запобігання помилкам за допомогою рока-йоке;
- и) доступність інформації за допомогою ефективних інструментів;
- к) мінімізація запасів за допомогою Just in Time;
- л) інвестиції та довіра співробітникам у впровадженні Lean;
- м) постійний моніторинг прогресу за допомогою Lean;
- н) постійне вдосконалення із використанням методів ощадливого виробництва.

Kanban метод, що дозволяє ефективно управляти запасами та виробництвом за допомогою візуалізації [14]. Візуалізація за допомогою методу Kanban реалізується із застосуванням Kanban-дошок (рис. 1.5.).

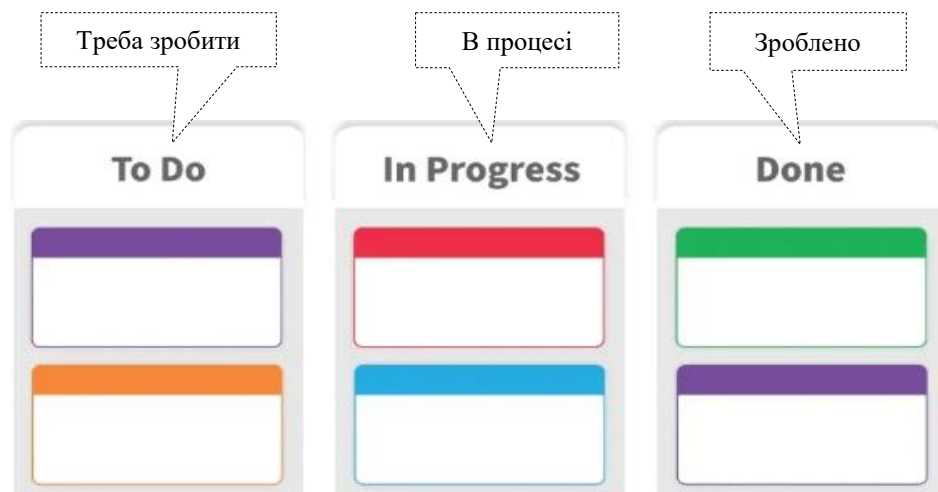


Рисунок 1.5 – Kanban-дошка

Основними видами Kanban є тарний Kanban (2-ві одиниці тари для переміщення деталей і комплектуючих), паперовий Kanban (картка в пластиковому пакеті, як правило використовують наступні види карток: переміщення, виробництво та поставки), електронний Kanban [7, 13, 14].

Scrum є підходом, що орієнтований на короткі спринти з метою досягнення результату. Scrum ґрунтується на [12, с. 3]: емпіризмі (тобто твердженні, що знання приходить з досвідом, а рішення приймаються на

підставі того, що є відомим); ощадливого мисленні (зменшенні невиробничих витрати та зосередженні на найнеобхіднішому).

Процес Scrum представлено на рис. 1.6.



Рисунок 1.6 – Процес Scrum [34]

Dynamic Systems Development Methodology (DSDM) [22, 36] є методом, що надає перевагу бізнес-цінностям та контролює ризики. До основних методик DSDM належать:

а) фокус на бізнес-цілях – пріоритет надається задачам, які приносять найбільшу цінність;

б) розподіл пріоритетів за принципом MoSCoW – завдання поділяються на 4-ри категорії:

- 1) Must Have (обов'язкові);
- 2) Should Have (бажані, але не критичні);
- 3) Could Have (необов'язкові, але корисні);
- 4) Won't Have (не будуть включені в цей проєкт, але можуть бути розглянуті в майбутньому);

в) ітеративна розробка – проєкт реалізується ітераціями, що дозволяє постійно переглядати, покращувати результат;

- г) чітке визначення обсягу – на початку реалізації проєкту визначаються його основні межі та цілі, однак, вони залишаються гнучкими до змін;
- д) постійна взаємодія зі стейкхолдерами – користувачі активно залучені до процесу розробки;
- е) тестування на всіх етапах – дозволяє уявляти та усувати помилки на всіх етапах за результатами тестування;
- ж) чітка відповідальність і комунікація – усі учасники, що залучені до реалізації проєкту мають чітко закріплені функції, що сприяє командній роботі;
- з) принцип Timeboxing – кожен етап чітко обмежений (зазвичай 2-6 тижнів), що допомагає підтримувати темп та не виходити за встановлені терміни;
- и) інкрементальна доставка – продукт створюється частинами (інкрементами), які мають завершений вигляд.

Crystal – адаптивний підхід, що орієнтований на адаптацію до потреб конкретної команди або проєкту [21, 32]. До основних характеристик Crystal належать: легкість і адаптивність; фокус на комунікації; люди, а не процеси; поділ за складністю та розміром

Crystal має кілька підтипів (Crystal Clear (для невеликих команд, 4-6 осіб), Crystal Yellow (для команд середнього розміру, 7-20 осіб), Crystal Orange (для великих команд, 21-40 осіб), Crystal Red (для великих команд), які підбираються залежно від розміру команди та рівня критичності проєкту; ітеративна розробка; постійне вдосконалення:

Feature-Driven Development (FDD) є методом, що орієнтується на створення функцій, які мають значення для кінцевого користувача [24]. Цей метод спрямований на ефективне та швидке створення програмного забезпечення за рахунок розбиття складних проєктів на менші, більш керовані та функціонально завершені складові.

Основними характеристиками FDD є орієнтованість на функції (features), моделювання домену, ітеративний підхід, командна співпраця, стандартизація процесів, метрика успішності.

1.2 Сутність та особливості управління проектами на основі методології Agile

Для початку проаналізуємо сутність понять «проект», що зустрічаються у літературних джерелах. Визначення сутності поняття «проект» наведено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Визначення сутності поняття «проект»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Андреева Т.Є., Петровська Т.Е., Титар Т.С. [1]	«сукупність дій, метою яких є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів»
Баг'юлі Ф. [20]	«послідовність взаємопов'язаних подій, які відбуваються протягом встановленого обмеженого часу і, які направлені на досягнення неповторного, але в той же час означеного результату»
Бутченко Т. [2]	«випереджальне відображення дійсності, яке орієнтоване на діяльнісно-конструктивне освоєння внутрішньої природи соціального об'єкта та перебуває в єдності з активністю людини»
Верба В.А., Загородніх О.А. [3]	«одноразовий комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямований на задоволення визначеної потреби шляхом досягнення конкретних результатів при встановленому матеріальному (ресурсному) забезпеченні з чітко визначеними цілями протягом заданого періоду часу»
Гудзь О.Є., Глушенковою А.А. [5]	«комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних бізнесових проблем та досягнення відповідних цілей за певний період»
Керцнер Х. [29]	«будь-яка серія активностей та завдань, які мають мету з акцентом на створення ділової цінності, яку слід виконати в межах певних специфікацій; мають певний часовий інтервал початку та закінчення; мають обмежене фінансування; споживають людські та інші ресурси; є багатофункціональними. Результат проекту може бути унікальним або повторюваним»
Приймак В. [8]	«комплекс спеціально організованих обмежених у часі, бюджеті дій, заходів, чи зусиль, скерованих на створення унікального продукту (товару, послуги чи іншого результату) визначеної якості»
Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафинюк Я.М., Кривдик М.О. [11]	«комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою досягнення поставленої цілі (проблеми) та отримання визначеного результату за встановлених ресурсних обмежень»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Савчук В.П. [10]	«документально оформлена пропозиція щодо зміни діяльності підприємства, яка переслідує певну мету»
Хігні Д. [26]	«тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту чи послуги. Якщо дії повторюються, то це не проєкт. Проєкт повинен мати певні початкові та кінцеві моменти (час), бюджет (вартість), чітко визначений обсяг (або масштаби) роботи, яку потрібно виконати, та конкретні вимоги до ефективності, які повинні бути виконані»
РМВоК [25]	«тимчасове починання, яке вживається для створення унікального продукту, послуги чи результату»

Для систематизації визначень підходи можна представити у вигляді матриці із виділенням ключових підходів та авторів, що дотримуються їх. А до основних підходів щодо сутності поняття «проєкт» належать:

а) ресурсно-цільовий підхід ґрунтується на обмежених ресурсах з метою досягнення конкретної мети у встановлений час. Ключовими акцентами в межах даного підходу є: обмеженість ресурсів (час, бюджет, тощо), наявність чітко встановлених цілей, визначених результатів (продукту, послуги, рішення);

б) інноваційний підхід ґрунтується на унікальності проєкту та його кінцевого результату. Ключовими акцентами в межах даного підходу є: неповторний результат, встановлені часові рамки (початок і кінець), створення цінності / унікального продукту та / чи послуги;

в) діяльнісно-процесний підхід ґрунтується на дослідженні проєкту, як послідовності дій / заходів, що взаємопов'язані між собою та спрямовані на досягнення цілей. Ключовими акцентами в межах даного підходу є: процесний характер проєкту та організація діяльності;

г) формальний підхід ґрунтується на документальному оформленні проєкту. Ключовими акцентами в межах даного підходу є: документальне оформлення, а проєкт є інструментом змін;

д) комплексний підхід об'єднує різні аспекти (унікальність, ресурси, часові рамки тощо) у визначенні сутності проєкту. Ключовими акцентами в межах даного підходу є: охоплення та взаємопов'язаність усіх аспектів

проектного управління.

Матрицю ключових підходів до сутності поняття «проект» та авторів, що є їх прихильниками представлено у табл. 1.3.

Таблиця 1.3 – Матриця ключових підходів до сутності поняття «проект» та авторів, що є їх прихильниками

Підхід Автор	Ресурсно- цільовий підхід	Інноваційний підхід	Діяльнісно- процесний підхід	Формальний підхід	Комплексний підхід
Андрєєва Т.Є., Петровська Т.Е, Титар Т.С.	+				
Баг'юлі Ф.		+			
Бутченко Т.			+		
Вєрба В.А., Загородніх О.А.	+				
Гудзь О.Є., Глушенковою А.А.					+
Керцнер Х.					+
Приймак В.	+				
Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафинюк Я.М., Кривдик М.О.	+				
Савчук В.П.			+	+	
Хігні Д.		+			
РМВоК		+			

Цикл розробки продукту або проекту за методологією Agile (рис. 1.7) полягає у ітеративному підході, і складається з циклічних етапів: планування (Plan), розробки (Develop), тестування (Test), розгортання (Deploy), огляду результатів (Review), проектування (Design) та запуск (Launch).

Основні етапи процесу в рамках спринтів (Sprints) можна описати так:

а) планування (Plan) – на зазначено етапі визначаються цілі, завдання та пріоритети для конкретного спринту. Команда проекту аналізує, що слід зробити, і формує перелік завдань;

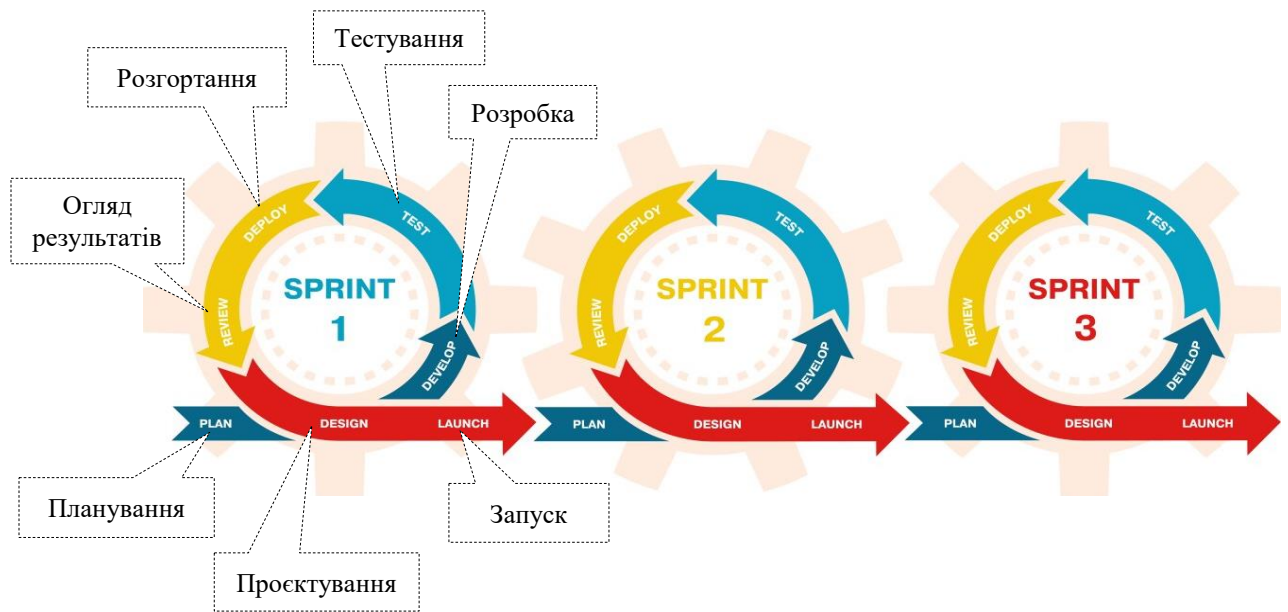


Рисунок 1.7 – Цикл розробки проекту за методологією Agile

- б) проектування (Design) – передбачає розробку концепцій і архітектури;
- в) розробка (Develop) – є основним етапом проекту на якому відбувається створення продукту. На даному етапі команда проекту виконує задачі, визначені під час планування;
- г) тестування (Test) – на даному етапі продукт, що був створений на попередньому етапі перевіряються на відповідність вимогам, його якість та функціональність. При знаходженні помилок, вони виправляються до завершення спринту;
- д) розгортання (Deploy) – проміжна версія продукту демонструється клієнту або відбувається тестування в реальному середовищі;
- е) огляд результатів (Review) – на цьому етапі аналізується виконана робота. Команда оцінює досягнуті результати, зокрема що вдалося зробити, які є проблеми та визначає шляхи їх вирішення;
- ж) запуск (Launch) – завершений продукт або його частина запускається для використання, демонстрації чи інтеграції.

Основними характеристиками цього процесу є розподіл роботи на ітерації (спринти), що дозволяє поступово створювати продукт, забезпечуючи його високу якість і швидке адаптування до змін.

Методологія Agile створена з метою мінімізації ризиків та ефективного використання ресурсів підприємства, що робить її особливо популярною у динамічних галузях.

1.3 Порівняння методології Agile з традиційними підходами до управління проєктами

В управлінні проєктами виокремлюють дві методології, які мають певні відмінності, зокрема це Agile та Waterfall. Ці методи представляють контрастний підхід до планування, реалізації та завершення проєктів [16]. Порівняння етапів реалізації цих методологій представлено на рис. 1.8.

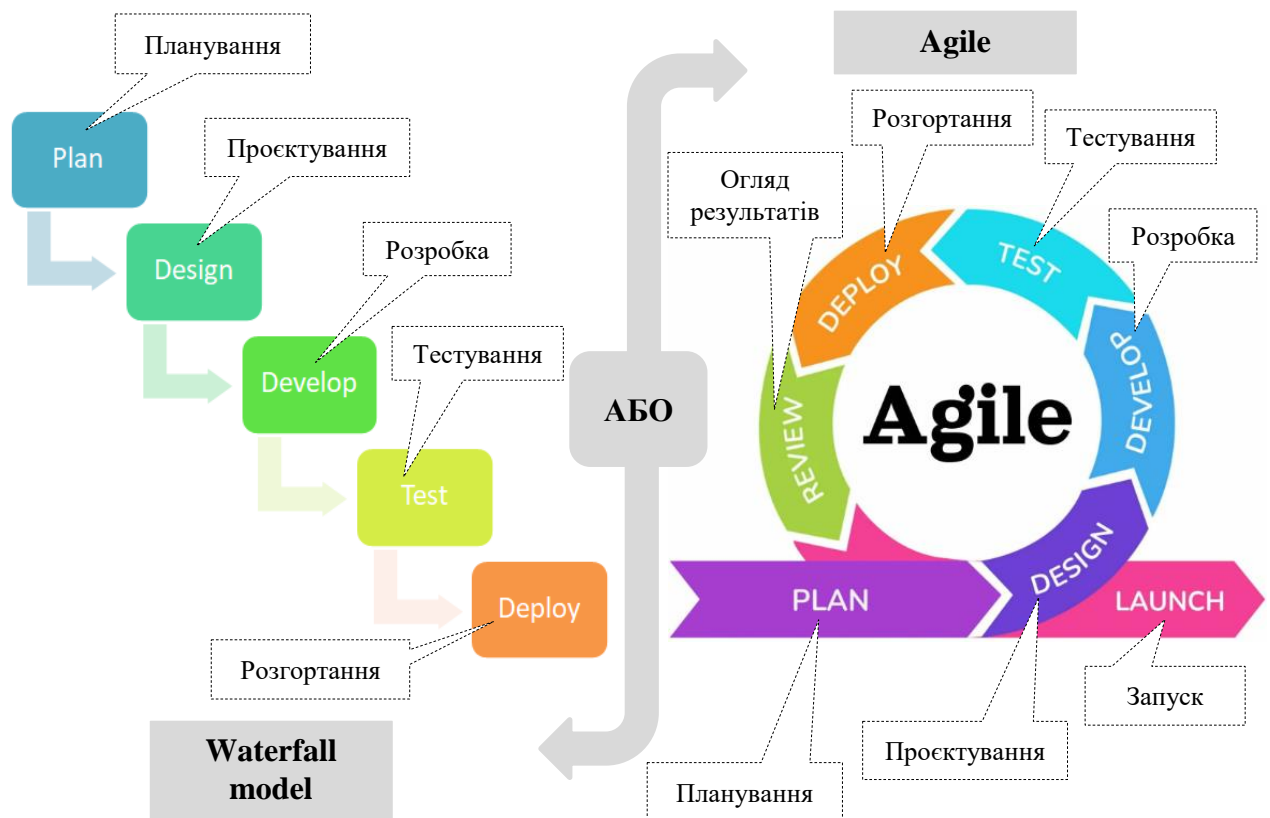


Рисунок 1.8 – Етапи управління проєктами за методологіями Agile та Waterfall*

*сформовано за [35]

Більш детально характеристику методологій Agile та Waterfall наведено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4 – Характеристика методологій Agile та Waterfall*

Критерій	Agile	Waterfall
Сутність	Гнучкий підхід до управління проектами з ітеративним виконанням завдань і адаптацією до змін	Послідовний і структурований підхід, де кожен етап завершується до початку наступного
Дата створення	Початок 2000-х років (Agile Manifesto, 2001 р.)	1970-ті роки
Розробники	Група експертів у галузі розробки програмного забезпечення, включаючи Кента Бека, Мартіна Фаулера	Вінстон Ройс (основоположник Waterfall-моделі)
Принципи застосування	Люди, функціональність, якість, інструменти, час, цінність, процес,	Чітке планування, структуровані етапи, фіксовані вимоги, контроль термінів і ресурсів, документування, орієнтація на кінцевий результат, мінімізація ризиків
Спосіб взаємодії з клієнтом	Постійна співпраця, залучення клієнта на кожному етапі ітерацій	Взаємодія переважно на початкових і завершальних етапах проекту
Командна робота	Самоорганізовані, кросфункціональні команди, з акцентом на співпрацю	Ієрархічна структура з чітким розподілом обов'язків між виконавцями
Швидкість реалізації	Часті випуски частин продукту (щотижня або щомісяця)	Реалізація завершеного продукту після завершення всіх етапів
Документація	Мінімальна документація, акцент на робочому продукті	Ретельна і детальна документація, яка супроводжує кожен етап
Рівень ризику	Низький завдяки ітераціям та ранньому виявленню проблем	Вищий ризик через можливі помилки на ранніх етапах, які складно виправити на завершальних стадіях
Компанії-практики	Spotify, Amazon, Microsoft, Google, Unilever тощо	NASA, Boeing, Toyota, Cisco Ericsson AB тощо
Підійде для	Динамічних проектів, де вимоги можуть змінюватися (ІТ, стартапи, інноваційні продукти)	Проектів із стабільним середовищем, чітко визначеними вимогами та високою прогнозованістю

*сформовано та доповнено автором із використанням [17, 31]

Управління проектами на основі методології Agile базується на ключових

положеннях, які визначають пріоритети та принципи роботи, зокрема [4, 17, 31]:

а) люди, які є центральною складовою Agile, оскільки успіх реалізації проєкту від команди та взаємодії між її членами, ефективної комунікації та мотивації учасників;

б) функціональність, при реалізації проєкту за методологією Agile основна увага приділяється створенню продукту, що відповідатиме потребам клієнта. Пріоритет надається ключовим діям / завданням, які приносять найбільшу цінність;

в) якість, в межах методології Agile є одним з основних акцентів, і вона забезпечується за рахунок тестування, рефакторингу, адаптації до змін тощо;

г) інструменти є допоміжними засобами для підтримки роботи команди, а основна увага приділяється не самим технологіям, а їх правильному застосуванню з метою досягнення цілей;

д) час, в межах проєкту структуровано через ітерації / спринти, що дає змогу оцінювати прогрес, постачати продукт або його частини та реагувати на зміни;

е) цінність, в межах методології Agile зосереджуються на створенні цінності для клієнта, оскільки, розроблений продукт задовольняти потреби користувачів та вирішувати конкретні проблеми ;

ж) процес в межах управління проєктом організовано ітеративно, з регулярним тестуванням та вдосконаленням.

Управління проєктами за традиційним підходом (відомим як «каскадний підхід» / Waterfall) базується на певних ключових положеннях, що забезпечують структуровану та послідовну реалізацію проєкту [17, 31]:

а) чітке планування є основою подальших дій. Процес планування передуює реалізації проєкту, а в розробленому плані відображають етапи, завдання, терміни та ресурси;

б) структуровані етапи, зокрема проєкт поділяється на чіткі етапи (ініціювання, планування, виконання, контроль, завершення), які необхідно виконувати послідовно;

- в) фіксовані вимоги, які визначаються на початку реалізації проєкту, і затверджуються замовником, а внесення змін вимагає окремого узгодження;
- г) контроль термінів і ресурсів необхідний задля дотримання запланованого графіка;
- д) документування відбувається на всіх етапах реалізації проєкту, що забезпечує прозорість і зрозумілість для всіх учасників;
- е) орієнтація на кінцевий результат, тобто створення готового продукту або завершення проєкту (проміжний результат демонструється клієнту), дотримуючись початкових вимог;
- ж) мінімізація ризиків досягається за рахунок визначеними процесами (на початку реалізації проєкту) і ретельному плануванню ризиків.

Порівняння Agile та Waterfall представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5 – Порівняння Agile та Waterfall [16]

Agile	Waterfall
Під час розробки проєкту потрібна участь клієнта	Залучення клієнта відбувається лише після завершення проєкту
Зміни можна вносити на будь-якому етапі реалізації проєкту	Зміни не можна вносити після завершення етапу
З метою забезпечення коректної роботи потрібна координація між проєктними командами	Координація роботи не потрібна, оскільки одна команда починає роботу після фінішу іншої
Корисна методологія для великих і складних проєктів	В основному застосовується для розробки невеликих проєктів
Тестування можна розпочати до розробки усього продукту	Випробування можна проводити лише тоді, коли проєкт завершений
Для управління проєктами за методологією Agile достатньо невеликої команди	Для управління проєктами за методологією Waterfall потрібна велика команда
Вартість розробки менша	Вартість розробки висока
Проєкт за методологією Agile завершується за порівняно менший час	Проєкт за методологією Waterfall завершується за довший період час
Agile відомий своєю гнучкістю	Методологія Waterfall – це структурована розробка проєкту, тому вона досить жорстка
Після кожного спринту план тестування обговорюється	Під час циклу майже не обговорюється план тестування

Отже, основними перевагами методології Agile є гнучкість і швидка адаптація, постійний зворотний зв'язок із клієнтом, рання поставка робочих

частин продукту, менші ризики за рахунок ітеративності. А основними перевагами методології Waterfall є простота планування та управління, чітка документація, підходить для великих і стабільних проєктів.

Таким чином, вибір методології та залежить від особливостей проєкту, рівня гнучкості та вимог клієнта тощо.

Висновки до розділу 1

Досліджена методологія Agile являє собою сучасний підхід до управління проєктами, який орієнтований на швидке реагування на зміни, максимізацію цінності для клієнта та зменшення ризиків. Її економічна сутність полягає у забезпеченні гнучкості процесів, скороченні витрат на довгострокове планування та впровадженні ітераційного циклу розробки. Agile дозволяє мінімізувати витрати шляхом швидкого тестування і внесення коригувань у проєкт, що гарантує створення саме тих рішень, які потрібні замовнику.

Управління проєктами на основі Agile базується на ітеративно-інкрементному підході, який дозволяє розбивати великий проєкт на короткі цикли. Цей підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах та краще задовольняти потреби клієнта.

На відміну від традиційних методологій, Agile забезпечує більшу адаптивність до змін і меншу залежність від попереднього планування. Традиційні підходи менш гнучкі, зміни на пізніх стадіях важко або дорого впроваджувати. Agile, навпаки, сприймає зміни як частину процесу та фокусується на безперервній взаємодії з клієнтом.

Таким чином, Agile є більш сучасним та ефективним підходом для умов динамічного ринку, тоді як традиційні підходи доцільні для проєктів із чіткими вимогами та обмеженнями.

2 ДОСЛІДЖЕННЯ СЕРЕДОВИЩА ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА», М. ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ

2.1 Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мрія забудовника» із використанням SLEPT-аналізу

SLEPT-аналіз дозволяє дослідити зовнішнє середовище ТОВ «Мрія забудовника». SLEPT-аналіз (Social, Legal, Economic, Political, Technological) – це методика аналізу, що дозволяє провести оцінку зовнішнього середовища товариства, і оцінити вплив факторів, таких як соціальні, правові, економічні, політичні та технологічні, на його діяльність.

Методика SLEPT-аналізу схожа на PEST-аналіз, але з додатковим фактором, зокрема правовим (Legal). Цей інструмент використовується з метою визначення у зовнішньому середовищі можливостей і загроз; формування стратегії розвитку товариства; ідентифікації ризиків, що впливають на товариство тощо.

Значущість кожного із факторів буде здійснюватися із використанням експертного методу, а до опитування буде залучено 5 експертів, до яких належать керівники функціональних підрозділів та провідні спеціалісти ТОВ «Мрія забудовника».

Опитування експертів дозволить ідентифікувати ключові фактори за кожною складовою SLEPT-аналізу, на які ТОВ «Мрія забудовника» слід звернути основну увагу.

Експертам пропонується оцінити значущість кожного із наведених факторів за шкалою від 1 до 5 балів, де: 5 – критично важливий; 4 – важливий; 3 – має помірний вплив; 2 – має незначний вплив; 1 – не впливає.

Інтерпретувати результати отримані експертним шляхом варто здійснювати наступним чином: 4,0 – 5,0 – найбільш значущі для товариства;

2,5 – 3,9 – фактори, що мають помірний вплив; 2,5 – фактори, що мають низький вплив.

Для початку проаналізуємо вплив соціальних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника», а оцінювання представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз впливу соціальних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Соціальні фактори		Експерти					Середнє значення	Рівень значущості
		1	2	3	4	5		
S1	Зростання попиту споживачів на екологічно чисті матеріали	5	5	5	5	4	4,8	Високий
S2	Соціальна значущість енергоефективності житла	5	4	5	5	4	4,6	Високий
S3	Зміна демографічної структури населення	4	3	3	4	4	3,6	Помірний
S4	Ставлення до місцевих виробників продукції	5	4	4	5	4	4,4	Високий
S5	Популяризація індивідуального будівництва	4	4	4	3	3	3,6	Помірний
S6	Зміна запитів та вподобань споживачів	4	4	4	3	3	3,6	Помірний

Основними соціальними факторами впливу є: S1. Зростання попиту споживачів на екологічно чисті матеріали, S2. Соціальна значущість енергоефективності житла, S4. Ставлення до місцевих виробників продукції.

Наступним кроком є аналіз впливу правових факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника», які представлено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2 – Аналіз впливу правових факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Правові фактори		Експерти					Середнє значення	Рівень значущості
		1	2	3	4	5		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
L1	Зміни в законодавстві щодо будівництва	4	5	4	4	5	4,4	Високий
L2	Ліцензійні вимоги до будівельних матеріалів	3	4	3	3	4	3,4	Помірний

Продовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
L3	Податкові регуляції та пільги	4	5	4	5	5	4,6	Високий
L4	Вимоги до енергоефективності	4	4	4	3	4	3,8	Помірний
L5	Захист прав споживачів	3	4	3	4	3	3,4	Помірний
L6	Регулювання умов праці в будівельній галузі	5	5	5	5	4	4,8	Високий

Основними правовими факторами впливу є: L1. Зміни в законодавстві щодо будівництва, L3. Податкові регуляції та пільги та L6. Регулювання умов праці в будівельній галузі.

Аналіз впливу економічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналіз впливу економічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Економічні фактори		Експерти					Середнє значення	Рівень значущості
		1	2	3	4	5		
E1	Загальний економічний стан країни (ВВП, рівень інфляції)	4	4	5	5	4	4,4	Високий
E2	Коливання валютних курсів	5	5	4	5	5	4,8	Високий
E3	Рівень платоспроможності населення	3	4	3	3	4	3,4	Помірний
E4	Вартість енергоресурсів	4	4	5	5	4	4,4	Високий
E5	Державна підтримка будівельної галузі	3	3	4	3	4	3,4	Помірний
E6	Податковий тиск на підприємства	4	5	5	4	5	4,6	Високий

Основними економічними факторами впливу є: E1. Загальний економічний стан країни (ВВП, рівень інфляції), E2. Коливання валютних курсів, E3. Рівень платоспроможності населення та E6. Податковий тиск на підприємства.

Аналіз впливу політичних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Аналіз впливу політичних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Політичні фактори		Експерти					Середнє значення	Рівень значущості
		1	2	3	4	5		
P1	Стабільність політичної ситуації	5	4	4	5	5	4,6	Високий
P2	Політика підтримки будівельної галузі	4	5	5	4	5	4,6	Високий
P3	Податкова політика	3	3	4	3	3	3,2	Помірний
P4	Рівень бюрократії і корупції	4	4	4	5	5	4,4	Високий
P5	Регулювання будівельних стандартів	3	3	3	4	3	3,2	Помірний
P6	Інвестиційна політика держави	4	5	4	5	5	4,6	Високий

Основними політичними факторами впливу є: P1. Стабільність політичної ситуації, P2. Політика підтримки будівельної галузі, P4. Рівень бюрократії і корупції, P6. Інвестиційна політика держави.

Аналіз впливу технологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз впливу технологічних факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Технологічні фактори		Експерти					Середнє значення	Рівень значущості
		1	2	3	4	5		
T1	Доступність нових технологій	5	5	4	4	5	4,6	Високий
T2	Інновації в матеріалах	4	4	5	5	5	4,6	Високий
T3	Рівень автоматизації виробничих процесів	3	4	3	3	4	3,4	Помірний
T4	Використання цифрових технологій	5	5	4	4	5	4,6	Високий
T5	Інвестиції у розробку нових продуктів	3	3	3	4	3	3,2	Помірний
T6	Технологічний рівень конкурентів	4	4	5	4	5	4,4	Високий

Основними технологічними факторами впливу є: T1. Доступність нових технологій, T2. Інновації в матеріалах, T4. Використання цифрових технологій,

Т6. Технологічний рівень конкурентів.

На основі аналізу впливу факторів на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» сформуємо таблицю, де виокремимо фактори з високим рівнем значущості на діяльність товариства та визначимо рекомендовані напрями розвитку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 – Фактори з високим рівнем значущості на діяльність ТОВ «Мрія забудовника» та основні напрями його розвитку

Фактор	Категорія	Середнє значення	Напрями розвитку
S1. Зростання попиту споживачів на екологічно чисті матеріали	Соціальні	4,8	Розширення асортименту екологічних матеріалів
S2. Соціальна значущість енергоефективності житла		4,6	Інвестування у виробництво енергоефективних виробів
L1. Зміни в законодавстві щодо будівництва	Правові	4,4	Моніторинг змін у законодавстві, адаптація до нових стандартів
L3. Податкові регуляції та пільги		4,6	Оптимізація фінансової політики
L6. Регулювання умов праці в будівельній галузі		4,8	Дотримання стандартів охорони праці
E1. Загальний економічний стан країни (ВВП, рівень інфляції)	Економічні	4,4	Гнучкість у ціноутворенні, диверсифікація ринків збуту
E2. Коливання валютних курсів		4,8	Хеджування валютних ризиків
E3. Вартість енергоресурсів		4,4	Інвестиції у ресурсозберігаючі технології
E6. Податковий тиск на підприємства		4,6	Стратегічне планування податкових виплат
P1. Стабільність політичної ситуації	Політичні	4,6	Довгострокове планування, взаємодія з державними органами
P4. Рівень бюрократії і корупції		4,6	
P2. Політика підтримки будівельної галузі		4,6	Участь у державних програмах
P6. Інвестиційна політика держави		4,6	
T1. Доступність нових технологій	Технологічні	4,6	Впровадження сучасного обладнання
T2. Інновації в матеріалах		4,6	Інтеграція інноваційних матеріалів у виробництво
T4. Використання цифрових технологій		4,6	Використання ERP-систем для управління
T6. Технологічний рівень конкурентів		4,4	Моніторинг конкурентів, інвестування у передові технології

Наведена табл. 2.6 допомагає виявити ключові зовнішні фактори, які найбільше впливають на діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Орієнтуючись на ці напрями розвитку, товариство може забезпечити власну стійкість на ринку, адаптуватися до змін середовища та підвищити конкурентоспроможність.

2.2 Аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника»

ТОВ «Мрія забудовника» знаходиться у м. Хмельницький, і спеціалізується на виробництві метало-пластикових конструкцій, підвіконня, відливи, москітні сітки, жалюзі, гаражні ворота, столярні та дерев'яні вироби, дверна фурнітура, інструмент для будівельних та оздоблювальних робіт. Компанія спрямована на надання комплексних рішень для будівельної галузі. Основним ринком збуту є м. Хмельницький, Хмельницька обл. та інші регіони України.

Основними споживачами продукції ТОВ «Мрія забудовника» є будівельні організації та підрядники, що займаються зведенням багатопверхових будинків, житлових комплексів, торгових і офісних приміщень. Вони є основними замовниками вікон, дверей, профілів та інших конструкцій. Окрім того клієнтами товариства є індивідуальні замовники.

Для більш детального аналізу ТОВ «Мрія забудовника» наведемо основні техніко-економічні показники, що представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 років

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн.	24003,7	30198,8	48485,7	125,81	160,56

Продовження таблиці 2.7

1	2	3	4	5	6	7
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн.	19390,5	24694,4	39124,6	127,35	158,44
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн.	16094,8	14771,4	13658,4	91,78	92,47
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн.	8492,9	7827,3	9902,6	92,16	126,51
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	25	26	26	104,00	100,00
Загальний фонд оплати праці	тис. грн.	6539,0	6884,0	6915,2	105,28	100,45
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн. / особу	960,15	1161,49	1864,83	120,97	160,56
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн. / особу	21796,67	22064,1	22164,1	101,23	100,45
Фондовіддача	грн.	1,49	2,04	3,55	137,08	173,64
Фондомісткість	грн.	0,67	0,49	0,28	72,95	57,59
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн.	0,81	0,82	0,81	101,11	98,68
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн.	810,6	634,4	8066,1	78,26	1271,45
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	4	3	21	–	–

Чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг за 3 роки зріс на 202%, досягнувши 48485,7 тис. грн. у 2023 р., що свідчить про розширення ринку реалізації продукції.

Собівартість реалізованої продукції зросла, але темпи її зростання 158,44% у 2023 / 2022 відповідають темпам зростання чистого доходу, який зріс на 160,56%, і свідчить про те, що товариство утримує контроль над витратами.

Середньорічна продуктивність праці працівників товариства зросла у 2 рази до 1864,83 тис. грн./особу в 2023 р., що вказує на ефективну організацію роботи персоналу та автоматизацію процесів.

Фондовіддача ТОВ «Мрія забудовника» суттєво зросла на 137,08% у 2022 / 2021 та +173,64% у 2023 / 2022 з 1,49 грн. у 2021 р. до 3,55 грн. у 2023 р., що свідчить про зростання ефективності використання основних фондів.

Фондомісткість товариства знизилася з 0,67 грн. до 0,28 грн. за 3 роки, що означає зменшення капіталомісткості виробництва.

Чистий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» суттєво зріс у 2023 р. на 1271,45% порівняно з 2022 р., досягнувши 8066,1 тис. грн., що демонструє покращення фінансової стабільності товариства.

Рентабельність діяльності зросла з 4% у 2021 році до 21% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання ресурсів і здатність отримувати прибуток.

Основні показники доходів та витрат у ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Доходи та витрати ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр., тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Динаміка 2023 / 2022, %
Чистий дохід від реалізації продукції	24003,7	30198,8	48485,7	+60,6%
Інші операційні доходи	900,5	819,9	2544,6	+210,3%
Інші доходи	1216,4	1,8	4701,2	+261066,7%
Разом доходи	26120,6	31020,5	55731,5	+79,7%
Собівартість реалізованої продукції	19390,5	24694,4	39124,6	+58,5%
Інші операційні витрати	5034,0	4211,2	6553,5	+55,5%
Інші витрати	885,5	1429,0	1244,4	-12,9%
Разом витрати	25310,0	30334,6	46922,5	+54,7%
Фінансовий результат до оподаткування	810,6	685,9	8809,0	+1184,3%
Податок на прибуток	–	(51,5)	(742,9)	+1342%
Чистий прибуток	810,6	634,4	8066,1	+1171,6%

Динаміку доходів ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рис. 2.1.

Категорія інших операційних доходів також демонструє позитивну динаміку, зокрема у 2022 р. спостерігалось незначне зниження – 819,9 тис. грн. проти 900,5 тис. грн. у 2021 р., а у 2023 р. зазначені доходи зросли утричі до 2544,6 тис. грн., і може свідчити про ефективне управління додатковими

операціями, зокрема за рахунок оренди, продажу активів тощо.

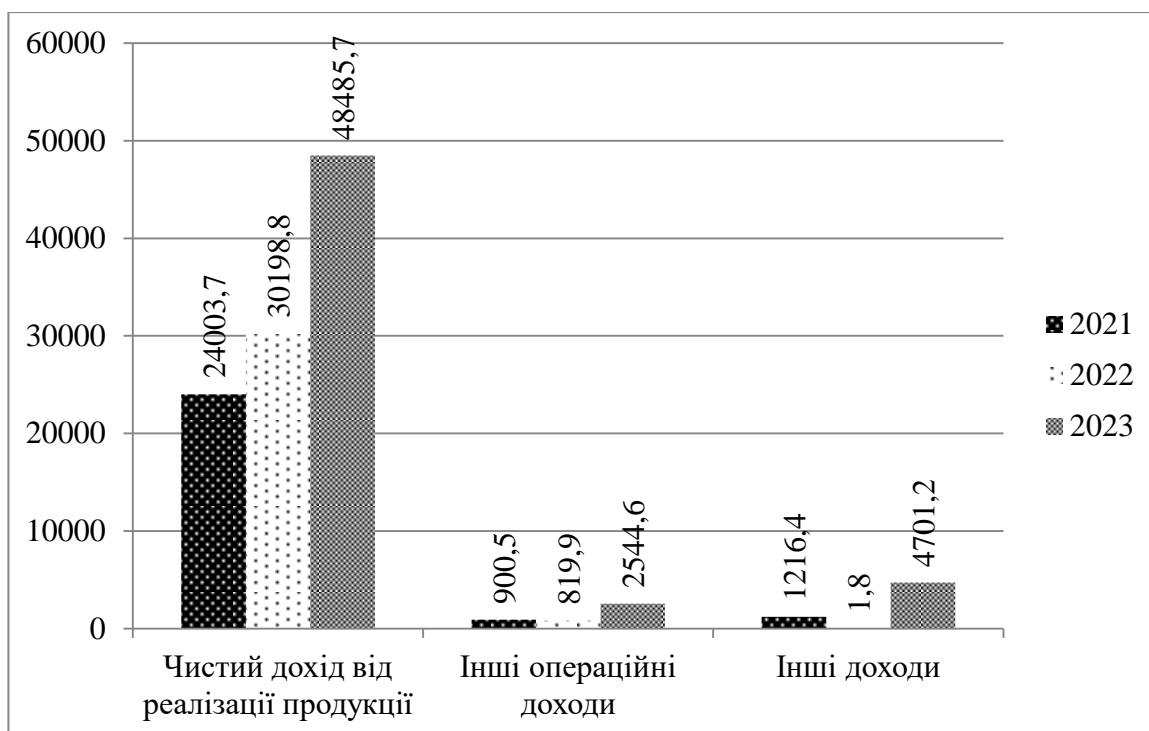


Рисунок 2.1 – Динаміка доходів ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр., тис.грн.

У ТОВ «Мрія забудовника» спостерігається значне зростання інших доходів у 2023 р. (4701,2 тис. грн. порівняно з 1,8 тис. грн. у 2021 р. та 12,16 тис. грн. у 2022 р.). Такий приріст може бути пов'язаний із разовими джерелами доходу, зокрема компенсаціями чи продажем активів, інвестиційними надходженнями тощо.

Загальна структура доходів показує, що основним джерелом прибутку ТОВ «Мрія забудовника» є чистий дохід від реалізації продукції, який має тенденцію до зростання.

Динаміку витрат ТОВ «Мрія забудовника» представлено на рис. 2.2.

Загальні витрати ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. зросли на 54,7% порівняно з 2022 р. з 30334,6 тис. грн. до 46922,5 тис. грн., це зростання є помітним, але його темпи є меншими порівняно із загальним зростанням доходів, які зросли на 79,7%.

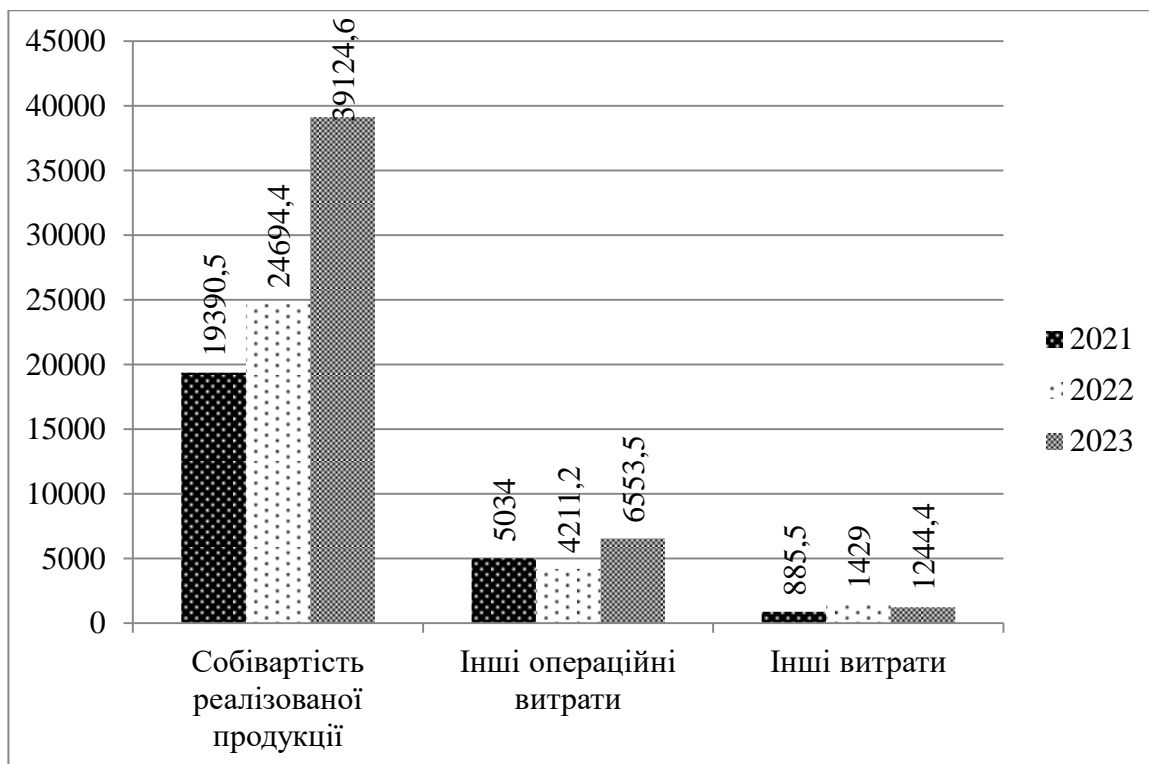


Рисунок 2.2 – Динаміка витрат ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр., тис.грн.

Основною статтею витрат товариства, що зросла на 58,5% з 24694,4 тис. грн. до 39124,6 тис. грн. є собівартість реалізованої продукції. Зростання собівартості логічно пов'язане із збільшенням обсягів реалізації продукції. Проте темпи її приросту залишаються нижчими, ніж зростання доходів, що демонструє покращення маржинальності продукції.

Інші операційні витрати зросли з 4211,2 тис. грн. у 2022 р. до 6553,5 тис. грн. у 2023 р., зокрема на 55,5%, це зростання пов'язане з розширенням операційної діяльності товариства, додатковими витратами що є необхідними для підтримки зростаючого обсягу діяльності.

Інші витрати зменшилися з 1429,0 тис. грн. у 2022 р. до 1244,4 тис. грн. у 2023 р., зокрема на 12,9%. Зниження інших витрат свідчить про ефективне управління нестандартними або разовими витратними статтями, і є результатом оптимізації, скорочення витрат на непрофільні активи.

2.3 Аналіз фінансових індикаторів розвитку ТОВ «Мрія забудовника»

В умовах кризових явищ в зовнішньому середовищі та конкурентної боротьби на ринку особливої актуальності для вітчизняних підприємств набуває постійний моніторинг фінансових індикаторів, що дозволяють своєчасно реагувати на наявні виклики та приймати швидкі, обґрунтовані рішення. З метою аналізу фінансових індикаторів для початку дослідимо основні статті балансу ТОВ «Мрія забудовника».

Структуру активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. представлено на рис. 2.3, а їх динаміку за 2021-2023 рр. наведено на рис. 2.4.

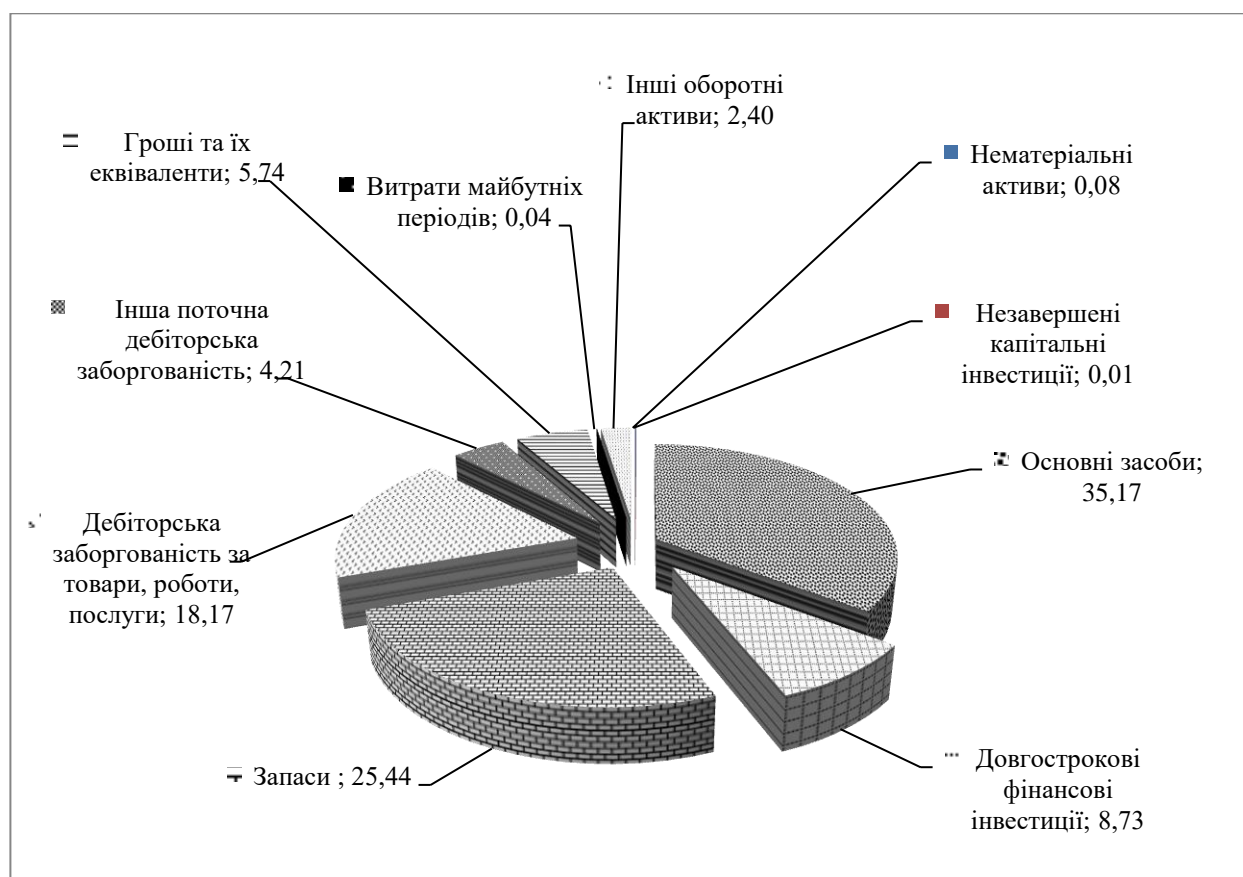


Рисунок 2.3 – Структура активів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р., %

У 2022 р. загальна вартість активів ТОВ «Мрія забудовника» знизилася на 8,4% з 35897 тис. грн. до 32897,9 тис. грн. У 2023 р. відбулося зростання

активів на 18% порівняно з 2022 р., досягнувши 38840,1 тис. грн., і свідчить про відновлення активності товариства.

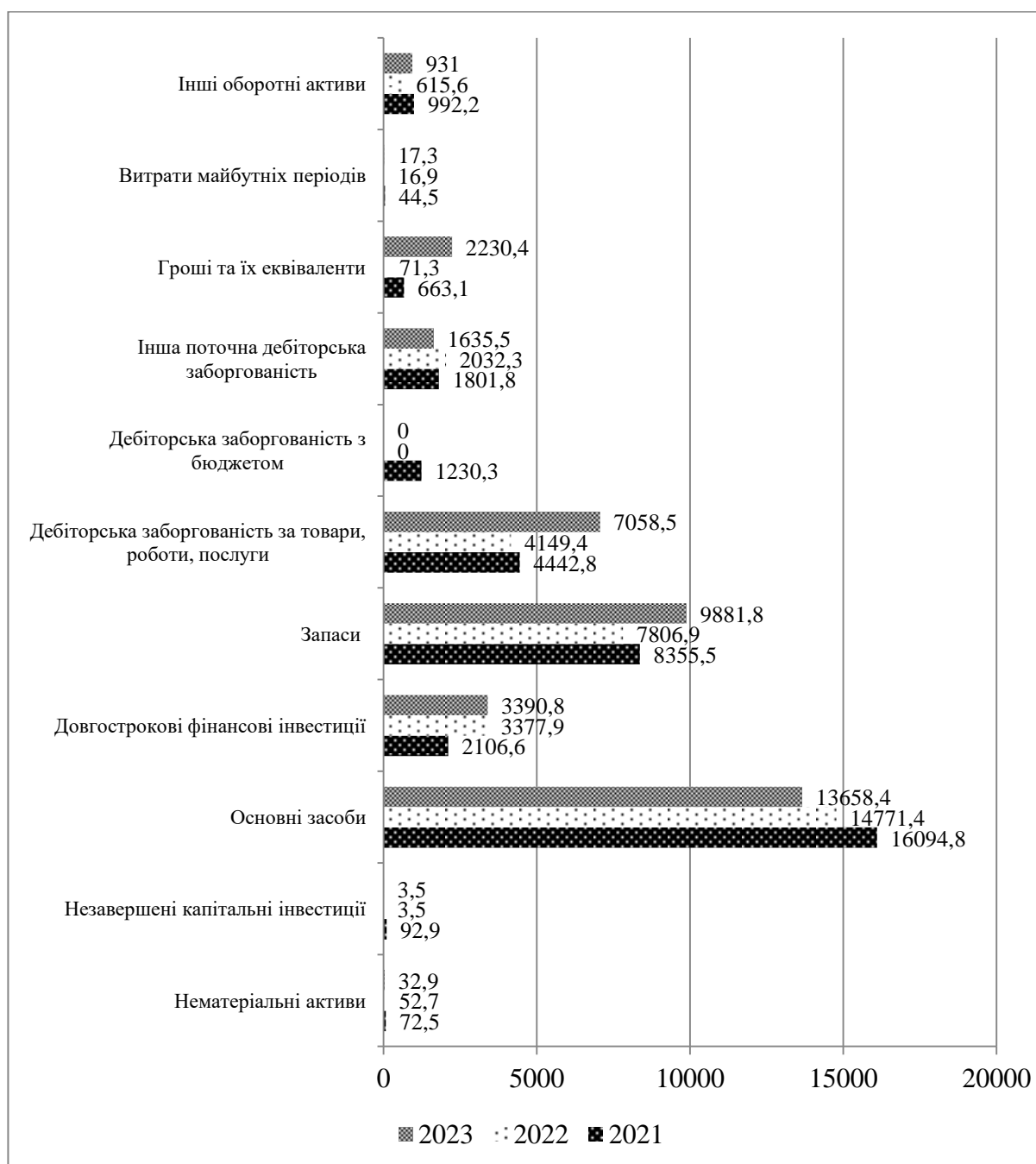


Рисунок 2.4 – Динаміка активів ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр., тис.грн.

Спостерігається постійне зменшення нематеріальних активів на 54,6% за 3 роки з 72,5 тис. грн. у 2021 р. до 32,9 тис. грн. у 2023 р., таке зменшення пов'язано з амортизацією нематеріальних активів без їх значного оновлення.

Незавершені капітальні інвестиції скоротилися у 2022 р. з 92,9 тис. грн. до 3,5 тис. грн., а у 2023 р. зміни у цій статті активу балансу відсутні, що свідчить про відсутність нових капіталовкладень. Основні засоби зменшувалася протягом 3-х років з 16094,8 тис. грн. у 2021 р. до 13658,4 тис. грн. у 2023 р., і є наслідком часткового вибуття основних засобів. Довгострокові фінансові інвестиції зросли з 2106,6 тис. грн. у 2021 р. до 3390,8 тис. грн. у 2023 р., а таке зростання вказує на спрямування частини ресурсів товариства у фінансові інструменти. Запаси зросли на 18,9% у 2023 р. порівняно з 2022 р. з 7806,9 тис. грн. до 9881,8 тис. грн., і свідчить про збільшення виробничих запасів. Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги значно зросла у 2023 р. – на 70%. Гроші та їх еквіваленти значно зросли у 2023 р. з 71,3 тис. грн. у 2022 р. до 230,4 тис. грн. Інша поточна дебіторська заборгованість зменшилася на 19,5%.

Структуру пасивів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р. представлено на рис. 2.5, а їх динаміку за 2021-2023 рр. на рис. 2.6.

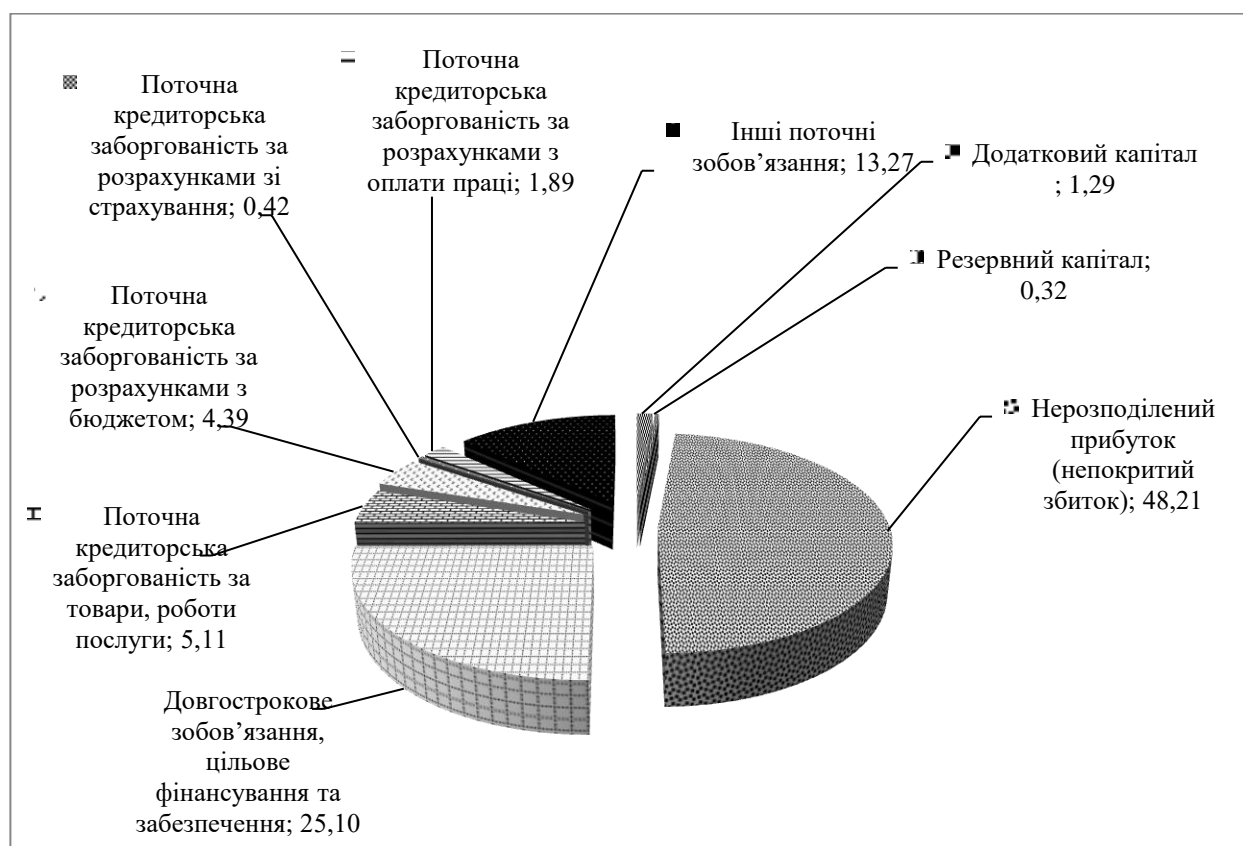


Рисунок 2.5 – Структура пасивів ТОВ «Мрія забудовника» у 2023 р., %

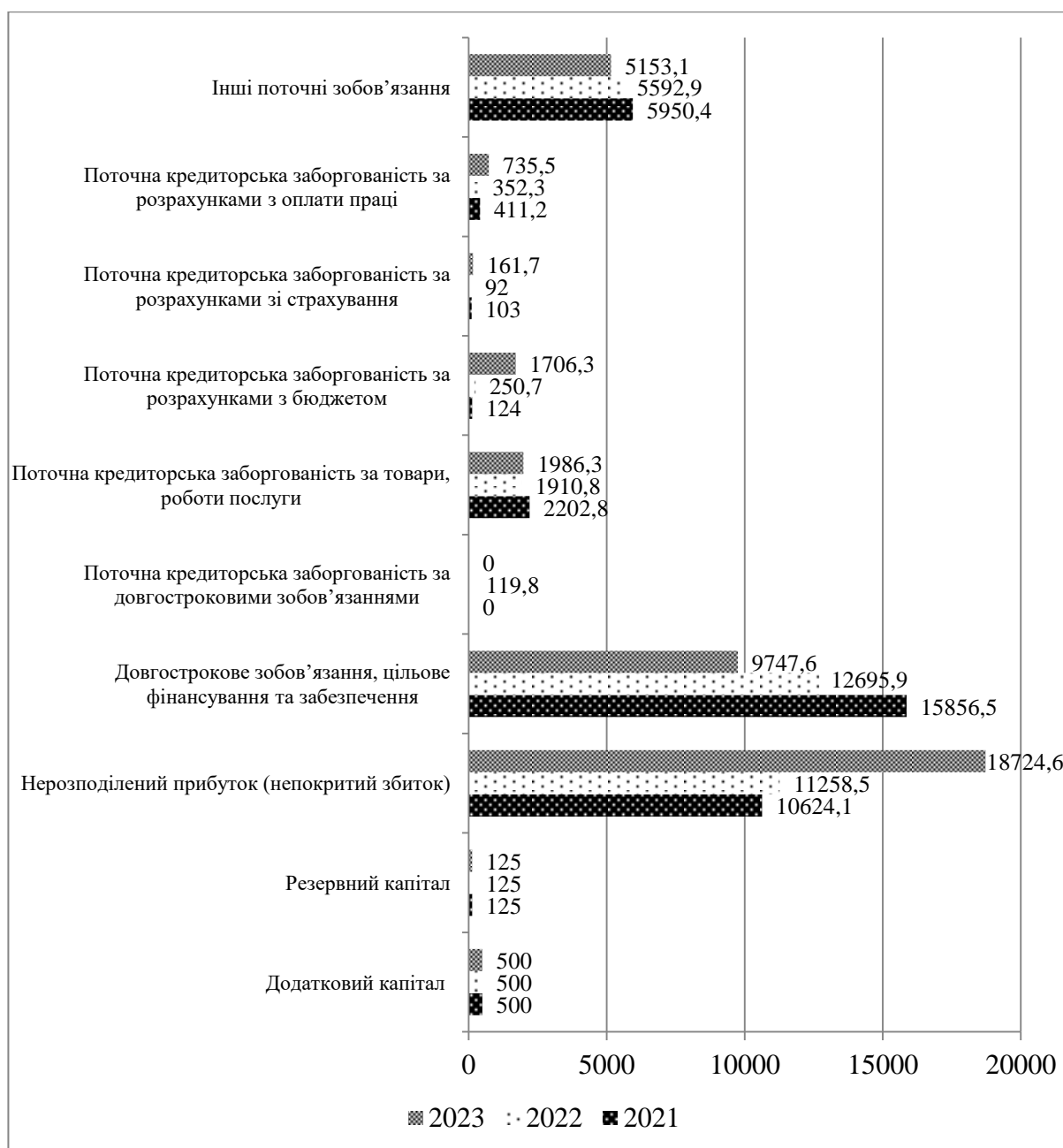


Рисунок 2.6 – Динаміка пасивів ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр., тис.грн.

Загальна частка власного капіталу у балансі ТОВ «Мрія забудовника» складає близько 65,2% або 18349,6 тис. грн. із 28 835,4 тис. грн. Позитивна тенденція збільшення власного капіталу підвищує фінансову стійкість товариства. Частка довгострокових зобов'язання становить 33,8% балансу або 9747,6 тис. грн., а їх скорочення зменшує фінансове навантаження та свідчить про зниження інвестиційної активності. Загальна частка поточних зобов'язань становить 17,9% балансу або 5738,2 тис. грн., а збільшення заборгованості

перед бюджетом, працівниками та іншими кредиторами є сигналом про можливі проблеми з ліквідністю.

Динаміку показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9 – Динаміка показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 – 2021
Величина власних оборотних засобів, тис.грн.	-7117,7	-6322,0	2264,0	+9381,7
Маневреність власних оборотних коштів, тис.грн.	-0,406	-0,430	0,104	+0,51
Частка оборотних засобів в активах	0,488	0,447	0,560	+0,072
Частка власних оборотних засобів в активах,	-0,198	-0,192	0,058	+0,256
Частка виробничих запасів в поточних активах	0,5	0,5	0,5	0
Частка власних / чистих оборотних засобів в покритті запасів	-0,812	-0,861	0,208	+1,02
Коефіцієнт абсолютної ліквідності / платоспроможність	1,994	1,766	2,233	+0,239
Коефіцієнт загальної ліквідності / покриття	3,274	3,195	4,219	+0,945
Коефіцієнт критичної ліквідності	1,28	1,429	1,986	+0,706

Значення для 2021 р. та 2022 р. показують негативний баланс власних оборотних засобів у ТОВ «Мрія забудовника», що свідчить про недостатність власного капіталу для покриття оборотних активів, а у 2023 р. ситуація покращилася, але рівень маневреності та частка власних оборотних засобів залишаються низькими. Частка виробничих запасів в поточних активах у ТОВ «Мрія забудовника» є стабільною – 50%, а частка власних оборотних засобів в покритті запасів у 2021–2022 рр. є від’ємною, а у 2023 р. спостерігається покращення, однак значення є далеким від встановленого нормативу ($\geq 0,5$). Абсолютна ліквідність розрахована за звітністю ТОВ «Мрія забудовника» (норматив ≥ 0.2) перевищує нормативне значення протягом 3-х років (у 2021 р. – 1,994, у 2022 р. – 1,766 та у 2023 р. – 2,233), що свідчить про достатню кількість оборотних активів для швидкого покриття зобов’язань. Загальна ліквідність

(норматив ≥ 2) протягом 3-х років залишається вище нормативу (у 2021 р. – 3,274, у 2022 р. – 3,195 та у 2023 р. – 4,219), особливо в 2023 році. Критична ліквідність (норматив ≥ 1) значення задовільні протягом аналізованого періоду (у 2021 р. – 1,28, у 2022 р. – 1,429 та у 2023 р. – 1,986), що вказує на здатність товариства покривати поточні зобов'язання власним капіталом.

Динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 – 2021
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,313	0,361	0,498	0,185
Коефіцієнт фінансової залежності	0,687	0,639	0,502	-0,185
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,426	0,481	0,992	0,566
Коефіцієнт фінансового ризику	2,348	1,978	1,012	-1,336
Коефіцієнт самофінансування	0,71	0,936	1,985	1,275
Коефіцієнт маневреності власних засобів	-0,633	-0,532	0,117	0,75
Коефіцієнт співвідношення мобільних та імобільних активів	0,954	0,808	1,272	0,318
Коефіцієнт майна виробничого призначення	0,448	0,449	0,351	-0,097
Коефіцієнт довгострокової заборгованості	0,442	0,386	0,251	-0,091
Коефіцієнт фінансового лівереджу	2,348	1,978	1,012	-1,336
Коефіцієнт структури довгострокових вкладень	0,585	0,516	0,335	-0,250
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,643	0,604	0,5	-0,143
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,357	0,396	0,5	0,143
Мультиплікатор власного капіталу	3,191	2,767	2,007	-1,184

ТОВ «Мрія забудовника» демонструє значне покращення фінансової стійкості протягом 2021-2023 років. Це проявляється в покращенні фінансової незалежності (2021 р. – 0,313, 2022 р. – 0,361, 2023 р. – 0,498) зменшенні фінансового ризику (2021 р. – 2,348, 2022 р. – 1,978, 2023 р. – 1,012), зростанні

коефіцієнтів самофінансування (2021 р. – 0,71, 2022 р. – 0,936, 2023 р. – 1,985) і маневреності (2021 р. – (-0,633), 2022 р. – (-0,532), 2023 р. – 0,117), а також у зниженні рівня заборгованості (коефіцієнт довгострокової заборгованості становив у 2021 р. – 0,442, 2022 р. – 0,386, 2023 р. – 0,251). ТОВ «Мрія забудовника» значно зменшило свою залежність від зовнішніх джерел фінансування, збільшивши частку власного капіталу в активах. Зокрема, вона зміцнила свою фінансову стійкість за рахунок зростання прибутковості і самофінансування.

Динаміку показників ділової активності ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.11.

Таблиця 2.11 – Динаміка показників ділової активності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 – 2021
Коефіцієнт трансформації	56,87	45,44	75,52	+18,65
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	2,66	2,62	3,14	+0,48
Коефіцієнт оборотності мобільних коштів	1,72	2,11	2,23	+0,51
Коефіцієнт матеріальних оборотних коштів	3,6	3,97	5,08	+1,48
Коефіцієнт оборотності матеріально-виробничих запасів	2,95	3,18	4,04	+1,09
Коефіцієнт оборотності готової продукції	56,87	45,44	75,52	+18,65
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	6,80	7,47	6,89	+0,09
Період погашення / середній строк обороту дебіторської заборгованості, днів	53,57	48,93	53,0	-0,57
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	12,92	13,69	19,71	+6,79
Період погашення / середній строк обороту кредиторської заборгованості, днів	28,25	26,67	18,51	-9,74
Коефіцієнт оборотності основних засобів	1,87	2,1	3,55	+1,68
Коефіцієнт оборотності основних засобів та інших необоротних активів	1,65	1,7	2,47	+0,82

Протягом 2021-2023 років ТОВ «Мрія забудовника» демонструє значне покращення в діловій активності, зокрема товариство стало ефективніше використовувати свої ресурси, зменшивши період обороту як дебіторської (2021 р. – 6,80, 2022 р. – 7,47, 2023 р. – 6,89), так і кредиторської заборгованості (2021 р. – 12,92, 2022 р. – 13,69, 2023 р. – 19,71), покращило оборотність запасів (2021 р. – 2,95, 2022 р. – 3,18, 2023 р. – 4,04) і основних засобів (2021 р. – 1,87, 2022 р. – 2,1, 2023 р. – 3,55). Це свідчить про більш ефективне управління активами, зменшення часу для перетворення ресурсів в доходи, і забезпечує фінансову стабільність та покращення конкурентоспроможності ТОВ «Мрія забудовника».

Динаміку показників рентабельності ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 2.12.

Таблиця 2.12 – Динаміка показників рентабельності ТОВ «Мрія забудовника» протягом 2021-2023 рр.

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023 – 2021
Рентабельність активів	1,77%	2,46%	20,78%	+19,01
Рентабельність власного капіталу	5,64%	6,82%	41,71%	+36,07%
Рентабельність продажу	2,1%	2,61%	16,64%	+14,54%
Рентабельність матеріальних запасів	361,42%	397,27%	490,86%	+129,44%

Протягом 2021-2023 рр. ТОВ «Мрія забудовника» демонструє покращення фінансових показників, зокрема у показниках рентабельності. Зростання рентабельності активів (2021 р. – 1,77%, 2022 р. – 2,46%, 2023 р. – 20,78%), власного капіталу (2021 р. – 5,64%, 2022 р. – 6,82%, 2023 р. – 41,71%), продажу (2021 р. – 2,1%, 2022 р. – 2,61%, 2023 р. – 16,64%) та матеріальних запасів (2021 р. – 361,42%, 2022 р. – 397,27%, 2023 р. – 490,86%) вказує на значне покращення ефективності використання ресурсів, підвищення прибутковості, поліпшення фінансової стійкості товариства. Наведені показники вказують на

позитивні тенденції та покращення фінансового стану ТОВ «Мрія забудовника», що дозволяє їй бути більш конкурентоспроможною і стабільною в динамічних умовах ринку.

Висновки до розділу 2

Проведений у другому розділі магістерської роботи аналіз діяльності ТОВ «Мрія забудовника» свідчить про поступовий розвиток товариства не зважаючи на виклики війни та негативний вплив зовнішнього середовища. У роботі проведено SLEPT-аналіз (Social, Legal, Economic, Political, Technological) який дозволяє провести оцінювання зовнішнього середовища діяльності товариства, та визначити вплив факторів різної природи походження на нього.

Аналіз основних техніко-економічних показників діяльності ТОВ «Мрія забудовника» свідчить про зростання фінансових результатів у 2023 році, оскільки основними споживачами продукції ТОВ «Мрія забудовника» є будівельні організації та підрядники, що займаються зведенням багатоповерхових будинків, житлових комплексів, торгових і офісних приміщень, а у 2023 році вони були доволі активні.

Загальна частка власного капіталу у балансі товариства складає близько 65,2% або 18349,6 тис. грн. із 28835,4 тис. грн. Позитивна тенденція збільшення власного капіталу підвищує фінансову стійкість товариства та дозволяє констатувати виважену політику його розвитку та фінансування діяльності. При цьому абсолютна ліквідність значно перевищує нормативне значення протягом 3-х років (у 2021 р. – 1,994, у 2022 р. – 1,766 та у 2023 р. – 2,233), що свідчить про достатню кількість оборотних активів для швидкого покриття зобов'язань. Рентабельність товариства зростає з 4% у 2021 році до 21% у 2023 році, що свідчить про значне підвищення ефективності використання наявних ресурсів і здатність отримувати прибуток та реалізовувати проекти.

З РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE У ТОВ «МРІЯ ЗАБУДОВНИКА»

3.1 Розробка комплексу методів впровадження та розвитку методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника»

Впровадження та розвиток методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника» пов'язано для керівників товариства із бажанням досягти результатів, значимих для зацікавлених осіб. З метою приведення цих результатів у бажаний стан, топ-менеджменту ТОВ «Мрія забудовника» варто провести оцінку стану внутрішніх бізнес-процесів в товаристві. З метою оцінки відповідності бізнес-процесів результатам значущим для зацікавлених сторін описано їх взаємозв'язок і відображено на рис. 3.1.

Табл. 3.3 допомагає оцінити вплив методології Agile на ключові бізнес-процеси, визначаючи наскільки ефективно вона дає можливість знижувати витрати, збільшувати якість продукту, покращувати продуктивність, а також, забезпечувати прозорість і гнучкість у процесах.

Для розробки комплексу методів впровадження та розвитку методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника» необхідно врахувати специфіку галузі у якій працює товариство, типи проєктів, що реалізовує, наявну організаційну структуру, організаційну культуру тощо.

З метою оцінки впливу різних методів та практик на досягнення визначених результатів бізнес-процесів та на конкретні визначені бізнес-показники сформуємо матрицю, що містить умови за яких варто звертатися до методів Agile. До обраних методів методології Agile належать Scrum, Kanban, Lean, Hybrid Agile-Waterfall, Pair Programming, Continuous Integration, Retrospectives та User Stories.

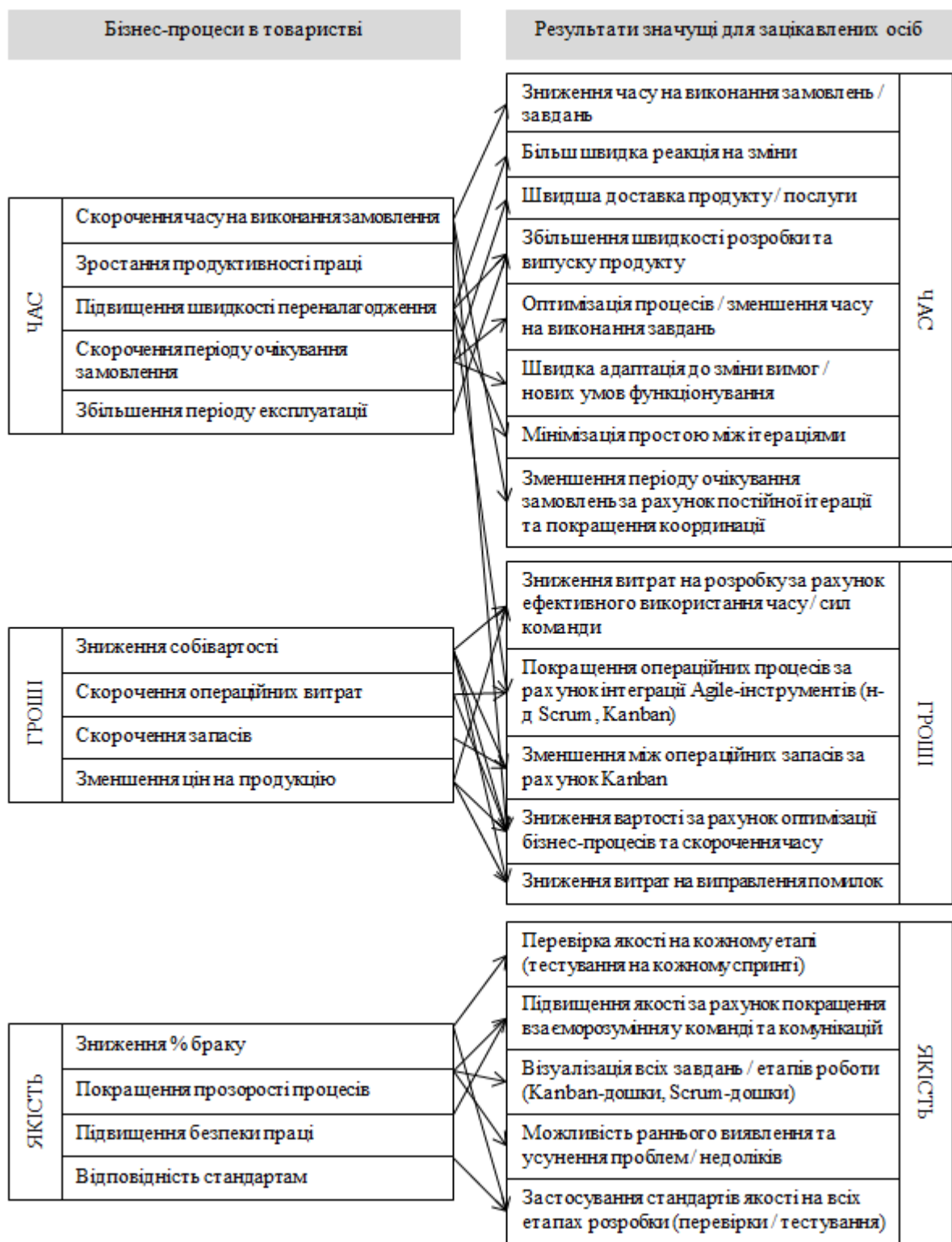


Рисунок 3.1 – Взаємозв'язок внутрішніх бізнес-процесів з результатами значущими для зацікавлених сторін

Для початку у табл. 3.1 наведемо загальну характеристику пропонованих методів та обґрунтуємо доцільність їх впровадження у діяльність ТОВ «Мрія забудовника».

Таблиця 3.1 – Характеристика методів Agile

Назва	Характеристика
Scrum	Підходить для підприємств, що функціонують у складних, динамічних середовищах, де потрібна гнучкість та постійна адаптація з метою якісного виконання замовлень. Застосовується для планування та реалізації проєктів, при яких необхідно часте оновлення вимог і швидка зміна напрямків
Kanban	Особливо ефективним є для візуалізації і контролю потоку роботи в виробничих бізнес-процесах. За допомогою Kanban підприємства можуть більш ефективно управляти запасами, зменшувати затримки тощо
Lean	Використовується на підприємствах з метою усунення зайвих (непродуктивних) витрат, оптимізації виробничих бізнес-процесів тощо
Hybrid Agile-Waterfall	Це гібридний підхід, що поєднує у собі гнучкість Agile для специфікацій та традиційність Waterfall з метою планування та реалізації чітких етапів виробництва / проєкту
Pair Programming	Підходить для задач, що потребують співпраці між фахівцями. Виробничі підприємства можуть застосовувати цей метод задля спільного розв'язання складних технологічних задач та / або розробки конструкцій і технологій
Continuous Integration	Підходить для виробничих бізнес-процесів, де важливо на постійній основі інтегрувати зміни, перевіряти якість продукції, а також, уникати помилок на всіх етапах виробництва
Retrospectives	Ретроспективи дозволяють на системній основі аналізувати ефективність бізнес-процесів та знаходити нові нестандартні шляхи з метою їх вдосконалення
User Stories	Використання цього методу дозволяє чітко формулювати вимоги замовника та адаптувати виробничі бізнес-процеси під ці вимоги

У табл. 3.2 наведено матрицю умов, що спонукають до застосування методів Agile.

Таблиця 3.2 – Матриця умов, що спонукають до застосування методів Agile*

Умови звернення до Agile	Методи Agile**							
	Scrum	Kanban	Lean	Hybrid Agile-Waterfall	Pair Programming	Continuous Integration	Retrospectives	User Stories
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Низька якість продукту	3	2	3	3	2	3	1	2
Порушення термінів виконання замовлень	3	3	1	3	2	2	2	2
Висока складність задач	1	1	3	2	2	1	2	2
Потрібна швидка адаптація до змін	3	2	3	2	2	2	3	2

Продовження таблиці 3.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Необхідність контролю за виробничими запасами	3	3	3	1	2	3	1	2
Потреба в постійному вдосконаленні процесів	3	3	3	2	2	3	3	3
Інтеграція з замовником (взаємодія, зворотній зв'язок)	3	2	2	2	2	2	3	2
Зміни в специфікаціях замовлення / процесах	3	2	3	3	1	2	2	2
Необхідність інтеграції з іншими процесами / системами	1	2	2	3	2	3	3	2

*Градація результатів для матриці здійснена на основі вивчення літератури, аналізу кожного методу Agile та його впливу на ключові показники;

**де 0 – відсутній вплив, 1 – низький вплив, 2 – середній вплив, 3 – високий вплив.

Матриця, що зображена у табл. 3.2, показує, як різні методи Agile можуть бути використанні задля вирішення різного роду задач, що постають перед ТОВ «Мрія забудовника». Залежно від конкретних потреб та умов, товариство може обрати відповідні методи з метою оптимізації бізнес-процесів, підвищення якості, зниження витрат тощо.

Далі у табл. 3.3 зобразимо матрицю впливу методів Agile на досягнення результатів.

Таблиця 3.3 – Матрицю впливу методів Agile на досягнення результатів*

Методи Agile	Критерії**			Результати
	Час	Гроші***	Якість	
1	2	3	4	5
Scrum	3	3↓	3	Скорочення часу на виконання проєктів, краща видимість процесів
Kanban	2	2↑	2	Покращення продуктивності, виявлення вузьких місць
Lean	2	2↑	2	Усунення втрат і покращення процесів
Hybrid Agile-Waterfall	1	2↑	2	Покращення планування, гнучкість та контроль в реалізації проєктів

Продовження таблиці 3.3

1	2	3	4	5
Pair Programming	1	1↑	1	Підвищення командної ефективності
Continuous Integration	2	2↑	2	Зниження часу на інтеграцію, покращення стабільності
Retrospectives	1	1↑	2	Покращення командної роботи, адаптація процесів
User Stories	2	3↓	2	Поліпшення взаємодії із клієнтами, орієнтація на їх потреби

*градація результатів для матриці здійснена на основі вивчення літератури, аналізу кожного методу Agile та його впливу на ключові бізнес-показники;

**де 0 – відсутній вплив, 1 – низький вплив, 2 – середній вплив, 3 – високий вплив;

***↑ – зростання грошових коштів (позитивний вплив); ↓ – зменшення грошових коштів (негативний вплив).

Більш детально кількісну та якісну оцінку впровадження методів Agile представлено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4 – Кількісна та якісна оцінка впровадження методів Agile

Методи Agile	Результати
Scrum	Зменшення часу на виконання проєктів на 15%; підвищення взаємодії з клієнтами на 20%; підвищення продуктивності на 10%; зменшення часу адаптації до змін на 20%; зниження рівня нещасних випадків на 15%
Kanban	Зменшення часу на виконання проєктів на 15%; зменшення операційних витрат на 5%; зменшення часу адаптації до змін на 20%
Lean	Зменшення операційних витрат на 5%; зниження рівня нещасних випадків на 15%
Hybrid Agile-Waterfall	Зменшення часу на виконання проєктів на 15%; зниження операційних витрат на 5%
Pair Programming	Зниження % браку на 10%; підвищення продуктивності на 10%
Continuous Integration	Зниження % браку на 10%
Retrospectives	Підвищення взаємодії з клієнтами на 20%; підвищення продуктивності на 10%; зменшення часу адаптації до змін на 20%; зниження рівня нещасних випадків на 15%
User Stories	Підвищення взаємодії з клієнтами на 20%

Наведена табл. 3.4 допомагає чітко зрозуміти, як кожен із наведених методів Agile впливає на ключові аспекти діяльності товариства та дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та ефективно управляти проектами.

3.2 Рекомендації щодо вибору оптимального методу управління проектами в методології Agile для ТОВ «Мрія забудовника»

Серед популярних методів управління проектами у методології Agile є такі, як: Kanban (метод управління проектами, що базується на візуалізації робочих процесів), Scrum (методологія, яка фокусується на ітеративному виконанні проектів за короткі проміжки часу (спринти)) і Hybrid Agile-Waterfall (в цьому методі стратегічні етапи проекту плануються чітко, як у Waterfall, але окремі частини виконуються ітеративно за підходом Agile). Кожен з цих методів при впровадженні у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» потребує фінансових ресурсів, а оскільки товариство на даний час функціонує в умовах динамічного середовища, то варто обрати один з найбільш ефективних методів серед перелічених.

З метою оцінки ефективності впровадження Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall як проектів для ТОВ «Мрія забудовника» використаємо наступні критерії ефективності проектів:

- а) NPV – чиста приведена вартість;
- б) IRR – внутрішня норма рентабельності;
- в) Payback Period – термін окупності.

Основні види витрат при реалізації проекту поділено на капітальні інвестиції та операційні витрати, і їх представлено у табл. 3.5.

Впровадження методів Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall дозволяють оптимізувати бізнес-процеси, скоротити витрати та підвищити продуктивність.

Таблиця 3.5 – Основні види витрат при впровадженні Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall

Категорія витрат	Характеристика	Kanban	Scrum	Hybrid Agile-Waterfall
1. Закупівля програмного забезпечення	Ліцензії для інструментів управління проектами	50000,0 грн.	100000,0 грн.	150000,0 грн.
2. Навчання співробітників	Тренінги для співробітників з роботи за методологією Agile	60000,0 грн.	80000,0 грн.	100000,0 грн.
3. Консультаційні послуги	Залучення зовнішніх консультантів для впровадження методології та налаштування процесів	40000,0 грн.	60000,0 грн.	80000,0 грн.
4. Адаптація процесів	Перегляд існуючих бізнес-процесів, впровадження нових практик і документів	30000,0 грн.	460000,0 грн.	50000,0 грн.
5. Технічна підтримка та впровадження	Налаштування програмного забезпечення, технічна підтримка протягом перших місяців	20000,0 грн.	20000,0 грн.	20000,0 грн.
Загальні витрати		200000,0 грн.	300000,0 грн.	400000,0 грн.

Джерела економії при впровадженні Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall для ТОВ «Мрія забудовника» представлені у табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Основні джерела економії при впровадженні Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall для ТОВ «Мрія забудовника»

Джерела економії	Характеристика	Орієнтовний річний результат
1	2	3
1. Зниження витрат на управління	Ефективніші комунікації та контроль бізнес-процесів сприяє зниженню адміністративних витрат	20000 – 40000 грн.
2. Зменшення кількості помилок	Чітка організація бізнес-процесів сприяє зменшенню кількості помилок у плануванні та виконанні замовлень	40000 – 80000 грн.
3. Скорочення термінів виконання робіт	Оптимізація виробничих бізнес-процесів за рахунок кращого розподілу задач (для Kanban, Scrum)	50000 – 100000 грн.
4. Підвищення продуктивності	Завдяки навчанню працівників товариства та автоматизації підвищується швидкість завдань, що виконуються	20000 – 50000 грн.

Продовження таблиці 3.6

1	2	3
5. Зниження витрат на сировину та матеріали	Забезпечує краще планування закупівель, що зменшує витрати на матеріали (для Kanban)	20000 – 40000 грн.
6. Поліпшення взаємодії між підрозділами	Скорочення затримок і конфліктів між відділами за рахунок регулярних зустрічей (для Scrum)	30000 – 50000 грн.
7. Зниження витрат на аудит	Постійний контроль та аналіз бізнес-процесів дозволяють зменшити потреби у зовнішньому аудиті	10000 – 20000 грн.
Загальна економія		150000 – 250000 грн.

Порівняння річної економії за досліджуваними методами (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall) для ТОВ «Мрія забудовника» представлено у табл. 3.7.

Таблиця 3.7 – Порівняння річної економії за досліджуваними методами (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall) для ТОВ «Мрія забудовника»

Метод	Джерела економії	Орієнтовний річний результат
Kanban	Оптимізація матеріалів, скорочення термінів виконання завдань, зменшення помилок	150000 грн.
Scrum	Підвищення продуктивності, зменшення кількості помилок, поліпшення взаємодії між підрозділами	200000 грн.
Hybrid Agile-Waterfall	Поєднує економію Kanban і Scrum, і спрямований на комплексне управління складними проектами	250000 грн.

Усі обґрунтовані дані, що представлені у табл. 3.5 – 3.7 згруповано у табл. 3.8.

Таблиця 3.8 – Вихідні дані для розрахунку ефективності для ТОВ «Мрія забудовника»

Метод	Витрати на впровадження, тис. грн.	Річна економія (вигода), тис. грн.	Тривалість реалізації, років	Дисконтна ставка, %
Kanban	200	150	5	10
Scrum	300	200	5	10
Hybrid Agile-Waterfall	400	250	5	10

Розрахунок ефективності впровадження методів (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall) здійснюється на підставі розрахунку наступних показників:

NPV – чиста приведена вартість визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0 \quad (3.1)$$

де CF_t – річний грошовий потік (економія);

r – дисконтна ставка;

t – рік;

I_0 – початкові інвестиції.

IRR – внутрішня норма рентабельності: визначається як дисконтна ставка, за якої $NPV = 0$ (використаємо числовий метод).

Payback Period – термін окупності визначається за формулою:

$$Payback\ Period = \frac{I_0}{E_0} \quad (3.2)$$

де E_0 – ефективність (початкова).

Проведемо розрахунок зазначених показників для кожного методу.

Розрахунок для Kanban:

$$NPV = \frac{150}{1,1^1} + \frac{150}{1,1^2} + \frac{150}{1,1^3} + \frac{150}{1,1^4} + \frac{150}{1,1^5} - 200 = 368,62 \text{ тис.грн.}$$

$$IRR = 54,0\%.$$

$$Payback\ Period = \frac{200}{150} = 1,33 \text{ роки.}$$

Розрахунок для Scrum:

$$NPV = \frac{200}{1,1^1} + \frac{200}{1,1^2} + \frac{200}{1,1^3} + \frac{200}{1,1^4} + \frac{200}{1,1^5} - 300 = 458,15 \text{ тис.грн.}$$

$$IRR = 47,0\%.$$

$$\text{Payback Period} = \frac{300}{250} = 1,5 \text{ роки.}$$

Розрахунок для Hybrid Agile-Waterfall:

$$NPV = \frac{250}{1,1^1} + \frac{250}{1,1^2} + \frac{250}{1,1^3} + \frac{250}{1,1^4} + \frac{250}{1,1^5} - 400 = 547,69 \text{ тис.грн.}$$

$$IRR = 42,0\%.$$

$$\text{Payback Period} = \frac{400}{250} = 1,6 \text{ роки.}$$

Зведені результати оцінювання ефективності впровадження методів (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall) у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9 – Зведені результати оцінювання ефективності впровадження методів (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall) у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Метод	NPV, тис. грн.	IRR, %	Payback Period, роки
Kanban	368,62	54,0	1,33
Scrum	458,15	47,0	1,5
Hybrid Agile-Waterfall	547,69	42,0	1,6

Kanban має найкоротший термін окупності 1,33 роки та найвищу $IRR = 54\%$, що робить його найбільш ефективним для швидкого отримання результату. Kanban підходить для ТОВ «Мрія забудовника», оскільки забезпечує швидку окупність та максимальну гнучкість у виробничих процесах, що є ключовим фактором для виробничої компанії. Для перевірки твердження проведемо розрахунок ефективності за допомогою різних сценаріїв, а граничні значення NPV будуть складати:

Оптимістичний сценарій (O): вигода вище на 20%, а витрати нижче на 10%.

Реалістичний сценарій (R): це розрахунок проведений вище.

Песимістичний сценарій (P): вигода скорочується на 20%, а витрати

зростають на 10%.

Проаналізуємо за 3-ма сценаріями кожен метод (Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall).

Розрахунок для Kanban.

Оптимістичний сценарій:

$$NPV_o = \frac{180}{1,1^1} + \frac{180}{1,1^2} + \frac{180}{1,1^3} + \frac{180}{1,1^4} + \frac{180}{1,1^5} - 180 = 414,68 \text{ тис.грн.}$$

Реалістичний сценарій: $NPV_r = 368,62$ тис.грн. (з попереднього розрахунку).

Песимістичний сценарій:

$$NPV_p = \frac{120}{1,1^1} + \frac{120}{1,1^2} + \frac{120}{1,1^3} + \frac{120}{1,1^4} + \frac{120}{1,1^5} - 220 = 249,02 \text{ тис.грн.}$$

Очікувана оцінка (E):

$$E = \frac{NPV_o + 4 \times NPV_r + NPV_p}{6} \quad (3.4)$$

$$E = \frac{414,68 + 4(368,62) + 249,02}{6} = 356,36 \text{ тис.грн.}$$

Стандартне відхилення (SD):

$$SD = \frac{NPV_o - NPV_p}{6} \quad (3.3)$$

$$SD = \frac{414,68 - 249,02}{6} = 27,61 \text{ тис.грн.}$$

Розрахунок для Scrum.

Оптимістичний сценарій:

$$NPV_o = \frac{240}{1,1^1} + \frac{240}{1,1^2} + \frac{240}{1,1^3} + \frac{240}{1,1^4} + \frac{240}{1,1^5} - 270 = 519,35 \text{ тис.грн.}$$

Реалістичний сценарій: $NPVr = 458,15$ тис.грн. (з попереднього розрахунку).

Песимістичний сценарій:

$$NPVp = \frac{160}{1,1^1} + \frac{160}{1,1^2} + \frac{160}{1,1^3} + \frac{160}{1,1^4} + \frac{160}{1,1^5} - 330 = 346,76 \text{ тис.грн.}$$

Очікувана оцінка (E):

$$E = \frac{519,35 + 4(458,15) + 346,76}{6} = 449,95 \text{ тис.грн.}$$

Стандартне відхилення (SD):

$$SD = \frac{519,35 - 346,76}{6} = 28,43 \text{ тис.грн.}$$

Розрахунок для Hybrid Agile-Waterfall.

Оптимістичний сценарій:

$$NPVo = \frac{300}{1,1^1} + \frac{300}{1,1^2} + \frac{300}{1,1^3} + \frac{300}{1,1^4} + \frac{300}{1,1^5} - 360 = 624,04 \text{ тис.грн.}$$

Реалістичний сценарій: $NPVr = 547,69$ тис.грн. (з попереднього розрахунку).

Песимістичний сценарій:

$$NPVp = \frac{200}{1,1^1} + \frac{200}{1,1^2} + \frac{200}{1,1^3} + \frac{200}{1,1^4} + \frac{200}{1,1^5} - 440 = 374,44 \text{ тис.грн.}$$

Очікувана оцінка (E):

$$E = \frac{624,04 + 4(547,69) + 374,44}{6} = 548,54 \text{ тис.грн.}$$

Стандартне відхилення (SD):

$$SD = \frac{624,04 - 374,44}{6} = 41,6 \text{ тис.грн.}$$

Порівняння результатів за 3-ма сценаріями для ТОВ «Мрія забудовника» на підставі проведених розрахунків наведено у табл. 3.10.

Таблиця 3.10 – Порівняння результатів за 3-ма сценаріями для ТОВ «Мрія забудовника»

Метод	NPV_o , тис.грн.	NPV_r , тис.грн.	NPV_p , тис.грн.	Очікуване значення (E), тис. грн.	SD
Kanban	414,68	368,62	249,02	356,36	27,61
Scrum	519,35	458,15	346,76	449,95	28,43
Hybrid Agile-Waterfall	624,04	547,69	374,44	548,54	41,6

Hybrid Agile-Waterfall має найвищий очікуваний $NPV = 548,54$ тис. грн., що свідчить про найбільший потенціал вигоди у довгостроковій перспективі, але й найвищу невизначеність $SD = 41,6$. Kanban демонструє найменшу варіативність результатів $SD = 27,61$ і є найстабільнішим методом. Scrum – середній варіант із досить високим $NPV = 449,95$ тис. грн. і помірним ризиком $SD = 28,43$. На підставі проведеної оцінки рекомендовано обрати Kanban для початкової оптимізації операційних процесів, а потім розглянути впровадження Scrum для більш складних проєктів.

3.3 Рекомендації щодо формування міжфункціональних команд при впровадженні проєктів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

Ефективна реалізація проєктів передбачає формування міжфункціональних команд, які значно розширюють можливості проєктного менеджменту на підприємствах. У багатьох наукових джерелах зазначають про

перехід від колективних цінностей до індивідуальних, з формуванням акценту на важливість власної думки та унікальні риси особистості. Відповідно формування міжфункціональної команди потребує залучення людей, які переважно орієнтовані на себе, а вже потім на колективну взаємодію. Тобто йде мова про традиційні та автентичні команди.

В автентичній моделі формування команди головний акцент робиться на реалізації спільної мети. На відміну від традиційного підходу, де відмінно виконана робота є наслідком добрих стосунків, автентична модель передбачає, що саме якісно виконана робота веде до формування нових позитивних стосунків. При цьому зростає цінність усвідомлення основних процесів спільної діяльності, розуміння існуючих механізмів поведінки, і у результаті це замінює експериментальний підхід, характерний для формування традиційної моделі. У такій ситуації неминуче виникають конфлікти, однак вони сприймаються як нормальне явище, а їх системне подолання – як показник спроможності сильних людей ефективно працювати разом і досягати результату. Основний менеджер, приділяє першочергову увагу собі, оскільки саме в ньому максимально зосереджений ресурс, що забезпечує енергію для всієї команди.

Такий акцент на врахуванні особистісних якостей кожного з учасників команди зумовлює зміщення акцентів у сторону їх автономності, коли прагнення до ефективної взаємозалежності формує індивідуальне вираження під час самої взаємодії. Особисті кордони кожного учасника поважаються всіма членами команди та зберігаються, що сприяє збереженню індивідуальності, формуванню цінностей і пріоритетів кожного, а також значно підвищує рівень усвідомлення того, що відбувається у межах організації, а також забезпечує реальну можливість здійснювати правильний і оптимальний вибір.

Базовим прикладом традиційної команди можна вважати звичайний спортивний колектив, де роль кожного учасника визначається жорсткою структурою і основною метою. Автентична команда переважно орієнтована на

синергію індивідуальних знань та навичок. Доцільність формування автентичної або традиційної команди визначаються сформованими завданнями, можливостями учасників, сучасними інструментами та загальним рівнем підготовленості її членів.

Якщо розглядати такі команди з позиції управління проєктами, то міжфункціональні команди – це групи, сформовані з представників різних функціональних відділів підприємства або різних сфер відповідальності. Вони зазвичай включають працівників з різних ієрархічних рівнів організації та орієнтовані на вирішення конкретних завдань, що охоплюють кілька підрозділів. Проєктному менеджменті формуються міждисциплінарні команди, які об'єднують певну кількість учасників із різними знаннями у окремих сферах, що дозволяє використовувати комплексний підхід до виконання конкретних завдань.

У міжфункціональних командах, крім індивідуальних та групових ролей, повинні ефективно розподілятися професійні ролі. Це забезпечує бажаний баланс між автономністю кожного учасника і їх кооперативною взаємодією.

Особливі вимоги висуваються до менеджера міжфункціональної команди, який повинен володіти такими якостями: проактивність – здатність діяти на випередження, реагуючи на незначні зміни в середовищі; рефлексивність уміння аналізувати власну діяльність, адаптуватися до змін і приймати усвідомлені рішення; мультизадачність – здатність ефективно комунікувати з представниками різних професійних сфер та координувати їхню діяльність.

Оскільки проєктна діяльність супроводжується значним рівнем стресу та невизначеності, то вимогами до всієї команди є стресостійкість та вміння концентруватись на досягненні цілей у короткостроковому діапазоні прийняття управлінських рішень.

Особливі труднощі при формуванні міжфункціональної команди спостерігаються у процесі остаточного підбору учасників та їх оцінюванні. До основних методів відбору учасників команди можна віднести такі.

Інтерв'ю – найбільш поширений, але не завжди достовірний спосіб

оцінки компетенцій кандидата. Психодіагностика – використання таких інструментів, що дозволяють оцінити особистісні характеристики кандидата. Оціночні кейси та ділові ігри – симуляції, наближені до майбутньої діяльності, для перевірки ключових компетенцій учасників. Впровадження Assessment Center – комплексної процедури, що включає різноманітні методи оцінки, і яка розроблена під конкретний проєкт.

Враховуючи різноманітність та інструментальне забезпечення цих процедур, жодна з них не гарантує абсолютної успішності команди, оскільки існує суб'єктивізм у оцінювання та питання рівня кваліфікації працівників задіяних у відборі.

Програма формування міжфункціональних команд для впровадження проєктів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» представлена на рисунку 3.2.

На підготовчому етапі відбувається аналіз потреб підприємства, який передбачає визначення загальної мети проєкту, який буде впроваджено, оцінку необхідних компетентностей учасників міжфункціональної команди, та визначення основних функціональних відділів, що будуть залучені до його реалізації. Після чого відбувається формування критеріїв відбору членів команди. На цьому етапі здійснюється визначення необхідних професійних навичок, знань та досвіду, а також відбувається оцінювання особистісних якостей (проактивність, комунікабельність, здатність працювати в команді, стресостійкість та інших). Далі безпосередньо починається розробка структури команди з визначенням ролей у команді та детальним описом кожної ролі у межах виконання певних функціональних обов'язків та розподілом повноважень.

Після цього, на другому етапі, здійснюється формування команди. Відбувається безпосередній підбір учасників з використанням внутрішніх ресурсів (працівники підприємства) та залученням (за необхідності) зовнішніх фахівців (експертів, консультантів).



Рисунок 3.2 – Програма формування міжфункціональних команд для впровадження проєктів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника»

При відборі застосовуються різноманітні технології та інструменти, що дозволяють відібрати саме тих працівників, які зможуть досягнути максимального результату з мінімальними витратами. Після чого відбувається призначення керівника команди та формальне закріплення складу команди в рамках проєкту.

Однак формалізація складу і повноважень команди потребує подальшої кропіткої роботи – навчання, злагодження та подальшого розвитку. Для цього проводяться тренінги, відбувається розвиток навичок управління проєктами, розвиток міждисциплінарного мислення, оволодіння інструментами комунікації та вирішення конфліктів. Лише після такої базової і доволі ретельної підготовки, стає можливим безпосереднє впровадження проєктів у практичній площині. Реалізація проєкту міжфункціональною командою передбачає розробку плану роботи команди з визначенням цілей і завдань, розподілом відповідальності між членами команди, встановленням чітких строків та показників виконання проєкту. Окремо розглядаються питання налагодження взаємодії (проведення регулярних зустрічей, використання цифрових інструментів реалізації проєктів).

На наступному етапі відбувається визначення контрольних процедур та процесу моніторингу реалізації проєкту за етапами. Ідентифікація прогресу за етапами, визначення ступеня ризику, встановлення зворотного зв'язку між керівником і членами команди.

На завершальному етапі здійснюється оцінка результатів - порівняння досягнутих результатів із запланованими цілями, а також аналіз ефективності роботи команди та виявлення сильних і слабких сторін. На основі такого аналізу відбувається розробка рекомендацій для реалізації наступних проєктів. Тобто, відбувається внесення змін у підхід до формування команд на основі отриманого досвіду та подальше формування бази знань із проєктного менеджменту для використання в майбутньому. Одним з головних елементів подальшого ефективного функціонування міжфункціональної команди є її мотивація, що передбачає визначення досягнень кожного з учасників та

організацію фінального мотиваційного заходу.

За рахунок впровадження у практику діяльності досліджуваного товариства функціонування міжфункціональних команд для реалізації проєктів можна досягнути таких результатів: підвищення ефективності впровадження проєктів через синергію міждисциплінарних знань; поліпшення комунікації між відділами та рівнями організації; формування єдиної команди, здатної працювати у складних і ризикованих умовах; зростання рівня залученості працівників у проєктну діяльність, впровадження культури командної взаємодії на підприємстві.

Висновки до розділу 3

Впровадження методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника» дозволить забезпечити підвищення ефективності управління проєктами, а також підвищить адаптивність до змін ринкового середовища та зниження операційних ризиків. Для цього у роботі пропонується запровадження коротких ітерацій (спринтів), під час яких здійснюється поступове тестування та вдосконалення проєктів. Доцільним є створення централізованої системи моніторингу та звітності щодо стану виконання проєктів. У третьому розділі роботи ґрунтовано доцільність проведення регулярних тренінгів для співробітників із принципів Agile, таких як гнучке планування, взаємодія з клієнтами та робота в командах, а також впровадження сучасних інструментів управління проєктами, які забезпечують ефективну організацію командної роботи.

Крім вищезазначеного формування міжфункціональних команд є ключовим фактором успішного впровадження проєктів за методологією Agile. У роботі розроблено рекомендації для ТОВ «Мрія забудовника», які включають: залучення фахівців різних напрямів (інженерів, архітекторів,

фінансистів, маркетологів), що забезпечує повний цикл роботи над проектом. Розподіл ролей та визначення відповідальності учасників команди (Product Owner, Scrum Master, Development Team) для уникнення конфліктів і дублювання функцій. Впровадження практик, що стимулюють команду до спільної роботи та досягнення цілей (наприклад, спільне оцінювання задач). Постійний аналіз продуктивності команд та їхньої взаємодії допоможе вчасно виявляти та усувати проблеми.

Таким чином, впровадження Agile у ТОВ «Мрія забудовника» може стати інструментом підвищення гнучкості, конкурентоспроможності та ефективності управління проектами.

ВИСНОВКИ

Жорстка конкуренція на світових і внутрішніх ринках обумовлює необхідність постійного вдосконалення системи управління підприємством в цілому і проектною діяльністю зокрема.

Однією з найбільш ефективних методологій для управління проектами є Agile, який використовується для підприємств різних галузей, де потрібна гнучкість, ефективне управління ресурсами та швидке реагування на зовнішній вплив. Agile ґрунтується на Agile маніфесті, а основні його цінності наведено у першому розділі роботи.

Досліджуючи методологію Agile з економічної точки зору, необхідно відмітити що вона є дієвим засобом підвищення ефективності управління ресурсами, максимізації цінності для клієнтів та зменшення ризиків, а основні економічні аспекти такої методології наведено деталізовано у пункті 1.1.

Якщо змістовно досліджувати методології, які найбільш активно використовуються у проектному менеджменті, то можна виділити Agile та Waterfall, а порівняння етапів реалізації цих методологій представлено у роботі.

При цьому основними перевагами методології Agile є гнучкість і швидка адаптація, постійний зворотний зв'язок із клієнтом, рання поставка робочих частин продукту, менші ризики за рахунок ітеративності та якості наданих послуг. Стосовно досліджуваного підприємства і його проектного менеджменту можна підкреслити, що у 2023 році показники його діяльності є доволі позитивні.

Так, чистий дохід від реалізації продукції, робіт і послуг за 3 роки зріс на 202%, досягнувши 48485,7 тис. грн. у 2023 р., що свідчить про розширення ринку реалізації продукції, а чистий прибуток ТОВ «Мрія забудовника» зріс у 2023 р. на 1271,45% порівняно з 2022 р., досягнувши 8066,1 тис. грн., що демонструє покращення фінансової стабільності товариства та спроможності створювати проекти.

У третьому розділі магістерської роботи представлено пропозиції з удосконалення управління проєктами на основі методології Agile у ТОВ «Мрія забудовника». Серед таких методів виділено найбільш ефективні, та проаналізовано результати від їх впровадження. Практично кожен із представлених методів Agile впливає на ключові аспекти діяльності товариства, а також дозволяє оптимізувати бізнес-процеси та ефективно управляти проєктами. У роботі також запропоновані рекомендації щодо вибору оптимального методу управління проєктами в методології Agile для досліджуваного підприємства та проведено порівняння впровадження Kanban, Scrum і Hybrid Agile-Waterfall.

Агреговані результати оцінювання ефективності впровадження представлених методів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника» наведено у третьому розділі роботи. Згідно комплексних розрахунків з урахуванням різних типів сценаріїв, і на підставі проведеної оцінки, рекомендовано обрати Kanban для початкової оптимізації операційних процесів.

Однак складність і різна спрямованість проєктів, що реалізуються у товаристві, обумовлює необхідність створення міжфункціональних команд при впровадженні проєктів у діяльність ТОВ «Мрія забудовника». Саме тому у третьому розділі магістерської роботи було розроблено програму формування міжфункціональних команд для впровадження проєктів.

За рахунок її реалізації можна досягнути таких результатів: значне підвищення ефективності впровадження проєктів; оптимізація комунікації між відділами та рівнями організації; створення команди, яка спроможна працювати у складних та ризикованих умовах; значне зростання рівня залученості працівників у проєктну діяльність, а також впровадження культури командної взаємодії на підприємстві. Це значно оптимізує процеси управління проєктами у ТОВ «Мрія забудовника».

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Андреева Т.Є. Проектний менеджмент як засіб досягнення мети підприємства / Т.Є. Андреева, Т.Е. Петровська, Т.С. Титар // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №34. – С.364-370.
2. Бутченко Т. Соціальне проектування: проблема взаємозв'язку суспільних потреб і державних інтересів : автореф. дис. д-ра філос. наук : 09.00.03 / Т. Бутченко. – Дніпропетровськ : Дніпропетровський національний університет імені Олеся Гончара, 2011. – 37 с.
3. Верба В. А. Проектний аналіз: підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. – Київ : КНЕУ, 2000. – 322 с.
4. Гавловська Н. І. Управління проектами : навч. посібник / Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко. – Хмельницький : ХНУ, 2022. – 258 с.
5. Гудзь О. Є. Роль інновацій щодо забезпечення конкурентоспроможності та ефективності підприємства / О. Є. Гудзь // Вісник ХНТУСГ : Економічні науки. – 2015. – Вип. 161. – С. 3-11.
6. Екстремальне програмування (ХР) не для людей зі слабкими нервами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/extreme-programming.html>.
7. Канбан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%B0%D0%BD%D0%B1%D0%B0%D0%BD>.
8. Приймак В. М. Управління проектами: навчальний посібник / В. М. Приймак. – Київ: Київський національний університет ім. Тараса Шевченка, 2017. – 464 с.
9. Принципи Agile Manifesto [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/principles.html>.
10. Савчук Р. В. Селекція інноваційних проектів з урахуванням їх адаптивних властивостей / Р. В. Савчук // Наука та прогрес транспорту. Вісник

Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту. – 2007. – №17. – С. 260-262.

11. Теоретичні основи управління проєктами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проєктного менеджменту / Є. М. Рудніченко, Н. І. Гавловська, Я. М. Сарафинюк, М. О. Кривдик // Український журнал прикладної економіки. – 2021 рік. – №3. – Т. 6. – С.72-78.

12. Швабер К. Посібник зі Скраму [Електронний ресурс] / К. Швабер, Дж. Сазерленд. – Режим доступу: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-Ukrainian.pdf>.

13. Що таке Канбан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/>.

14. Що таке канбан і чим він корисний? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>.

15. 5 Lean Principles Every Engineer Should Know [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.asme.org/topics-resources/content/5-lean-principles-every-should-know>.

16. Agile vs Waterfall Project Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.geeksforgeeks.org/agile-vs-waterfall/>.

17. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>.

18. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.

19. Ammouri Y. M. Agile Software Development Basics and fundamentals [Електронний ресурс] / Y. M. Ammouri. – Режим доступу: <https://www.codeproject.com/Articles/1064114/Agile-Software-Development-Basics-and-fundamentals>.

20. Baguley P. Project Management / P. Baguley. – London: Hodder Education, 2008. – 210 p.

21. Discover a wealth of Agile Events and Resources [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.agilealliance.org/>.
22. DSDM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki/DSDM>.
23. eKanban [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.proplanner.com/solutions/material-logistics-planning/ekanban>.
24. Feature Driven Development [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uk.google-info.org/1963445/1/feature-driven-development.html>
25. Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6th ed. – Project Management Institute, Inc. 2017. – 756 p.
26. Heagney J. Fundamentals of project management / J. Heagney. – Amacom, 2016. – 250 p.
27. History: The Agile Manifesto [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://agilemanifesto.org/history.html>.
28. Kanban – планування, що можна використовувати в побуті [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cases.media/en/article/kanban-planuvannya-sho-mozhna-vikoristovuvati-v-pobuti>.
29. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. – New Jersey: John Wiley & Sons, 2017. – 814 p.
30. Liubokhynets L. Implementation of strategic imperatives for strengthening the economic security of textile enterprises through introduction of agile management system/ L. Liubokhynets, Y. Rudnichenko, N. Havlovska. // *Vlákna a textil*. – 2021. – № 28(2). – P. 35-44.
31. Meier J. D. Agile vs. Waterfall [Електронний ресурс] / J. D. Meier. – Режим доступу: <https://jdmeier.com/agile-vs-waterfall/>.
32. Online and in-person training to help you succeed with agile [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mountangoatsoftware.com/>.
33. Qualitative Justification of Strategic Management Decisions in Choosing Agile Management Methodologies / Y. Rudnichenko, L. Liubokhynets, N.

Havlovska, O. Iliashenko, N. Avanesova // International Journal for Quality Research. – 2021. – Vol. 15(1). – p. 209-224.

34. Scrum – найпопулярніша методологія Agile. Scrum термінологія для початківців [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pmtips.com.ua/post/agile-termini-golovni-metodologiyi-castina-2>.

35. Top 3 Outsourced Project Management Methodologies [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://proteanstudios.com/top-3-outsourced-project-management-methodologies>.

36. What Is DSDM (Dynamic Systems Development Method)? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thectoclub.com/development-devops/dsdm-dynamic-systems-development-method/>.

37. Zosym M. Extreme Programming [Електронний ресурс] / Zosym M. Режим доступу: <https://www.maxzosim.com/extreme-programming/>.