МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Моніторинг стратегічного розвитку організації»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, II курсу, групи ПММ-24-1

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Проєктний менеджмент»

(підпис) Букрєєв Дмитро Юрійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник (підпис) Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми (підпис) Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 28 січня 2026 № 5/1

Завідувач кафедри (підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № 3 20.01.2026 (підпис відповідальної особи)
(дата)

Результати перевірки: _____ 27.01.26р. _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту: 93 б. 09.02.2026 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Н.С. Гущина
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуляєнський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Нешпуровська
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Ж.О. Мартинович
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	9		Ж.С. Бурцуєва М.В. Братишський О.В. Кашперовська Ж.О. Мартинівська В.В. Семенюк
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	48		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	93		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
93 б.	A	5 (відмінно)	09.02.2026	Ж.С. Бурцуєва М.В. Братишський О.В. Кашперовська Ж.О. Мартинівська В.В. Семенюк

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітня програма «Проєктний менеджмент»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління к.т.н, доцент,
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ

10.12.2024р. №9

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Букрєєву Дмитру Юрійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Моніторинг стратегічного розвитку організації
Затверджена наказом ректора від 19 грудня 2024 № 187-9 (зі змінами)
2. Строк здачі закінченої роботи: до 27.01.2026 року
3. Мета роботи: розробка теоретичних, методичних та прикладних положень моніторингу стратегічного розвитку організації.
Об'єкт дослідження: процес стратегічного розвитку організації в умовах нестабільності
Предмет дослідження: інструментарій впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку організації
Орієнтовна база дослідження: теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з управління проєктами, моніторингу, стратегічного розвитку організації.
4. Вихідні дані до роботи: аналітичні звіти, Інтернет-ресурси, законодавчо-нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України та профільних міністерств, звіти Інвестиційного холдінгу «Pro Capital Group», організаційно-правові документи, фінансова звітність, інформація про структуру, види діяльності та ресурси ТОВ.
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Інструментарій проектування моніторингу стратегічного розвитку організації, 1.2. Структурно-змістовна композиція проблематики проєкту моніторингу стратегічного розвитку організації, 1.3. Бізнес-ідея проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 1.4. SMART-мети проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», 1.5. Результати комплексної оцінки фінансового стану ТОВ за 2024 рік, 1.6 Динаміка якісного складу працівників ТОВ за 2023-2025 рр., 1.7. Результати аналізу впливу зовнішніх чинників опосередкованої взаємодії для ТОВ, 1.8. Результати аналізу впливу зовнішніх чинників прямої взаємодії на ТОВ, 1.9. SWOT-матриця стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», 2.1. Список пакетів робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 2.2. Матриця відповідальності проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 2.3. Список пакетів робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ з урахуванням послідовності та тривалості робіт, 2.4. Результати розрахунку прямого та зворотного шляху за параметрами PDM-мережі проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 2.5. Планування ресурсів та бюджету проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 3.1. Пропозиції щодо системи звітування в межах проєкту, 3.2. Типова структура оперативного щотижневого звіту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 3.3. Звіт про стан проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ (перший тиждень реалізації).
Рисунки: 1.1. Логіка дослідження теоретико-методичної й прикладної проблематики проєкту, 1.2. Структура аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту впровадження

системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 1.3. Організаційна структура упра
ТОВ, 1.4. Динаміка кількісного складу працівників ТОВ за 2023-2025 рр., 2.1. Схема
структури проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 2.2.
структура проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ
Менеджмент», 2.3. PDM-мережа проєкту впровадження моніторингу стратегічного ро
ТОВ «Дрім Менеджмент», 2.4. Макет опису роботи в PDM-мережі проєкту впрова
моніторингу стратегічного розвитку ТОВ, 2.5. Список робіт проєкту впрова
моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», 2.6. Список робіт про
призначенням ТОВ «Дрім Менеджмент», 2.7. Графік Ганта проєкту впрова
моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», 2.8. Конфлікт ресурсів
призначення на роботи, 2.9. Візуальний оптимізатор ресурсів на виконання проєкту
Перелік ресурсів проєкту впровадження моніторингу, 2.11. Діаграма Ганта з призна
ресурсами проєкту після вирівнювання, 3.1. Базовий план проєкту Microsoft Projec
Фактичний план Базовий план проєкту Microsoft Project.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту): 1.1. Теоретико-методична й прак
проблематика проєкту. 1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета. 1.3.
внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту. 2.1. Планування змісту проєкт
Планування тривалості проєкту. 2.3. Планування ресурсів та бюджету пр
3.1.Формалізація інформації про фактичний стан проєкту. 3.2. Звітність за проектом

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів р	
		За планом	Факт
1.	Вибір теми, огляд літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23.04
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12
5.	Підготовка вступу, формування висновків, списку використаних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ	19.12.2025	19.12
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16.01
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27.01
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01.02
12.	Захист кваліфікаційної роботи	09.02.2026	09.02

8. Дата видачі завдання: 10.12.2024

9. Науковий керівник: _____ НЕМИРОВСЬ
(підпис) (прізвище, ін

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ НЕМИРОВСЬ
(підпис) (прізвище, ін

11. Завдання до виконання отримав _____ БУКРЄЄ
(підпис) (прізвище, ін

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці теоретичних, методичних та практичних положень моніторингу стратегічного розвитку організації. Вирішено такі **завдання**: узагальнено теоретико-методичні підходи до проєктного моніторингу стратегічного розвитку; визначено проблематику ініціалізації проєкту у ТОВ «Дрім Менеджмент»; проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на стратегічний розвиток організації; розроблено план змісту проєкту; окреслено та розраховано ключові аспекти планування тривалості проєкут; здійснено планування ресурсів та бюджету проєкту; формалізовано інформацію про фактичний стан проєкту; підготовлено звіт за проєктом.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку організації в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – інструментарій впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку організації.

Теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з управління проєктами, моніторингу, стратегічного розвитку організації, аналітичні звіти, Інтернет-ресурси, законодавчо-нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України та профільних міністерств, звіти Інвестиційного холдінгу «Pro Capital Group», організаційно-правові документи, фінансова звітність, інформація про структуру, види діяльності та ресурси ТОВ «Дрім Менеджмент».

Робота містить 70 сторінки, 17 таблиць, 17 рисунків, список використаних джерел - 48 найменування.

Ключові слова: стратегія, стратегічний розвиток, моніторинг, проєк, управління проєктами.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 рік

Рік захисту кваліфікаційної роботи 2026 рік

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 5

РОЗДІЛ 1. ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДРІМ МЕНЕДЖМЕНТ» …… 8

1.1. Теоретико-методична й прикладна проблематика проєкту …… 8

1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета 15

1.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту …… 19

Висновки до розділу 1 …….. 31

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТО РИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДРІМ МЕНЕД ЖМЕНТ» …….. 32

2.1. Планування змісту проєкту …… 32

2.2. Планування тривалості проєкту ……..... 37

2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту …… 42

Висновки до розділу 2 …….. 49

РОЗДІЛ 3. ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТО РИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДРІМ МЕНЕД ЖМЕНТ» …….. 51

3.1.Формалізація інформації про фактичний стан проєкту …….. 51

3.2. Звітність за проєктом …….. 54

Висновки до розділу 3 ……. 57

ВИСНОВКИ …… 58

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 64

ВСТУП

Актуальність теми. Впровадження моніторингу стратегічного розвитку в діяльність організації обумовлена зростаючою необхідністю підвищення ефективності управління в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Сучасні організації змушені адаптуватися до динамічних змін, зумовлених технологічними зрушеннями, конкуренцією, війною, кадровими ризиками та коливаннями ринку. За цих умов стратегічний розвиток набуває не декларативного, а практичного змісту, що вимагає створення дієвої системи моніторингу, орієнтованої на досягнення запланованих цілей і забезпечення гнучкого управління.

Аналіз публікацій. Проблематиці моніторингу стратегічного розвитку присвячено чимало праць як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Серед них варто відзначити роботи Г. Мінцберга [3, 18, 46], М. Портера [25], Е. Бойченко, Н. Васильчук [43, с. 25-32], В. Дикань, В. Зубенко, О. Маковоз, І. Токмакової, О. Шраменко [4], О. Немировської [20], М. Климчук, Л. Шостак [10, с. 157–163], В. Кноррінга [11], О. Колодій [12, с. 44–50], та інших. Разом з тим, питання побудови практичної системи моніторингу в конкретному середовищі організації, з урахуванням обмежених ресурсів, потребує подальшої розробки.

У зв’язку з цим, **мета кваліфікаційної** роботи полягає у розробці проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» з урахуванням специфіки його діяльності, ресурсних можливостей та потреб управлінської команди.

Відповідно до поставленої мети в роботі були вирішені такі **завдання:**

— узагальнено теоретико-методичні підходи до проєктного моніторингу стратегічного розвитку;

— визначено проблематику ініціалізації проєкту у ТОВ «Дрім Менеджмент»;

— проведено аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників впливу на стратегічний розвиток організації;

— розроблено план змісту проєкту;

— окреслено та розраховано ключові аспекти планування тривалості проєкут;

— здійснено планування ресурсів та бюджету проєкту;

— формалізовано інформацію про фактичний стан проєкту;

— підготовлено звіт за проєктом.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного розвитку організації в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – інструментарій впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку організації.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, моделювання, порівняння, експертного оцінювання, а також спеціальні інструменти проєктного управління, зокрема WBS-аналіз, PDM-мережу, графік Ганта, матрицю відповідальності, метод критичного шляху, ресурсо-бюджетне планування, табличну та графічну візуалізацію у Microsoft Project.

Інформаційною базою дослідження стали публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з питань стратегічного управління, управління проєктами, менеджменту та економіки підприємств; статті, підручники, монографії, аналітичні звіти, Інтернет-ресурси, законодавчо-нормативні акти України; офіційні дані Державної служби статистики України та профільних установ, звіти Інвестиційного холдінгу «Pro Capital Group». Також у роботі використано внутрішню звітність ТОВ «Дрім Менеджмент» (організаційно-правові документи, фінансова звітність, інформація про структуру, види діяльності та ресурси підприємства). Використано результати власних розрахунків, спостережень та експертних оцінок, отриманих у межах проходження переддипломної практики.

Базою переддипломної практики стало Товариство з обмеженою відповідальністю «Дрім Менеджмент», яке охоплює широкий спектр КВЕДів, а саме, діяльність готелів, ресторанів, послуги мобільного харчування, організація розважальних заходів, будівництво, рекламні послуги та управління нерухомістю.

Практичне значення одержаних результатів. Практична цінність результатів дослідження полягає у створенні готової до впровадження моделі проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку. Запропонована модель охоплює всі етапи проєктного управління, починаючи від ініціалізації і завершуючи звітністю, що дозволяє адаптувати її до реальних бізнес умов. Основні прикладні результати включають: побудову WBS- та OBS-структур; створення графіка Ганта; планування ресурсів і бюджету; розробку форм звітності; управління конфліктами ресурсів.

Апробація результатів роботи і публікації. Основні положення, результати та інструменти, розроблені в межах кваліфікаційної роботи апробовані у процесі проходження переддипломної практики на ТОВ «Дрім Менеджмент» під час вирішення реальних управлінських завдань. Крім того, результати дослідження оприлюднено у рамках участі у науково-практичній конференції «Сучасні підходи до управління організаціями в умовах цифрової трансформації», що відбулася у 2025 році, а також включено до матеріалів доповіді на кафедральному науковому семінарі з питань стратегічного управління проєктами. За результатами дослідження підготовлено публікацію у фаховому електронному збірнику студентських наукових праць (у друці).

РОЗДІЛ 1. ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДРІМ МЕНЕДЖМЕНТ»

1.1. Теоретико-методична й прикладна проблематика проєкту

Перш за все варто зазначити, що дослідження проблематики проєкту відбувалось за певною логікою, а саме, шляхом узагальнення існуючого наукового доробку з питань управління організаційним розвитком, за трьома напрямами (рис. 1.1):



Рис. 1.1. **Логіка дослідження теоретико-методичної й прикладної проблематики проєкту**

Аналіз різних публікацій дозволив з’ясувати, що переважна більшість авторів стратегічний розвиток розглядають як системну, динамічну та довгострокову діяльність, що передбачає спрямоване перетворення організації в умовах мінливого зовнішнього середовища. З чим не можна не погодитися. Одна, в цьому мінливому середовищі, відбуваються постійні зміни, що змушує переглядати поглядів класиків з метою уточнення поняття та адоптації його під сучасні тренди. Так, у класичному розумінні, стратегічний розвиток означає процес реалізації місії, бачення й цілей організації на основі аналізу середовища, формування конкурентних переваг і ефективного використання ресурсів [31].

У працях Г. Мінцберга стратегія розглядається як п’ятикомпонентне явище: план, патерн, позиція, перспектива та прийом (tactic), що дозволяє

враховувати різні функції та форми поведінки організації. Такий підхід забезпечував широке розуміння динаміки розвитку [18]. Не можна не погодитися з багатовимірною природою поняття «стратегія», проте на даному етапі соціально-економічного розвитку світу, країни й окремо взятої організації виникає необхідність чіткішого розмежування між плануванням і реалізацією, як окремими стадіями управління розвитком.

М. Портер підходив до стратегічного розвитку через призму конкурентоспроможності, вважаючи, що розвиток має бути підпорядкований логіці створення унікальної цінності [25]. Водночас такий підхід, хоч і практично орієнтований, вимагає постійного оновлення аналітичної бази, що не завжди доступне для малих і середніх організацій. Саме тому у дослідженні зроблено акцент на гнучких механізмах підтримки розвитку, зокрема через моніторинг.

Із сучасних українських дослідників варто згадати Л. Федулову, яка трактує стратегічний розвиток як інноваційно орієнтований процес, що залежить від організаційної культури, зовнішньої динаміки та внутрішнього середовища. Відповідно до цього підходу, ефективний стратегічний розвиток потребує не лише стратегічного плану, але й системи реагування на зміни, що, на нашу думку, безпосередньо пов'язує стратегію з процесами моніторингу [37, с. 122–135].

У роботах О. Заїка, В. Ткаченко [8] стратегічний розвиток розглядався в контексті проєктного підходу, де стратегія фактично набуває інструментального змісту і реалізується у вигляді конкретних ініціатив. Ця концепція виявилась близькою до логіки проєкту, що розробляється у межах кваліфікаційної роботи, адже дозволяє формалізувати етапи впровадження розвитку через підсистему моніторингу.

Таким чином, під стратегічним розвитком організації у цьому дослідженні розуміється цілеспрямований, гнучкий, інноваційно орієнтований процес перетворення організації, що потребує постійного зворотного зв’язку, адаптації цілей, цінностей і механізмів управління у відповідь на зміни середовища (Авторське бачення).

Крім того, стратегічний розвиток організації у кваліфікаційній роботі розглядатиметься крізь проєктний підхід, який дозволить формалізувати етапи впровадження розвитку нашого проєкту через підсистему моніторингу. З огляду на що доречним виявляється зупинитися на розгляді поняття «моніторинг».

Зауважимо, що проблематика моніторингу стратегічного розвитку організації в сучасній науковій літературі розкривається на перетині стратегічного менеджменту, управління проєктами та інформаційної аналітики. У класичному розумінні, моніторинг (від лат. monere — «попереджати, стежити») є постійним спостереженням за перебігом реалізації стратегії з метою оперативного реагування на відхилення [30].

У працях таких дослідників, як Л. Титенко, С. Богдан, Т. Паянок [26], моніторинг розглядається як частина системи збалансованих показників (BSC), яка дозволяє пов’язати фінансові й не фінансові індикатори для стратегічного контролю. Такий підхід є дуже цінним безпосередньо для цього дослідження, адже індикативний метод дозволяє розкрити причино наслідкові зв’язки за рахунок використання великої кількості показників і отримати більш об’єктивні результати. Однак в українських реаліях найбільше обмеження виникає саме через відсутність статистики, яка з 2022 року по сукупності показників не збирається і не оприлюднюється Держкомстатом.

На думку Е. Бойченко, Н. Васильчук, моніторинг ефективний лише тоді, коли будується на інтерактивній аналітиці, а не лише звітності. Тобто він має слугувати не лише контролем, а й засобом прийняття рішень [43, с. 25-32]. Окремої уваги заслуговує позиція О. Кириченко, який стверджує, що ефективний моніторинг потребує налаштування специфічних KPI під особливості проєкту або організації [9, с. 107-115]. На підставі цієї думки, в межах запропонованого проєкту особлива увага приділяється побудові саме кастомізованих показників ефективності для ТОВ «Дрім Менеджмент».

Проблеми моніторингу стратегічного розвитку організації піднімаються в роботах О. Шульги [40, с. 106-113], В. Москаленко, М. Годлевського [19], В. Кноррінга [11], О. Попрозман [24, с. 61–66.], зазначені автори трактують

моніторинг як інструмент прогнозування й випередження загроз, а не лише фіксації відхилень. У цьому аспекті, автором кваліфікаційної роботи повністю поділяється думка вчених, з огляді на що в дослідженні реактивна модель моніторингу замінена на превентивну, тобто ту, що орієнтована на сценарне моделювання і ризик-менеджмент.

Таким чином, моніторинг стратегічного розвитку в даній роботі розглядається як постійний, динамічний, діалогічний процес, що дозволяє не лише вимірювати хід реалізації стратегічних цілей, а й вчасно адаптувати організаційні рішення до змін зовнішнього середовища. Це поєднання функції контролю, адаптації, навчання та прогнозування.

У контексті впровадження проєкту моніторингу стратегічного розвитку організації доцільно спиратися на перевірений методичний інструментарій, що охоплює всі етапи проєктного управління (табл. 1.1).

Таблиця. 1.1

Інструментарій проектування моніторингу стратегічного розвитку організації

Етап проєктування	Інструментарій	Проблематика
1. Учасники та оточення проєкту	Модель розвитку груп Брюса Такмана; модель Дрекслера–Сіббета; Тест Белбіна	Визначення ролей учасників, формування ефективної команди, забезпечення взаємодії в складному середовищі
2. Методи оцінювання проєкту	Payback Period (PBP), ARR, NPV, IRR, Profitability Index (PI)	Оцінка доцільності та рентабельності проєкту, обґрунтування інвестицій них рішень
3. Управління часом виконання проєкту	Метод Монте-Карло, моделювання, CPM, PERT, GERT, діаграма Ганта, метод «Стик»	Планування тривалості, оптимізація графіка, ідентифікація критичного шляху
4. Управління вартістю проєкту	Project Libre, Microsoft Project, САПР, Kanban, Scrum	Формування бюджету, кон троль витрат, автоматизація управлінських рішень

Продовження табл. 1.1

5. Управління якістю проєкту	Діаграми Парето, статистичне моделювання	Виявлення критичних відхи лень, забезпечення стандартів якості
6. Комплексні методології управління	Методологія PMBOK	Систематизація підходів, інте грація знань з управління проєктами в єдину методичну рамку

Джерело: систематизовано автором на засадах [42, с. 439-443, 41, с. 167-172, 20, 36, 22]

Таким чином, аналіз інструментарію моніторингу стратегічного розвитку організації засвідчує, що кожен етап проєктного циклу має власну методологічну специфіку та потребує відповідних підходів до оцінювання, управління й реалізації. Від формування команди до забезпечення якості, при цьому усі компоненти проєкту мають бути логічно поєднані через систему релевантних методів, що враховують не лише технічні, а й соціально-організаційні аспекти, виходячи з чого, авторська позиція полягає в тому, що ефективний моніторинг не може бути впроваджений як додаткова функція. Він повинен бути інтегрованою частиною стратегії управління проєктом. Саме через таку комплексну, інструментально обґрунтовану модель можливе досягнення не лише внутрішньої ефективності, а й сталого стратегічного розвитку організації загалом.

Окрім теретико-методичних проблематики існує ряд практичних колізій пов’язаних з впровадженням систем моніторингу стратегічного розвитку. Так, В. Семенов у своїх працях, одним із ключових бар’єрів називає слабку інтеграцію моніторингових процедур у загальну управлінську структуру організації, що призводить до фрагментованості даних та низької ефективності прийняття управлінських рішень [29].

М. Климчук, Л. Шостак наголошують, що значна частина українських компаній обмежуються лише формальним стратегічним плануванням, нехтуючи постійним моніторингом виконання стратегій [10, с. 157–163]. Це, у свою чергу, спричиняє втрату гнучкості в управлінні, зниження адаптивності до змін зовнішнього середовища та хибне відчуття стабільності.

Значна увагу в публікаціях приділяється і проблемам кадрового забезпечення моніторингової функції. В числі таких проблем, вчені і практики відмічають відсутність у штаті аналітиків, невміння працювати з KPI, нерозуміння специфіки стратегічного контролю. Зокрема, у статті О. Колодій згадується, що системи оцінювання часто базуються на застарілих метриках, які не враховують нові парадигми сталого розвитку або цифрових трансформацій [12, с. 44–50].

Ще однією суттєвою проблемою, яку піднімають дослідники, є технічна відсталість інструментарію: як правило, в організаціях використовуються базові або застарілі цифрові засоби, які не забезпечують повноцінної аналітики й синхронізації даних [36]. Ця теза підкріплюється у дослідженнях Л. Шинкарук, В. Биховченко, Т. Власенко, Ю. Власенко, де автори зазначають що моніторингові системи часто не мають вбудованого зворотного зв’язку з іншими підсистемами управління, що знижує їхню дієвість [23, 39].

Таким чином, з огляду на проведений аналіз наукових підходів, методичного інструментарію та практичного досвіду, доцільно узагальнити ключові проблеми, що супроводжують кожен з етапів проєктування моніторингу стратегічного розвитку організації. Наведена нижче таблиця є підсумковим аналітичним інструментом підрозділу та дозволяє побачити специфіку теоретичної, методичної та практичної проблематики у логіці шести базових компонентів проєктної діяльності.

Таблиця. 1.2

Структурно-змістовна композиція проблематики проєкту моніторингу стратегічного розвитку організації

Етап проєктування	Теоретична проблематика	Методична проблематика	Практична проблематика
1. Учасники та оточення проєкту	Недостатня розроблю ність теорії командної динаміки у зв’язку з управлінням стратегіч ними змінами.	Неуніфікованість підло дів до ідентифікації ролей у команді (моделі Такмана, Дрекслера-Сіббета, Белбіна).	Труднощі з формуван ням команд з потріб ними компетенціями; конфлікти в команді.

Продовження табл. 1.2

2. Методи оцінювання проєкту	Відсутність єдиного підходу до оцінки стратегічних проєктів у довгостроковій перспективі.	Складність інтеграції фінансових і нефінансових методів (NPV, IRR, ARR, PI).	Невизначеність у прогнозах, складнощі в обрахунках окупності інноваційних проєктів.
3. Управління часом виконання проєктів	Недостатній обсяг досліджень щодо адаптації тимчасових моделей до стратегічних ініціатив.	Обмеженість у виборі інструментів для враху вання невизначеності (PERT, GERT, Монте-Карло).	Часте ігнорування буферів часу, зриви термінів реалізації.
4. Управління вартістю проєкту	Теоретичне розмежуван ня вартості як інстру ментту контролю vs інструменту стратегіч ного розвитку.	Недостатня апробація цифрових інструментів (Project Libre, MS Project) у малих організаціях.	Висока чутливість до бюджетних ризиків, труднощі у плануванні прямих та непрямих витрат.
5. Управління якістю проєкту	Недостатня розроблю ність поняття «якість стратегічного проєкту» в контексті його впливу на цінність для стейкхолдерів.	Обмежене використан ня статистичного моделювання та діаграм Парето в стратегічному управлінні.	Відсутність критеріїв оцінки якості в умовах динамічного зовнішнього середовища.
6. Методологія PMBOK	Ускладнення в адап тації PMBOK до українських організацій малого й середнього бізнесу.	Високий рівень абстракції процесів у PMBOK, що не завжди підходить до конкретних кейсів.	Відсутність належної підготовки сертифікова них фахівців з PMBOK в окремих галузях.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, сукупність викладених проблем дає змогу обґрунтувати необхідність уніфікованого, гнучкого й сучасного підходу до впровадження моніторингу стратегічного розвитку, з урахуванням кадрових, інструментальних, технологічних та управлінських компонентів. Ці припущення формують підґрунтя для подальшого аналізу та практичної частини дослідження, в якій будуть верифіковані через кейс компанії ТОВ «Дрім Менеджмент».

1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета

У контексті реалізації проєкту моніторингу стратегічного розвитку ключовим етапом стало дослідження профілю організації, що слугує об’єктом впровадження. Формування представленого нижче профілю, відбувалось на засадах офіційної інформації ЄДР [5] та первинної інформації, що було отримано під час проходження з 21.04.2025 р. до 06.06.2025 р. переддипломної практики.

В результаті дослідження було з’ясовано, що Товариство з обмеженою відповідальністю «Дрім Менеджмент», зареєстроване у 2021 році в місті Києві, демонструє приклад сучасної мультифункціональної організації, яка поєднує різні сфери послуг, від готельно-ресторанного бізнесу до будівництва, оренди нерухомості, реклами та організації дозвілля.

Установча структура ТОВ «Дрім Менеджмент» передбачає участь трьох засновників, серед яких домінуючий вплив належить Андрику Йосипу Йожефовичу (55% капіталу), що також є одним з бенефіціарів. Керівництво організацією здійснюється Семенцовим Володимиром Володимировичем, без укладання трудового договору, що свідчить про гнучкий характер управлінської моделі та орієнтацію на внутрішню довіру серед засновників.

Особливістю компанії є широкий спектр КВЕДів, що включає діяльність готелів, ресторанів, послуги мобільного харчування, організацію подій, будівництво, рекламну діяльність, а також експлуатацію нерухомості. Така диверсифікація є не лише ознакою масштабності бізнесу, а й викликом в управлінні, що обумовлює потребу в інтегрованому стратегічному підході до планування, оцінювання ефективності та забезпечення сталого розвитку. Наявність декількох напрямів діяльності вимагає формування єдиної управлінської візії, а також інструментів, що дозволять моніторити поточні результати та коригувати дії відповідно до динаміки ринку.

Таким чином, сформована вихідна позиція організації визначає актуальність впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку саме як

інструменту управлінської стабілізації та зростання. Це відкриває підґрунтя для подальшого формулювання бізнес-ідеї проєкту, яка відповідатиме як поточним потребам організації, так і стратегічним перспективам її розвитку (табл. 1.3).

Таблиця. 1.3

Бізнес-ідея проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

№	Структурні елементи	Зміст
1	Причини ініціалізації проєкту	У контексті багатопрофільної діяльності ТОВ «Дрім Менеджмент», що охоплює готельно-ресторанний бізнес, оренду нерухомості, будівництво, рекламу та організацію дозвілля, постала потреба у системному моніторингу стратегічного розвитку. Відсутність централізованих механізмів відстеження ефективності стратегічних цілей ускладнює управлінське прийняття рішень.
2	Сутність запропонованої інноваційної ідеї	Розробка й впровадження адаптованої до мультигалузевої діяльності системи моніторингу стратегічного розвитку, що поєднує стратегічне управління, оцінювання ключових показників, цифрову візуалізацію динаміки змін, а також елементи бізнес-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
3	Мета проєкту	Підвищення ефективності управлінських рішень за рахунок своєчасного отримання актуальної інформації про хід реалізації стратегії, виявлення ризиків і можливостей для адаптації дій.
4	Очікувані вигоди	Оптимізація управлінських процесів, підвищення прозорості стратегічного планування, зміцнення конкурентної позиції компанії, зменшення витрат часу й ресурсів на ухвалення стратегічних рішень, формування корпоративної культури стратегічного бачення.
5	Обмеження проєкту	Обмеження можуть виникати через невисокий рівень цифрової грамотності персоналу, брак часу на впровадження змін у діючі бізнес-процеси, а також обмеженість ресурсів на етапі запуску системи моніторингу.
6	Допущення і ризики проєкту	Передбачається, що команда буде забезпечена необхідним технічним та аналітичним інструментарієм. Серед ризиків: низький рівень залученості співробітників до стратегічних цілей, супротив змінам, помилки у визначенні стратегічних KPI.

*Точність наведеної числової інформації ±40 – ±50%

Джерело: авторське бачення

Таким чином, загальна логіка викладеної бізнес-ідеї (табл. 1.3) окреслює ключові передумови, обґрунтовує доцільність впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку та позначає очікувані вигоди, ризики і

обмеження реалізації проєкту. Водночас для ефективної організації наступних етапів життєвого циклу проєкту виникає необхідність у чіткому формулюванні цілі, яка слугуватиме орієнтиром для розробників, виконавців і бенефіціарів.

З огляду на це, наступним кроком є встановлення цілі проєкту відповідно до методики SMART, яка на сучасному етапі розвитку проєктного управління вважається одним з найефективніших інструментів ціле покладання [15, с. 137-149, 16, 46], що дозволяє задати вимірні, реалістичні, узгоджені та часом обмежені очікування щодо результату.

У контексті проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» застосування цієї методики забезпечує чітке формулювання мети та її гармонійне поєднання з поточними управлінськими практиками організації (табл. 1.4).

Таблиця. 1.4

SMART-мети проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Позначка	Найменування	Значення
S	Специфічність (Specific)	Цільовим результатом проєкту є впровадження функціональної системи моніторингу стратегічного розвитку підприємства. Йдеться про створення аналітичної моделі, яка дозволяє здійснювати регулярне відстеження досягнення стратегічних цілей у розрізі ключових напрямів діяльності компанії: готельно-ресторанного сервісу, оренди нерухомості, будівництва та рекламної діяльності. Система враховує динаміку змін, ризики, вектори зростання та ефективність стратегічних ініціатив у режимі, наближеному до реального часу.
M	Вимірність (Measurable)	Результативність реалізації цілі оцінюється на основі ключових показників ефективності (KPI), зокрема: ступінь виконання стратегічного плану, динаміка доходів по кожному напрямку, обсяги інвестицій у розвиток, рівень персонального залучення, відсоток коригувань у стратегії, спричинених аналізом моніторингових даних. Ці показники будуть фіксуватися в аналітичних звітах і використовуватися для оцінки дії системи.

Продовження табл. 1.4

A	Узгодженість (Achievable/Agreed)	Мета погоджена з загальною бізнес-стратегією ТОВ «Дрім Менеджмент» і узгоджена з потребами ключових учасників управлінського процесу. Система моніторингу не дублює вже існуючі інструменти, а інтегрується в них, забезпечуючи

		міжфункціональну взаємодію та загальну управлінську синергію. Очікується, що її впровадження посилить горизонтальні зв'язки між підрозділами організації.
R	Реалістичність (Realistic)	Ініціативу розробки системи підтримано на рівні керівництва. Команда реалізації проєкту формується із залученням внутрішніх аналітиків, IT-фахівців і зовнішніх експертів з управління проєктами. Заплановані етапи та ресурси відповідають можливостям компанії й дозволяють реалізувати задум без критичного навантаження на штат чи бюджет.
T	Обмеженість у часі (Time-bound)	Передбачається, що пілотне тестування системи розпочнеться через 6 місяців після старту проєкту, а повноцінне впровадження з можливістю щоквартального звітування буде реалізовано протягом 18 місяців. Протягом двох років система проходитиме супровідний моніторинг з подальшим удосконаленням на основі накопичених даних і практичного досвіду.

Джерело: авторська розробка

Таким чином, формалізація бізнес-ідеї та її структуроване представлення у форматі SMART-мети дозволяють не лише артикулювати стратегічні орієнтири проєкту, але й задати чіткі параметри очікуваного результату, уможлививши ефективне планування, моніторинг і контроль його реалізації. Такий підхід забезпечує логічну послідовність дій, дозволяє уникнути ситуативного реагування та створює основу для формування узгодженої комунікації між зацікавленими сторонами проєкту.

Разом із тим, навіть найкраще сформульовані цілі потребують обґрунтованого стратегічного підґрунтя. Щоб забезпечити відповідність проєкту реальним умовам функціонування організації, наступним етапом доцільно здійснити комплексний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища. Саме такий аналіз дозволить виявити наявні управлінські резерви, ключові ризики та потенційні бар'єри, що забезпечить адаптивність проєкту до динамічних викликів бізнес-середовища.

1.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту

Як показує практика управління проєктами в умовах високої динаміки бізнес-середовища, ефективне планування й реалізація будь-якого стратегічного задуму можливі лише за умови ґрунтовного попереднього аналізу чинників впливу [28, с. 123–129, 33, 34]. У даному контексті доцільним є використання комбінованого підходу, який поєднує сукупність інструментів аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища Саме така методологія дозволяє не лише ідентифікувати загрози та можливості, але й виявити сильні та слабкі сторони самої організації як суб’єкта стратегічного управління.

У межах внутрішнього середовища, аналіз дає змогу оцінити наявні людські, інформаційні, фінансові та матеріальні ресурси ТОВ «Дрім Менеджмент», рівень організаційної культури, якість управлінських процедур, наявність стратегічного бачення у керівництва тощо. Оскільки ТОВ «Дрім Менеджмент» є відносно молодою організацією, діяльність якої охоплює широкий спектр сервісних послуг, особливої важливості набуває виявлення визначення точок зростання, які дозволять оптимізувати стратегічні підходи до розвитку.

Під час аналізу чинників зовнішнього середовища, важливо оцінити політичні, економічні, соціальні, технологічні, екологічні та правові чинники, що прямо чи опосередковано впливають на реалізацію проєкту. Наприклад, зміни у податковому законодавстві, інфляційні очікування, рівень платоспроможності цільової аудиторії тощо. Отже, на наступному етапі проведемо структурований аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку (рис. 1.2), що дасть змогу чітко визначити передумови, в яких він має реалізуватися.

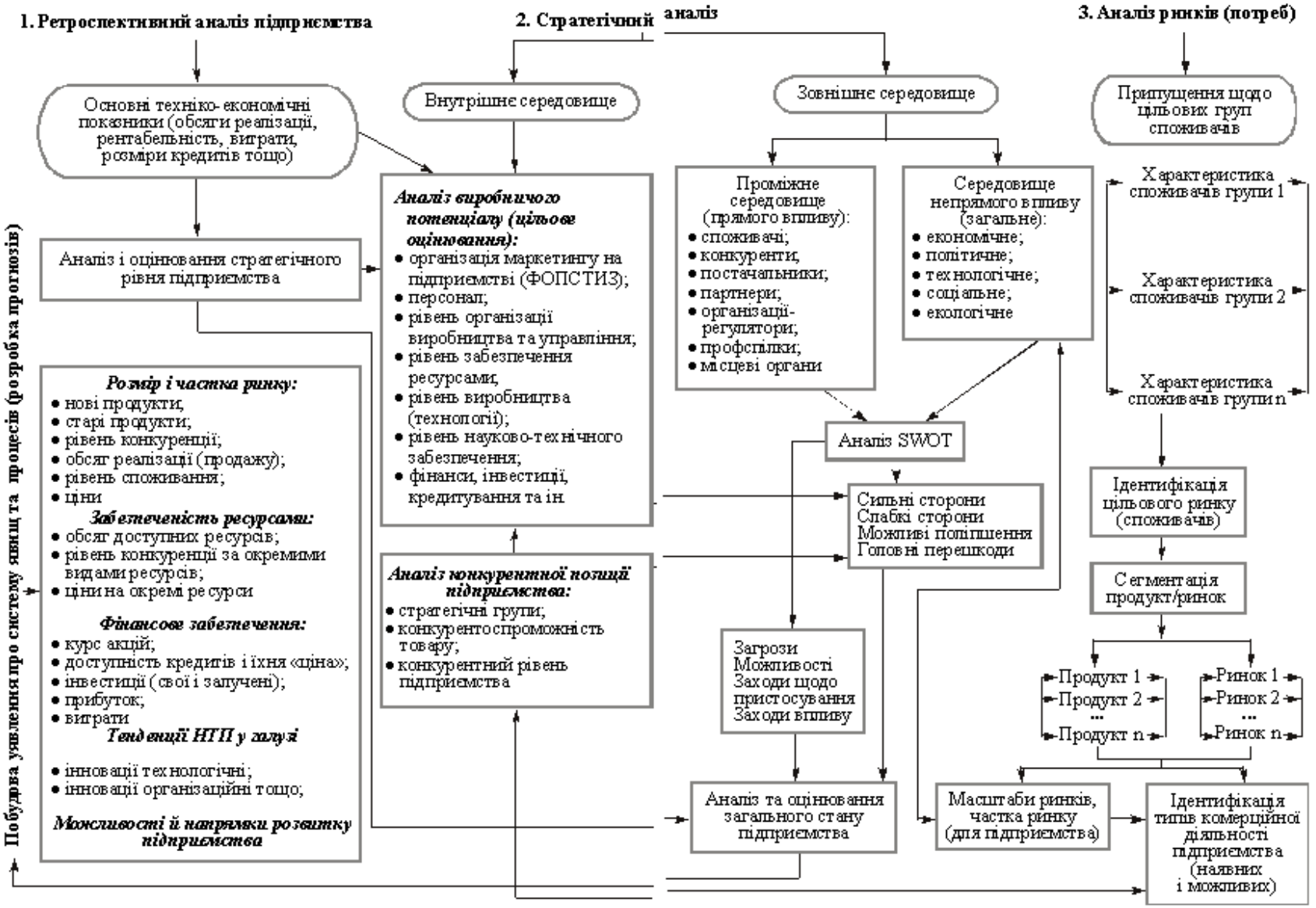


Рис. 1.2. **Структура аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» [32]**

Аналіз внутрішнього середовища дозволив становити що ТОВ «Дрім Менеджмент» функціонує відповідно до лінійно-функціональної моделі, яка передбачає чітке розмежування повноважень і відповідальності між керівниками та функціональними виконавцями (рис. 1.3). Такий тип структури є типовим для малих і середніх підприємств, які прагнуть поєднати оперативність у прийнятті рішень з професійною спеціалізацією функціональних підрозділів. З одного боку, це забезпечує стабільність управління і передбачуваність дій, з іншого, створює ризики недостатньої гнучкості при впровадженні інноваційних або міжфункціональних проєктів, зокрема таких, як моніторинг стратегічного розвитку.

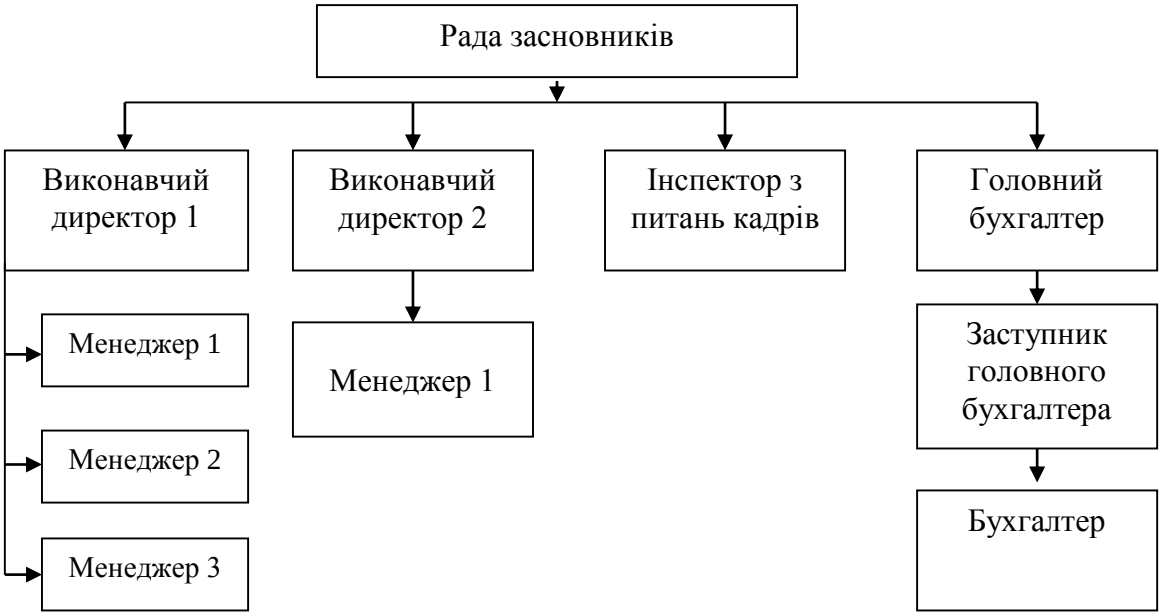


Рис. 1.3. **Організаційна структура управління ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Дрім Менеджмент»

Як вже зазначалося, основний напрям діяльності товариства КВЕД 55.10 «Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування», який перебуває під безпосереднім керівництвом Виконавчого директора 1. У його підпорядкуванні діє три менеджери, кожен з яких відповідає за окремі сегменти в межах основної діяльності: адміністрування готельного комплексу, обслуговування гостей, організація заходів або кейтерингові послуги. Така

багатоступенева структура забезпечує гнучкість і фахову відповідальність у ключовому сегменті функціонування ТОВ «Дрім Менеджмент». Виконавчий директор 2 координує діяльність, що не належить до основного напряму, зокрема будівництво, оренду комерційної нерухомості тощо. У його підпорядкуванні перебуває окремий менеджер, відповідальний за операційну реалізацію таких проєктів.

Обидва директори діють без доручення від імені ТОВ «Дрім Менеджмент», представляють його у відносинах з іншими юридичними особами та громадянами, в органах державної влади та місцевого самоврядування, укладають договори, видають доручення, відкривають рахунки в банківських установах. Разом із інспектором по кадрах, виконавчі директори приймають на роботу та звільнюють з роботи працівників згідно з чинним законодавством України, визначають функціональні обов'язки працівників, у межах своїх повноважень видають накази і розпорядження, обов'язкові для виконання всіма робітниками ТОВ «Дрім Менеджмент».

Головний бухгалтер ТОВ «Дрім Менеджмент» відповідає за організацію, ведення та контроль за всіма напрямами бухгалтерського обліку підприємства відповідно до вимог чинного законодавства України. До його повноважень належать: координація облікової політики компанії, формування та подання фінансової, податкової і статистичної звітності, контроль за правильністю відображення господарських операцій у первинних документах та облікових регістрах, здійснення внутрішнього фінансового моніторингу, участь у фінансовому плануванні та аналізі показників діяльності.

Бухгалтер виконує функції з поточного ведення бухгалтерського обліку відповідно до розподілених ділянок: облік основних засобів, розрахунків з постачальниками, дебіторської та кредиторської заборгованості, облік операцій з готівковими і безготівковими коштами. Також здійснює нарахування заробітної плати, веде кадрові облікові документи у межах бухгалтерської служби, забезпечує своєчасне і коректне внесення даних до облікової системи підприємства, виконує поточну підготовку первинних документів для

формування звітності. У своїй роботі бухгалтер підзвітний головному бухгалтеру. Завдяки системній роботі бухгалтерії засновники ТОВ «Дрім Менеджмент» отримують чітке уявлення про фінансово-економічний стан, динаміку розвитку та ступінь готовності до реалізації стратегічного проєкту (табл. 1.5):

Таблиця 1.5

Результати комплексної оцінки фінансового стану ТОВ «Дрім Менеджмент» за 2024 рік

Блок оцінки	Значимість групи	Ключові показники	Еталонні значення	Фактичні значення	Відхилення від еталону	Співвідношення фактичних та еталонних значень	Значущість показника	Інтегральний показник (ст.7· ст.8)	Інтегральна оцінка групи
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Стан активів	0,2	1.1. Придатність ОЗ	0,5	0,376	0,124	0,752	0,2	0,15	1,39
		1.2. Співвідношення МА і ДЗ	1,0	0,369	0,631	0,369	0,2	0,07	
		1.3. Темп зміни активів	1,0	1,336	-0,336	1,336	0,2	0,27	
		1.4. Темп зміни НА	1,0	4,10	-3,10	4,10	0,2	0,82	
		1.5. Темп зміни ВК	1,0	0,373	0,627	0,373	0,2	0,08	
2. Платоспроможність	0,2	2.1. Загальна ПС	1,0	2,539	-1,539	2,539	0,2	0,51	6,06
		2.2. Проміжна ПС	0,5	1,933	-1,433	2,627	0,2	0,53	
		2.3. АП	0,2	0,044	0,156	0,001	0,2	0,001	
		2.4. Покриття поточних зобов’язань	1,0	24,836	-23,84	24,836	0,2	4,96	
		2.5. Темп зміни ОА	1,0	1,319	-0,319	1,319	0,2	0,06	
3. Фінансова стійкість	0,2	3.1. Автономія	0,5	0,009	4,991	0,018	0,2	0,004	70,8
		3.2. Маневреність РК	0,5	2,544	-2,044	5,088	0,2	1,02	
		3.3. Маневреність ВК	0,2	69,705	-69,51	348,53	0,2	69,7	
		3.4. Співвідношення ВК і НА	1,0	0,477	0,523	0,477	0,2	0,09	
		3.5. Співвідношення ВК і поточних зобов’язань	1,0	0,022	0,978	0,022	0,2	0,004	
4. Ділова активність	0,1	4.1. Темп зміни ЧД	1,0	2,139	-1,139	2,139	0,2	0,43	31,73
		4.2. Окупність ОА	1,0	2,912	-1,912	2,912	0,2	0,44	
		4.3. Продуктивність праці	1,0	55,32	-54,32	55,32	0,2	11,06	
		4.4. Капіталовіддача	1,0	98,10	97,10	98,10	0,2	19,62	
		4.5. Темп зміни ДВ	1,0	0,907	-0,09	0,907	0,2	0,18	

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Ефективність господарської діяльності	0,2	5.1. Окупність витрат ОПД	1,1	0,99	0,11	0,9	0,2	0,18	0
		5.2. Прибутковість витрат ЗД	0,07	-0,01	0,08	-0,143	0,2	-0,03	
		5.3. Прибутковість доходів ЗД	0,05	-0,005	0,055	-0,1	0,2	-0,02	
		5.4. Прибутковість активів	0,03	-0,016	0,046	-0,53	0,2	-0,11	
		5.5. Прибутковість витрат ОД	0,10	-0,009	0,109	-0,09	0,2	-0,02	
6. Ринкова активність	0,1	6.1. Темп зміни СК	1,0	1	0	1	0,2	0,2	- 0,55
		6.2. Прибутковість ВК	0,15	-0,913	1,063	-6,09	0,2	-1,22	
		6.3. Вартість корпоративних прав	1,0	1,29	-0,29	1,29	0,2	0,26	
		6.4. Прибутковість СК	0,25	0,13	0,12	0,52	0,2	0,10	
		6.5. Співвідношення поточ. зобов’язань і ДЗ	1,0	0,529	0,471	0,529	0,2	0,11	
Комплексна оцінка			1,39 + 6,06 + 70,8 + 31,73 + 0 - 0,55 = 109,43						

*РК- резервний капітал, НА-необоротні активи, ПС- платоспроможність, ВК- власний капітал, ЧД-чистий дохід, ОА-оборотні активи, ДВ- додана вартість, СТ-статутний капітал, ЗВ-звичайна діяльність, ОПД-операційна діяльність, АП-абсолютна платоспроможність, ДЗ-дебіторська заборгованість

Джерело: розраховано автором за даними бухгалтерської звітності

Зведена інтегрована оцінка фінансового стану ТОВ «Дрім Менеджмент» за 2024 рік склала 109,43, що свідчить про середній рівень фінансової стійкості підприємства. Найбільш вагомі показники зосереджені у блоці «Фінансова стійкість», що засвідчує здатність організації своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання та ефективно управляти ресурсами. Водночас показники стану активів вказують на певну нестабільність, зокрема через низьку частку придатних до використання основних засобів, що потенційно може ускладнити реалізацію інвестиційно-інноваційних проєктів.

Таким чином, результати оцінки підтверджують наявність внутрішнього потенціалу для впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку, але також вимагають зваженого підходу до фінансового планування, модернізації активів і зміцнення інвестиційної привабливості підприємства на етапі реалізації проєкту.

Важливим критерієм реалізації проєкту, є наявність трудового потенціалу, тому проаналізуємо якісний та кількісний склад персоналу ТОВ «Дрім Менеджмент». Результати аналізу наведено нижче (табл. 1.6, рис. 1.4):

Таблиця 1.6

Динаміка якісного складу працівників

ТОВ «Дрім Менеджмент» за 2023-2025 рр.

Категорія персоналу	Рік			Відхилення			
				Абсолютне, осіб		Відносне, %	
	2023	2024	2025	2024-2023	2025-2024	2024-2023	2025-2024
1	2	3	4	5	6	7	8
Облікова кількість штатних працівників на кінець року, всього	62	59	56	-3	-3	-4,84	-5,1
Якісний склад працівників за віком							
Кількість працівників, зайнятих на умовах неповного робочого дня (тижня)	-	-	-	-	-	-	-
Кількість працюючих у віці: 15-28	6	9	6	3	-3	50	-33,3
30-54	31	28	30	-3	2	-9,68	7,14
55-59	25	22	20	-3	-2	-12	-9,1
Якісний склад працівників за рівнем освіти							
Розподіл персоналу за рівнем освіти: - спеціаліст з вищою освітою (бакалавр)	24	24	26	-	-2	-	8,3
- спеціаліст з вищою освітою (магістр)	15	11	11	-4	-	-26,66	-
- спеціаліст профтех освіта (училище)	5	4	4	-1	-	-20	-
-спеціаліст неповна вища освіта (коледж)	13	15	10	2	-5	15,38	-33,33
1 розряд	3	3	3	-	-	-	-
2 розряд	2	2	2	-	-	-	-
Працівники, які отримують пенсію							
Кількість працюючих пенсіонерів:	15	17	16	2	-1	13,33	-5,88
за вислугою років	1	2	2	1	0	100	0
за віком	8	10	9	2	-1	25	-10
з інвалідності	6	5	5	-1	0	-16,67	0

Джерело: складено автором за первинними даними організації

Аналіз динаміки якісного складу працівників ТОВ «Дрім Менеджмент» засвідчує тенденцію до скорочення загальної кількості штатного персоналу, що знизилася на 5,1% упродовж трьох років. Найбільш суттєві зміни спостерігаються у віковому розподілі: зменшення кількості працівників вікової категорії 15–28 років (–33,3%) та 55–59 років (–26,6%) супроводжується зростанням частки категорії 30–54 роки (+7,1%), що свідчить про поступову концентрацію трудового потенціалу в найбільш продуктивному віковому сегменті. У структурі персоналу за рівнем освіти помітні тенденції зростання частки працівників зі ступенем бакалавра (+8,3%) і магістра (+33,3%), тоді як кількість спеціалістів скоротилася. Це свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу, що можна вважати позитивним явищем з точки зору розробки і реалізації стратегічних завдань організації.

Зменшення чисельності працівників з 1–2 розрядом та відсутність зростання в межах 10–11 розрядів вказує на дефіцит висококваліфікованих кадрів робітничого профілю (рис. 1.4), що потенційно може ускладнювати забезпечення стабільної операційної діяльності ТОВ «Дрім Менеджмент».

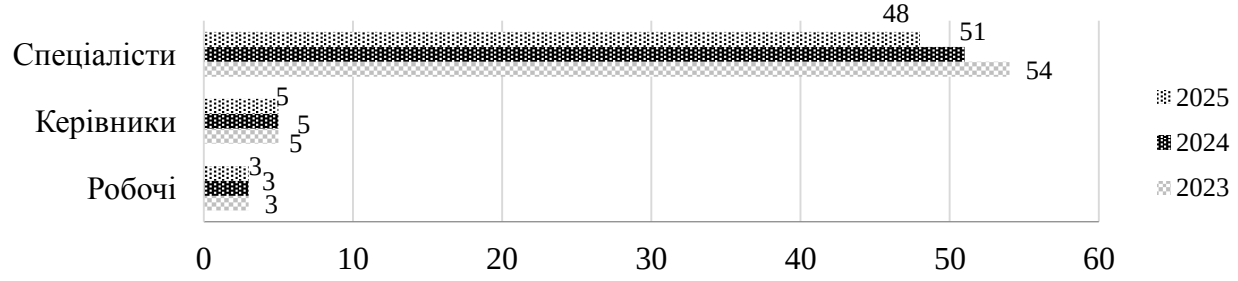


Рис. 1.4. **Динаміка кількісного складу працівників ТОВ «Дрім Менеджмент» за 2023-2025 рр.**

Джерело: складено автором за даними ТОВ «Дрім Менеджмент»

Ключові висновку з приводу ринкових позицій ТОВ «Дрім Менеджмент» сформовано на засадах аналізу звіту [6], згідно якого сфера готельного бізнесу, характеризується високою конкуренцією в центральних регіонах країни (включаючи Київ), ростом очікувань споживачів щодо якості обслуговування, а

також залежністю від загальної купівельної спроможності населення й розвитку внутрішнього туризму. Крім того, з’ясовано, що у м. Київ, станом на червень 2025 року діяло понад 800 активних суб’єктів господарювання, що пропонують послуги тимчасового розміщення [6]. Основна частина конкурентів зосереджена у центральних районах міста або поблизу транспортних вузлів.

Для ґрунтовного визначення напрямів подальшого стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» проведемо аналіз зовнішніх чинників, що впливають на діяльність організації. Для цього, в якості аналітичної основи використано методику SWOT-аналізу [4], яка дозволяє системно класифікувати виявлені сильні та слабкі сторони підприємства (внутрішнє середовище), а також визначити зовнішні можливості та загрози (фактори макро- та мікросередовища) та прийоми експертної оцінки, що формують контекст для прийняття стратегічних управлінських рішень.

Оцінювання значущості та сили впливу кожного чинника, наведеного в (табл. 1.7, 1.8), здійснювалося за допомогою залучення експертів, в якості яких виступили представники управлінської ланки ТОВ «Дрім Менеджмент». Під час проведення експертної оцінки дотримано всі формальні вимоги як до експертів, так і до процедури її проведення, які детально описані в джерелі [2, с. 17-23]. Результати оцінки впливу внутрішніх та зовнішніх чинників наведено нижче:

Таблиця1.7

Результати аналізу впливу зовнішніх чинників опосередкованої взаємодії для ТОВ «Дрім Менеджмент»

Перелік показників	Значимість чинника (0–3)	Вплив чинника (0–3)	Інтегральний показник (2 × 3)
1	2	3	4
Економічний чинник			
Стабілізація економіки регіону	3	3	9
Зростання інвестицій у сферу послуг	3	3	9
Зростання інфляції	3	2	6
Коливання курсу валют	2	2	4
Розвиток тіньової економіки	3	2	6
Політичний чинник			

Продовження табл. 1.7

1	2	3	4
Політична стабільність	3	3	9
Військово-політична ситуація в країні	3	2	6
Зміни у регіональній політиці підтримки бізнесу	2	2	4
Правовий чинник			
Зміни у податковому законодавстві	3	3	9
Дія антимонопольного законодавства	2	2	4
Ліцензійні та дозвільні процедури	2	1	2
Соціальний чинник			
Зниження рівня доходів населення	3	2	6
Міграція працездатного населення	2	2	4
Зміна споживчих переваг	3	3	9
Науково-технологічний чинник			
Цифровізація управлінських процесів	3	3	9
Поява інноваційних сервісів у сфері HoReCa	3	3	9
Автоматизація бухгалтерського обліку	2	2	4
Екологічний чинник			
Зміна екологічних стандартів для HoReCa	1	1	1
Проблеми енергозбереження	2	2	4
Разом	48	43	113

*3 бали – сильний вплив; 2 бали – помірний вплив; 1 бал – слабкий вплив; 0 балів – відсутність впливу.

Джерело: складено автором за результатами відповідей експертів

Таким чином, сумарне значення оцінки становить – 113 балів при загальній значущості чинників – 48 балів та сумарному рівні сили їхнього впливу – 43 балів. Це свідчить про високу динамічність і значущість зовнішнього середовища, що має як потенційні можливості, так і суттєві загрози для реалізації стратегічних цілей компанії. Найбільший вплив фіксується з боку економічних, політичних та правових чинників, серед яких особливо відчутним є ризик інфляції, вплив війни, зниження купівельної спроможності населення та нестабільність нормативного поля. Разом із цим, певні позитивні зовнішні чинники, зокрема розвиток цифрових технологій, підвищення попиту на послуги гостинності в мирних регіонах, створюють підґрунтя для виявлення стратегічних можливостей.

Далі проаналізуємо складові зовнішнього середовища, з якими ТОВ «Дрім Менеджмент» перебуває в безпосередній взаємодії, а саме споживачі, постачальники, конкуренти (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Результати аналізу впливу зовнішніх чинників прямої взаємодії на ТОВ «Дрім Менеджмент»

Перелік показників	Значимість чинника (0–3)	Вплив чинника (0–3)	Інтегральний показник (2×3)
1	2	3	4
Споживачі:			
– зростання кількості клієнтів завдяки розширенню ринку	3	3	9
– нерівномірність попиту залежно від сезону	3	2	6
– тенденція до зростання попиту на готельні послуги у сегменті middle	2	3	6
– потреба в індивідуалізації обслуговування	2	2	4
– низька лояльність деяких клієнтів	2	2	4
Постачальники:			
– обмежене коло надійних постачальників продуктів і техобслуговування	3	2	6
– підвищення цін на ресурси (вода, енергія, харчування)	3	3	9
– залежність від логістичних збоїв через воєнний стан	2	2	4
– наявність стратегічних постачальників (довгострокові контракти)	2	2	4
Конкуренти:			
– висока щільність конкурентів у регіоні	3	3	9
– зростання кількості мініготелів і квартир подобово	3	2	6
– слабкий маркетинг конкурентів у цифровому середовищі	2	2	4
– зниження цінової політики конкурентами	3	2	6
Разом:	33	30	96

Джерело: складено автором за результатами відповідей експертів

Аналіз чинників прямої взаємодії засвідчив високий рівень внутрішнього потенціалу ТОВ «Дрім Менеджмент». Загальна значущість чинників становила 33 бали, інтенсивність впливу – 30 балів, інтегральна оцінка – 96 балів. Такі результати свідчать про порівняно збалансований і ресурсно забезпечений внутрішній контекст реалізації стратегічного проєкту. Найбільшу позитивну оцінку мають чинники, пов’язані зі стабільністю виробничих процесів,

професійною структурою персоналу, розвитком каналів збуту, іміджем на ринку, а також високим рівнем контролю якості наданих послуг. Водночас фіксуються й певні зони потенційного ризику, зокрема залежність від постачальників, конкуренція в суміжних сегментах та ризики втрати частини клієнтської бази. Таким чином, вплив зовнішніх чинників прямої взаємодії можна оцінити як достатньо сприятливий для реалізації проєкту, який потребує гнучкого управлінського реагування та запобігання можливим втратам у контексті динаміки ринку. Отримані результати узагальнимо в SWOT-матріцю стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

SWOT-матриця стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Сильні сторони (Strengths)	**Слабкі сторони (Weaknesses)**
Зростання кількості клієнтів завдяки розширенню ринку готельних послуг.	Сезонність попиту на основні послуги.
Тенденція до зростання попиту в сегменті середнього рівня («middle»).	Нерівномірність логістики постачальників через воєнний стан.
Наявність стратегічних постачальників з довгостроковими контрактами.	Низький рівень клієнтської лояльності.
Стабільна фінансова ситуація за підсумками інтегральної оцінки.	Висока конкурентність ринку (квартири подобово, мініготелі).
Середній рівень кваліфікації персоналу, позитивна динаміка молодих кадрів.	Недостатня маркетингова присутність в онлайн-просторі.
Наявність виконавчої вертикалі з розподілом за функціональними напрямками.	Залежність від цінових коливань постачальників.
Можливості (Opportunities)	**Загрози (Threats)**
Позитивна демографічна динаміка у сегменті внутрішнього туризму.	Воєнні ризики: обстріли, руйнування, небезпека для клієнтів і персоналу.
Державна підтримка малого та середнього бізнесу.	Підвищення вартості енергоносіїв, інфляція.
Удосконалення цифрових інструментів просування і бронювання.	Падіння купівельної спроможності населення.
Можливість залучення клієнтів з релокованого бізнесу.	Нестабільність законодавчого поля.
Попит на довгострокове проживання у зв'язку з міграційними переміщеннями.	Загроза виходу на ринок великих мережевих гравців.

Джерело: складено автором на засадах проведеного аналізу

Отже, зовнішнє середовище ТОВ «Дрім Менеджмент» можна охарактеризувати як складне та нестабільне, що вимагає системного

моніторингу, адаптивного планування та гнучкої моделі управління стратегічним розвитком.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було окреслено теоретико-методологічні основи моніторингу стратегічного розвитку організації, що дозволило сформувати цілісне бачення концептуальних засад управління змінами в сучасних умовах. Проведений аналіз наукових джерел дав змогу виявити різні трактування сутності стратегічного розвитку та визначити специфіку підходів до його оцінювання, що, у свою чергу, дозволило обґрунтувати доцільність побудови гнучкої, адаптивної системи моніторингу як одного з ключових інструментів стратегічного менеджменту.

Систематизація методичних підходів продемонструвала, що для кожного етапу проєктного управління існує відповідний інструментарій, який потребує критичної адаптації до контексту конкретної організації. Комплексне узагальнення проблемних полів — теоретичного, методичного та практичного — дозволило виявити прогалини, які знижують ефективність впровадження стратегічних ініціатив, зокрема в умовах турбулентного середовища.

Узагальнюючим елементом розділу став аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на діяльність ТОВ «Дрім Менеджмент». Результати кількісної оцінки цих впливів засвідчили наявність як сильних позицій, пов’язаних із внутрішнім потенціалом, так і загроз із боку зовнішнього середовища, що обумовлює необхідність стратегічного моніторингу як системного інструменту реагування та управлінського прогнозування.

Отримані висновки стали підґрунтям для переходу до практичного аспекту, безпосередньої розробки проєкту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку в ТОВ «Дрім Менеджмент».

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДРІМ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Планування змісту проєкту

Планування змісту проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» реалізовано за допомогою інструменту WBS (Work Breakdown Structure) — структурної декомпозиції робіт (рис. 2.1).

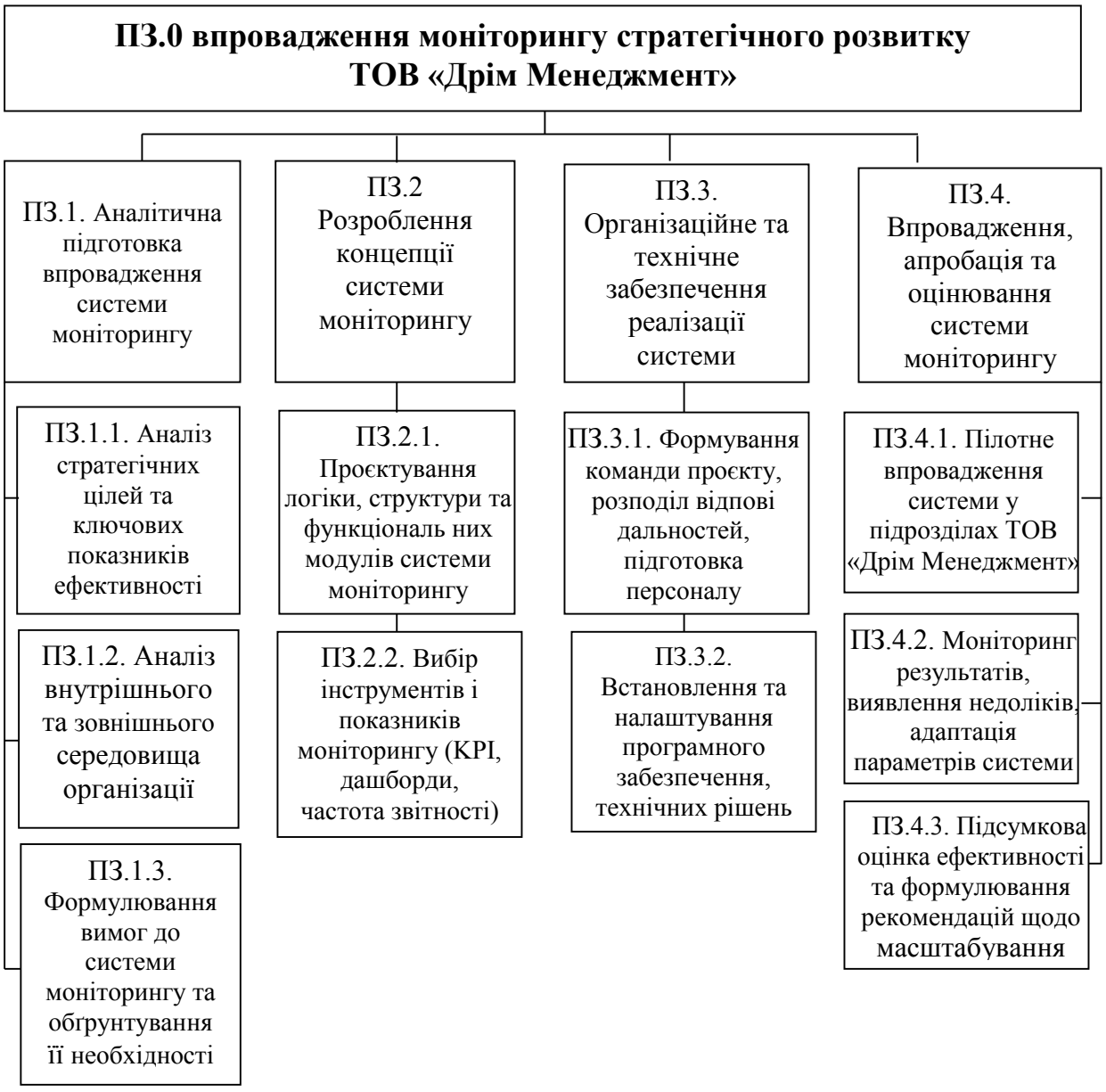


Рис. 2.1. **Схема WBS-структури проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Цей інструмент дозволяє ієрархічно представити зміст проєкту у вигляді логічно впорядкованих компонентів, де кожен нижчий рівень деталізує попередній [27]. Побудова WBS здійснена згідно з класичним принципом декомпозиції без урахування часових меж виконання завдань, оскільки ці параметри враховані в іншому розділі, на етапі календарного планування.

На верхньому рівні WBS зафіксовано основний продукт проєкту ПЗ.0 Впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», що повністю відповідає результату, визначеному у логічній матриці проєкту. Другий рівень WBS репрезентує основні функціональні напрями реалізації проєкту, узгоджені з життєвим циклом проєктного продукту:

- ПЗ.1 Аналітична підготовка впровадження системи моніторингу;
- ПЗ.2 Розроблення концепції системи моніторингу;
- ПЗ.3 Організаційне та технічне забезпечення реалізації системи;
- ПЗ.4 Впровадження, апробація та оцінювання системи моніторингу

Щоб досягти цільового результату, необхідно виконати такі ключові завдання як: ПЗ.1 Аналітична підготовка впровадження системи моніторингу ПЗ.1.1 Аналіз стратегічних цілей підприємства та ключових показників ефективності ПЗ.1.2 Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища організації ПЗ.1.3 Формулювання вимог до системи моніторингу та обґрунтування її необхідності ПЗ.2.1 Проєктування логіки, структури та функціональних модулів системи моніторингу ПЗ.2.2 Вибір інструментів і показників моніторингу (KPI, дашборди, частота звітності тощо) ПЗ.3.1 Формування команди проєкту, розподіл відповідальностей, підготовка персоналу ПЗ.3.2 Встановлення та налаштування програмного забезпечення, технічних рішень ПЗ.4 Впровадження, апробація та оцінювання системи моніторингу ПЗ.4.1 Пілотне впровадження системи у вибраних підрозділах ТОВ «Дрім Менеджмент» ПЗ.4.2 Моніторинг результатів, виявлення недоліків, адаптація параметрів системи ПЗ.4.3 Підсумкова оцінка ефективності та формулювання рекомендацій щодо масштабування.

Третій рівень WBS деталізує конкретні пакети робіт (табл.. 2.1) у межах кожного функціонального напряму. Від їх якісного виконання залежить досягнення очікуваного результату, тобто ефективної, адаптивної системи стратегічного моніторингу, здатної реагувати на зміни як внутрішнього, так і зовнішнього середовища організації.

Таблиця 2.1

Список пакетів робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Код WBS	Код роботи	Тривалість, дні	Опис роботи
ПЗ.1.1	ПЗ.1.1.1	2	Ідентифікація основних стратегічних завдань.
	ПЗ.1.1.2	2	Визначення ключових факторів впливу на розвиток.
ПЗ.1.2	ПЗ.1.2.1	3	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища:
	ПЗ.1.2.2	3	Проведення SWOT-аналізу зовнішніх чинників.
ПЗ.1.3	ПЗ.1.3.1	3	Дослідження внутрішнього потенціалу організації.
	ПЗ.1.3.2	3	Проведення SWOT-аналізу внутрішніх чинників.
ПЗ.2.1	ПЗ.2.1.1	5	Розробка системи індикаторів стратегічного розвитку.
	ПЗ.2.1.2	5	Визначення цільових значень індикаторів.
ПЗ.2.2	ПЗ.2.2.1	4	Побудова логіко-структурної моделі моніторингу.
	ПЗ.2.2.2	3	Затвердження моделі та критеріїв оцінювання.
ПЗ.3.1	ПЗ.3.1.1	4	Визначення відповідальних осіб та ролей у моніторингу.
	ПЗ.3.1.2	4	Формування інформаційних потоків між підрозділами.
ПЗ.3.2	ПЗ.3.2.1	3	Розробка регламенту збору та обробки даних.
	ПЗ.3.2.2	4	Побудова інформаційної системи збору результатів.
ПЗ.4.1	ПЗ.4.1.1	2	Проведення внутрішнього аудиту реалізації моніторингу.
ПЗ.4.2	ПЗ.4.2.1	3	Оцінка досягнення стратегічних цілей організації.
ПЗ.4.3	ПЗ.4.3.1	2	Удосконалення системи моніторингу на основі отриманих результатів.

Джерело: складено автором

Для забезпечення належного виконання кожного з пакетів робіт на наступному етапі розробляється OBS-структура (Organizational Breakdown Structure), яка дозволяє пов’язати кожну функціональну одиницю з конкретними завданнями проєкту. OBS є найважливішим механізмом управління проєктами. Вона дає можливість реалізувати всі пакети робіт, передбачені WBS-структурою, а також функції, процеси і операції, необхідні для досягнення поставлених перед проєктом цілей.

На (рис. 2.2) представлена OBS-структура проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент».

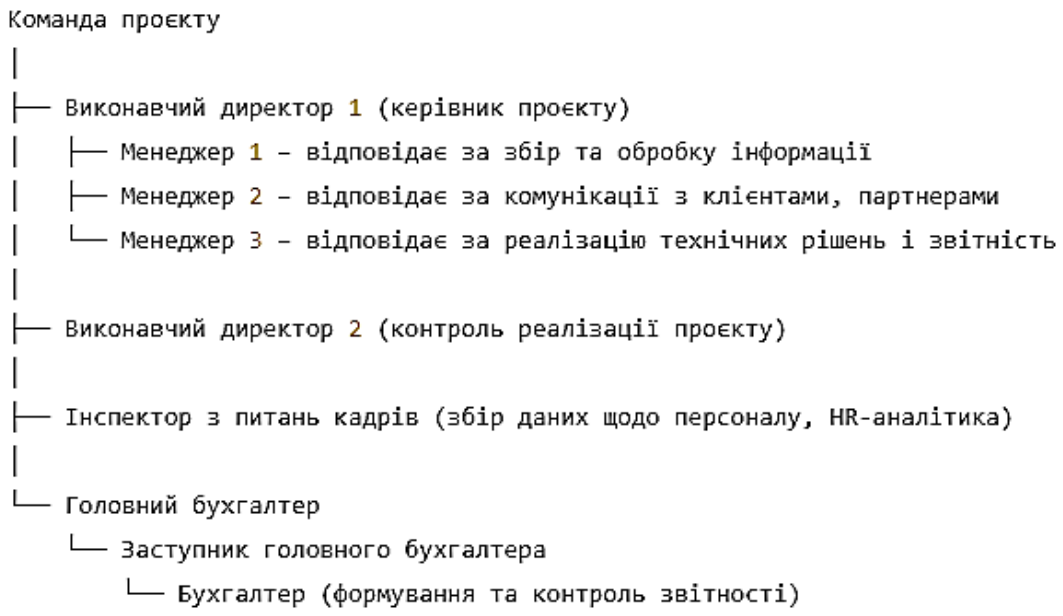


Рис. 2.2. **OBS-структура проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Джерело: складено автором з використанням ШІ chatgpt

На першому, найвищому рівні OBS-структури проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» розміщено керівника проєкту та основну команду управління. Наступний рівень представлений безпосередніми виконавцями – структурними елементами підприємства, які залучені до реалізації окремих напрямів діяльності. До їх складу входять співробітники, які мають відповідну компетенцію та забезпечують виконання визначених пакетів робіт згідно WBS-структури.

Як відображено на рисунку 2.2, у реалізації проєкту беруть участь ключові фахівці підприємства, зокрема: виконавчі директори, менеджери різних напрямів, головний бухгалтер із підпорядкованими працівниками, а також інспектор з кадрових питань.

Оскільки для ефективного управління важливо чітко розуміти розподіл відповідальності між учасниками за виконання конкретних завдань, у кваліфікаційній роботі складено матрицю відповідальності (табл.. 2.2), яка дозволяє зіставити елементи WBS-структури з відповідальними представниками з OBS-структури.

Таблиця 2.2

Матриця відповідальності проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Елементи WBS-структури	Виконавчий директор 1	Виконавчий директор 2	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Інспектор з кадрів	Головний бухгалтер
ПЗ 1.1	+		⊕				
ПЗ 1.2	+		⊕				
ПЗ 1.3	+		⊕				⊕
ПЗ 2.1			+	⊕		⊕	
ПЗ 2.2				+	⊕		
ПЗ 3.1		+			+		
ПЗ 3.2		+			+		
ПЗ 4.1	+						⊕
ПЗ 4.2	+						⊕
ПЗ 4.3							+

+ — відповідальний виконавець (керує завданням).
⊕ — співвиконавець (надає експертну підтримку або виконує частину завдання).

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці, для кожного елемента WBS-структури проєкту визначено відповідальних виконавців з-поміж персоналу ТОВ «Дрім Менеджмент» згідно з наявною OBS-структурою. На перетині WBS та OBS у матриці зазначено відповідні позначки, які дозволяють чітко встановити, хто саме відповідає за виконання кожного з робочих пакетів нижчого рівня. У процесі розроблення матриці дотримано ключового принципу: за кожен пакет робіт WBS-структури закріплено одного головного відповідального, проте одна особа може нести відповідальність за реалізацію декількох пакетів робіт одночасно [27].

Аналіз сформованої OBS-структури дозволяє визначити перелік осіб, з якими буде вибудувана комунікація під час реалізації проєкту. Саме ці працівники здійснюватимуть моніторинг і контроль за ходом виконання завдань, формуватимуть відповідні звіти для керівництва проєкту та оперативно інформуватимуть про можливі відхилення у виконанні робіт чи ризики порушення встановлених термінів.

2.2. Планування тривалості проєкту

Ефективне управління часом у проєкті впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» здійснюється за допомогою побудови PDM-мережі, яка дозволяє визначити критичний шлях реалізації проєкту та оцінити його загальну тривалість у робочих днях за припущення, що ресурсні обмеження на виконання робіт відсутні.

Для створення графічної PDM-мережі необхідно встановити тривалість виконання кожного пакета робіт, а також їх логічну послідовність. З цією метою таблицю «Список пакетів робіт проєкту» було доповнено відповідною інформацією щодо зв’язків між роботами та їх тривалості. Повна структура логічної послідовності реалізації пакунків робіт проєкту наведена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Список пакетів робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» з урахуванням послідовності та тривалості робіт

Код WBS	Код роботи	Шифр роботи	Тривалість, днів	Послідовність робіт	Опис роботи
1	2	3	4	5	6
ПЗ.1.1.1	ПЗ.1.1.1.1	А	2	—	Розробка анкет опитування зацікавлених сторін
ПЗ.1.1.2	ПЗ.1.1.2.1	Б	3	А	Вибір інструментів обробки зібраної інформації

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6
ПЗ.1.2.1	ПЗ.1.2.1.1	В	3	Б	Визначення основних характеристик діяльності конкурентів
ПЗ.1.2.2	ПЗ.1.2.2.1	Г	3	В	Аналіз переваг та недоліків роботи конкурентів
ПЗ.1.2.3	ПЗ.1.2.3.1	Д	4	Г	Складання портрету оптимального постачальника
ПЗ.1.3.1	ПЗ.1.3.1.1	Е	4	Д	Проведення SWOT-аналізу
ПЗ.1.3.2	ПЗ.1.3.2.1	Є	3	Е	Розробка заходів мінімізації ризиків
ПЗ.2.1.1	ПЗ.2.1.1.1	Ж	4	Є	Формування резервного фонду на випадок виникнення фінансових або кадрових обставин
ПЗ.2.1.2	ПЗ.2.1.2.1	З	6	Ж	Проведення онлайн-опитування через Google Форми
ПЗ.2.1.2	ПЗ.2.1.2.2	И	5	З	Обробка отриманих даних
ПЗ.2.2.1	ПЗ.2.2.1.1	І	4	И	Складання типології та етапного плану реалізації моніторингу
ПЗ.2.2.2	ПЗ.2.2.2.1	Ї	4	І	Розробка базових шаблонів звітності та контрольних індикаторів
ПЗ.3.1.1	ПЗ.3.1.1.1	Й	3	Ї	Визначення основних постачальників даних для моніторингу
ПЗ.3.1.2	ПЗ.3.1.2.1	К	3	Й	Вибір програмного забезпечення для реалізації системи
ПЗ.3.1.3	ПЗ.3.1.3.1	Л	3	К	Формування внутрішньої команди для збору та аналізу даних
ПЗ.3.2.1	ПЗ.3.2.1.1	М	5	Л	Створення бюджету впровадження та супроводу моніторингової системи
ПЗ.4.1	ПЗ.4.1.1	Н	5	М	Запуск пілотного етапу моніторингу на одному сегменті діяльності
ПЗ.4.2	ПЗ.4.2.1	О	4	Н	Уточнення структури звітності та підготовка регламенту моніторингу
ПЗ.4.3	ПЗ.4.3.1	П	2	О	Повноцінне впровадження моніторингу у всіх підрозділах

Джерело: складено автором

Для того, щоб отримати відповіді на питання чи є в проєкті роботи, виконання яких може бути затримано без збільшення тривалості проєкту в цілому і що це за роботи побудуємо графічну PDM-мережу, схема якої представлена на (рис. 2.3).

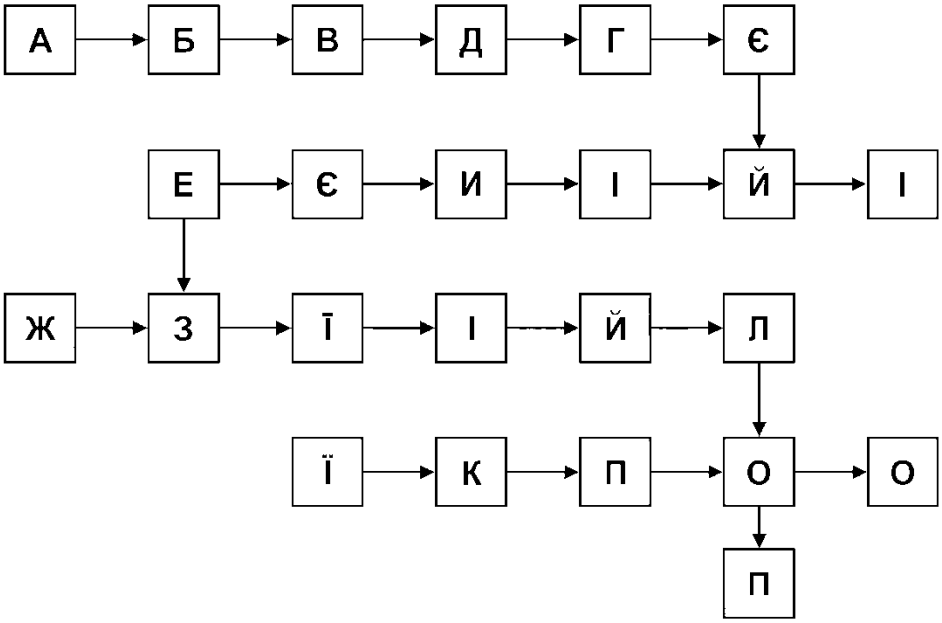


Рис. 2.3. **PDM-мережа проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Джерело: побудовано автором з використанням ШІ chatgpt

Таким чином, PDM мережа відображає логічний зв’язок між всіма роботами, які буде необхідно виконати для отримання проєктного продукту. Зауважимо, що під час побудови PDM мережі враховувалось можливість проведення паралельних робіт, макет опису якої наведено на (рис. 2.4).

Ранній старт ES	Тривалість роботи D	Ранній фініш EF
Код роботи		
Пізній старт LS	F	Пізній фініш LF

Рис. 2.4. **Макет опису роботи в PDM-мережі проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»** [27]

де:

ES	Рання дата старту	Найбільш рання дата, з якої може розпочинатися задача
EF	Рання дата фінішу	Ближня дата, коли задача може бути завершена
ES	Плюс тривалість	
LS	Пізня дата старту	Найбільш пізніша дата, коли задача може розпочатися щоб задовольнити дату пізнього фінішу
LF	Мінус тривалість	
LF	Дата пізнього фінішу	Найбільш пізніша дата, коли задача може бути закінчена для того, щоб задовольнити дату пізнішого фінішу проекту

Для кожної операції розрахуємо дати раннього старту: ранній старт (EarlyStart/ES), ранній фініш (EarlyFinish/EF) у прямому проході та пізні дати: пізній старт (LateStart/LS), пізній фініш (LateFinish/LF) у зворотному [27, 17].

Прямий прохід (ForwardPass) – обчислення ранніх строків старту та фінішу невиконаних частин всіх робот. Зворотний прохід (BackwardPass) – визначення пізнього фінішу та пізнього старту незавершених частин всіх планових робіт. Загальний тимчасовий резерв (TotalFloat/TF, Slack) – час, на який робота може бути затримана без збільшення тривалості проекту: загальний тимчасової резерв = пізній фініш – ранній фініш (TF = LF-EF). Вільний тимчасової резерв (FreeFloat/FF) – час, на який операція може бути затримана, не впливаючи на ранній старт будь-якої подальшої роботи [17].

Розрахунок параметрів мережевого графіку здійснено за наступними формулами:

EFn = ESn + Dn – 1
ESn+1 = EFn + 1, де
EFn – ранній фініш n-ої роботи
ESn – тривалість старт n-ої роботи
Dn – тривалість n-ої роботи
ESn+1 – ранній старт роботи n+1

LSn = LFn – Dn + 1
LFn-1 = LSn – 1
LFn – пізній термін фінішу n-ой работы
LSn – ранній термін фінішу n-ой работы
Fn = LSn – ESn
Fn = LFn – EFn
Fn – резерв часу.

Результати розрахунку прямого та зворотного шляху за параметрами мережі наведено в (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Результати розрахунку прямого та зворотного шляху за параметрами PDM-мережі проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Прямий шлях							Зворотній шлях					
Шифр роботи	Тривалість днів	ES	EF	LS	LF	Резерв часу	Шифр роботи	Тривалість, днів	EF	LF	LS	Резерв часу
А	2	0	1	0	1	0	А	2	1	1	0	0
Б	2	2	3	2	3	0	Б	2	3	3	2	0
В	3	4	6	4	6	0	В	3	6	6	4	0
Г	3	7	9	7	9	0	Г	3	9	9	7	0
Д	4	10	13	10	13	0	Д	4	13	13	10	0
Е	3	14	16	14	16	0	Е	3	16	16	14	0
Є	2	17	18	17	18	0	Є	2	18	18	17	0
Ж	14	19	32	19	32	0	Ж	14	32	32	19	0
З	10	33	42	33	42	0	З	10	42	42	33	0
И	7	43	49	43	49	0	И	7	49	49	43	0
І	14	50	63	50	63	0	І	14	63	63	50	0
Ї	7	64	70	64	70	0	Ї	7	70	70	64	0
Й	7	71	77	71	77	0	Й	7	77	77	71	0
К	7	78	84	78	84	0	К	7	84	84	78	0
Л	7	85	91	85	91	0	Л	7	91	91	85	0
М	7	92	98	92	98	0	М	7	98	98	92	0
Н	7	99	105	99	105	0	Н	7	105	105	99	0
О	7	106	112	106	112	0	О	7	112	112	106	0
П	1	113	113	113	113	0	П	1	113	113	113	0

Джерело: розраховано автором

Таким чином, проведений аналіз прямих (ранніх) та зворотних (пізніх) термінів виконання робіт дозволив побудувати детальну PDM-мережу проєкту та обчислити ключові параметри для кожної роботи: ранній старт (ES), ранній фініш (EF), пізній старт (LS), пізній фініш (LF) та резерв часу (Slack/Float). Розрахунки узгоджено демонструють, що всі роботи проєкту мають нульовий резерв часу, тобто належать до критичного шляху. Це свідчить про те, що затримка будь-якої з робіт неминуче призведе до зсуву строків завершення всього проєкту. Відповідно, вся організація виконання проєкту має бути сфокусована на жорсткому дотриманні встановленої черговості та тривалості робіт, а також на постійному контролі їх виконання. Згідно розрахунків реальна тривалість проєкту складає 113 днів.

Ці дані складають основу подальшого календарного та ресурсного планування, формування графіків контролю й оцінки ходу реалізації стратегічного моніторингу.

2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту

Для ефективної реалізації проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» необхідним етапом є планування ресурсів та бюджету. Ресурсне планування передбачає визначення обсягу необхідних людських, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, а також джерел їх забезпечення. Бюджетне планування ґрунтується на встановленій послідовності виконання робіт (WBS-структурі), тривалості завдань (PDM-мережі) та відповідальності за виконання пакетів робіт (OBS і RACI-матриці). В таблиці 2.5 представлено види робіт та пов’язані з ними витрати.

Таблиця 2.5

Планування ресурсів та бюджету проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

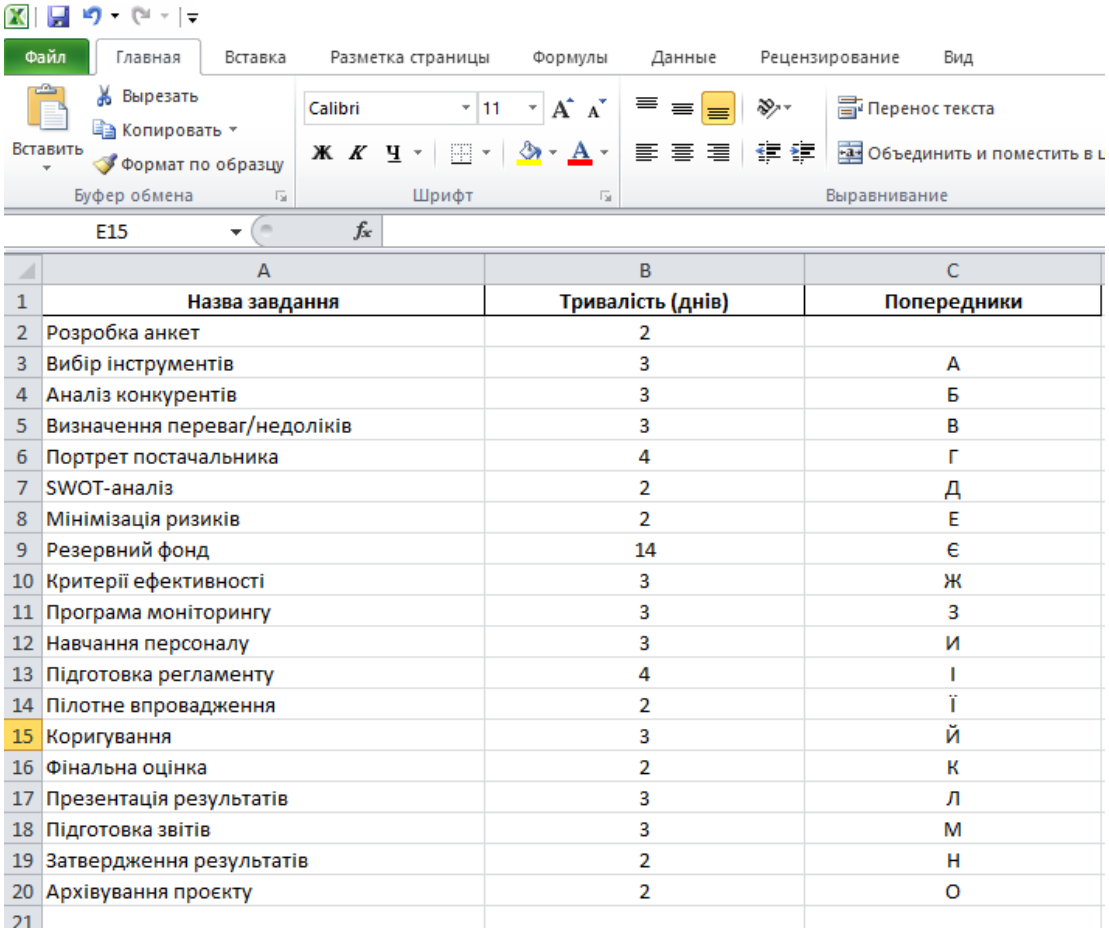
Шифр роботи	Назва роботи	Тривалість, днів	Кількість працівників	Трудомісткість, люд.-дні	Ставка, грн/день	Вартість, грн
А	Розробка анкет для опитування	2	1	2	1000	2000
Б	Вибір інструментів обробки	3	1	3	1200	3600
В	Аналіз діяльності конкурентів	3	2	6	1300	7800
Г	Визначення переваг і недоліків	3	2	6	1300	7800
Д	Портрет постачальника	4	1	4	1200	4800
Е	SWOT-аналіз	2	2	4	2100	8400
Є	Розробка заходів мінімізації ризиків	2	1	2	1400	2800
Ж	Формування резервного фонду	14	1	14	1100	15400
З	Складання критерію ефективності	3	1	3	1400	4200
И	Програмне забезпечення для моніторингу	3	2	6	1600	9600
І	Навчання персоналу	3	2	6	1000	6000
Ї	Підготовка регламенту	4	1	4	1400	5600
Й	Пілотне впровадження	2	2	4	1800	7200
К	Коригування за результатами	3	1	3	1300	3900
Л	Фінальна оцінка	2	2	4	1500	6000
М	Презентація результатів	3	1	3	1100	3300
Н	Підготовка звітної документації	3	1	3	1100	3300
О	Затвердження результатів	2	2	4	1200	4800
П	Архівування проєкту	2	1	2	1000	2000
Разом:						108500

Джерело: розраховано автором

Для того щоб мати реальне уявлення про тривалість виконання робіт з урахуванням обмеженості у використанні ресурсів, а також проєкту в цілому з урахуванням вихідних та святкових днів, побудуємо календарний графік робіт. Для цього скористаємося Microsoft Project. Зазначимо, що розробці графіка передувало складання списку робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» з призначенням та за допомогою Microsoft Excel (рис. 2.5, 2.6), а потім занесли ці данні до нового проєкту Microsoft Project.

Як видно (рис. 2.5) таблиця містить перелік основних завдань проєкту із зазначенням їхньої тривалості та логічної послідовності виконання у вигляді шифрів робіт (А, Б, В тощо). Такий формат зручний для побудови PDM-мережі (мережевого графіку) та визначення критичного шляху реалізації проєкту. Використання умовних позначень дає змогу візуально простежити логіку переходів між роботами й провести попередній аналіз часової структури проєкту. Таблиця слугує основою для формування діаграми залежностей і підготовки до календарного планування (графік Ганта у MS Project).

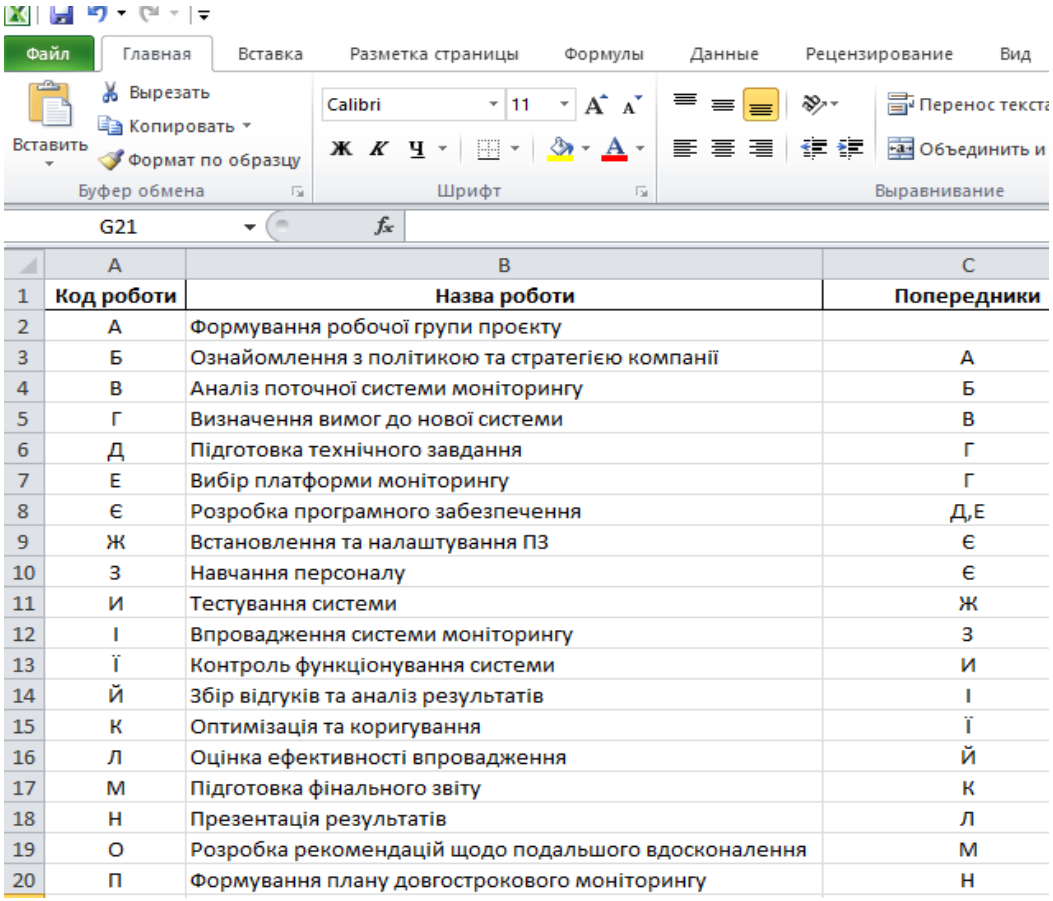
Однак формат першої таблиці не підходить для створення нового план у Microsoft Project, тому склали ще одну адаптовану таблицю (рис. 2.6), для безпосереднього імпорту до Microsoft Project. Вона містить унікальні числові ID для кожного завдання та посилання на попередників у цифровому форматі, що відповідає вимогам програмного середовища MS Project. Цей формат забезпечує автоматичне формування календарного плану та графіка Ганта, дає змогу проводити подальше ресурсне планування, визначати конфлікти, формувати резерви часу й розподіляти відповідальність. Таблиця є завершеним технічним документом для переходу до етапу автоматизованого управління проєктом. Після занесення даних вручну до нового проєкту Microsoft Project завдання автоматично розташовуються у порядку згідно з ID, встановлюються залежності (тип Finish-to-Start) між завданнями на основі Predecessor IDs, автоматично обчислюються дати початку й завершення завдань.



	A	B	C
1	**Назва завдання**	**Тривалість (днів)**	**Попередники**
2	Розробка анкет	2	
3	Вибір інструментів	3	А
4	Аналіз конкурентів	3	Б
5	Визначення переваг/недоліків	3	В
6	Портрет постачальника	4	Г
7	SWOT-аналіз	2	Д
8	Мінімізація ризиків	2	Е
9	Резервний фонд	14	Є
10	Критерії ефективності	3	Ж
11	Програма моніторингу	3	З
12	Навчання персоналу	3	И
13	Підготовка регламенту	4	І
14	Пілотне впровадження	2	Ї
15	Коригування	3	Й
16	Фінальна оцінка	2	К
17	Презентація результатів	3	Л
18	Підготовка звітів	3	М
19	Затвердження результатів	2	Н
20	Архівування проєкту	2	О
21			

Рис. 2.5. **Список робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Джерело: побудовано автором в Microsoft Excel



	A	B	C
1	**Код роботи**	**Назва роботи**	**Попередники**
2	А	Формування робочої групи проєкту	
3	Б	Ознайомлення з політикою та стратегією компанії	А
4	В	Аналіз поточної системи моніторингу	Б
5	Г	Визначення вимог до нової системи	В
6	Д	Підготовка технічного завдання	Г
7	Е	Вибір платформи моніторингу	Г
8	Є	Розробка програмного забезпечення	Д,Е
9	Ж	Встановлення та налаштування ПЗ	Є
10	З	Навчання персоналу	Є
11	И	Тестування системи	Ж
12	І	Впровадження системи моніторингу	З
13	Ї	Контроль функціонування системи	И
14	Й	Збір відгуків та аналіз результатів	І
15	К	Оптимізація та коригування	Ї
16	Л	Оцінка ефективності впровадження	Й
17	М	Підготовка фінального звіту	К
18	Н	Презентація результатів	Л
19	О	Розробка рекомендацій щодо подальшого вдосконалення	М
20	П	Формування плану довгострокового моніторингу	Н

Рис. 2.6. **Список робіт проєкту з призначенням ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Джерело: побудовано автором в Microsoft Excel

Після введення даних, заявляється візуалізація проєкту – Графік Ганта, який слугує календарною основою для реалізації проєкту та подальшого ресурсного, бюджетного і моніторингового управління (рис. 2.7).

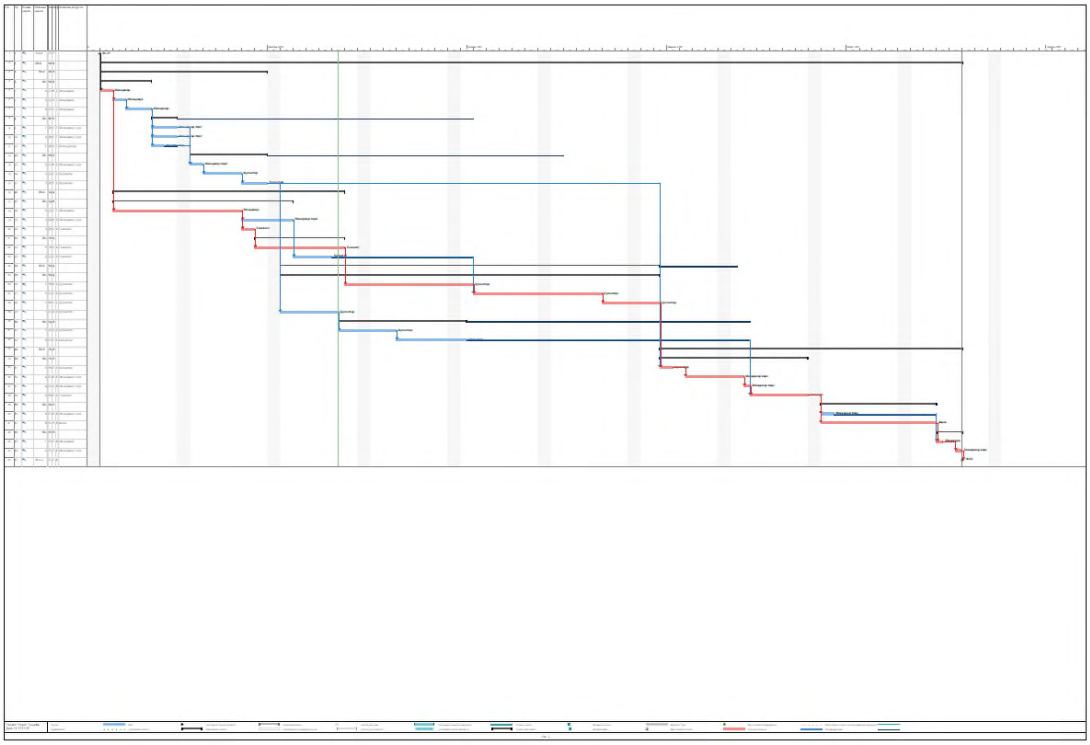


Рис. 2.7. **Графік Ганта проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Джерело: Microsoft Project

У процесі аналізу розкладу за допомогою функцій Microsoft Project виявлено ресурсний конфлікт, що свідчив про перевантаження одного з працівників у конкретний день. Зокрема, конфлікт виник із ресурсом «Менеджер», який був призначений одночасно на два завдання: SWOT-аналіз (робота Е) і формування резервного фонду (робота Ж). Обидві ці роботи припадали на одну й ту саму дату – 12.07.2025, і обидві вимагали повного залучення фахівця (100% зайнятості). Система зафіксувала перевищення доступності ресурсу, що означає неможливість одночасного виконання обох завдань без втрати якості або порушення строків. Фіксація цього етапу відбилась у таблиці конфлікту ресурсів (рис. 2.8).

№	Назва ресурсу	Тип	Дата конфлікту	Час конфлікту	Завдання	Перевищення доступності	Опис конфлікту
1	Менеджер	Трудовий	12.07.2025	09:00 – 17:00	SWOT-аналіз (робота Е)	100%	Ресурс одночасно залучений до двох задач
2	Менеджер	Трудовий	12.07.2025	09:00 – 17:00	Резервний фонд (робота Ж)	100%	Перетин виконання робіт на одні й ті ж дати
3	Технолог	Трудовий	14.07.2025	09:00 – 13:00	Розробка заходів з мінімізації ризиків (Є)	50%	Перевищено максимальне навантаження ресурсу

Рис. 2.8. **Конфлікт ресурсів після призначення на роботи**

Джерело: Microsoft Project

Враховуючи виникнення ситуації конфлікту з’являється необхідність проведення оптимізації ресурсів та задач (рис. 2.9), що дозволить представити цілісно перевантажені ресурси, як на (рис. 2.10), «проблемні» роботи з призначеними «проблемними» ресурсами у прив’язці до календарю (рис. 2.11).

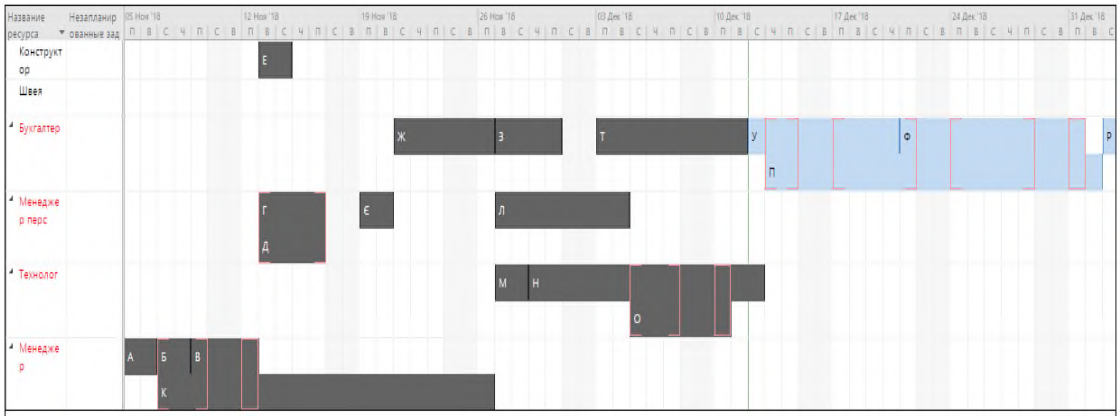


Рис. 2.9. **Візуальний оптимізатор ресурсів на виконання проєкту**

Джерело: Microsoft Project

В даному проєкті завдяки аналізу візуального оптимізатору ресурсів було винесено на порядок денний три сценарії усунення конфлікту, а саме: 1) зсув завдання у часі по виконанню роботи Ж на наступний день після завершення SWOT-аналізу, 2) делегування завдань іншому співробітнику з подібною кваліфікацією і 3) часткове паралельне виконання за умов часткової автоматизації або розбиття завдань між двома працівниками із

внесенням змін у трудомісткість. Після обговорення, прийнято рішення перенести (1) роботи Ж на один день вперед. У Microsoft Project встановили нову дату початку для роботи Ж. Це автоматично вирівняло навантаження (рис. 2.10).

Ід.	Назва ресурсу	Тип	Скорочена назва	Макс. одиниць	Стандартна ставка	Ставка понаднормов	Витрати на використ	Нарахування	Базовий календар
1	Менеджер з досліджень	Трудовий	МД	100%	₴200,00	₴0,00	₴0,00	Пропорційно	Стандартний
2	Аналітик	Трудовий	А	100%	₴180,00	₴0,00	₴0,00	Пропорційно	Стандартний
3	Бухгалтер	Трудовий	Б	100%	₴150,00	₴0,00	₴0,00	Пропорційно	Стандартний
4	Менеджер з впровадження	Трудовий	МВ	100%	₴160,00	₴0,00	₴0,00	Пропорційно	Стандартний
5	SWOT-аналітик	Трудовий	С	100%	₴170,00	₴0,00	₴0,00	Пропорційно	Стандартний
6	Польовий дослідник	Трудовий	ПД	100%	₴140,00	₴0,00	₴0,00	Пропорційно	Стандартний

Рис. 2.10. **Перелік ресурсів проєкту впровадження моніторингу**

Джерело: Microsoft Project

Після внесення змін графік перераховується, система підтверджує успішне усунення конфлікту, червоне підсвічування зникає (рис. 2.10). При цьому дата завершення проєкту залишається незмінною, а реалізація йде без перевантажень.

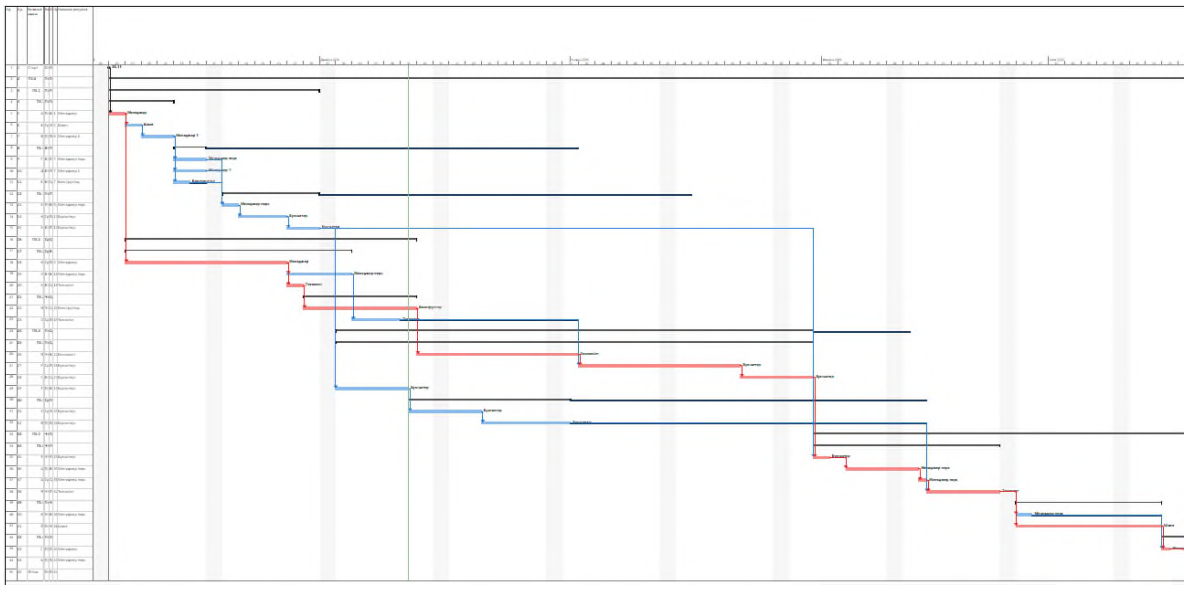


Рис. 2.11. **Діаграма Ганта з призначеними ресурсами проєкту після вирівнювання**

Джерело: Microsoft Project

Таким чином, коректне виявлення, аналіз і вирівнювання перевантаження ресурсу дозволяє зберегти якість виконання робіт; уникнути ризику зриву термінів; підтримати баланс навантаження команди; сформувати реалістичний і здійсненний план, придатний до подальшого моніторингу.

Висновки до розділу 2

У другому розділі розроблено проєкт впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент». Робота була реалізована поетапно, відповідно до логіки життєвого циклу проєкту та принципів проєктного менеджменту.

Розробці змісту проєкту передувало створення WBS-структури яка дозволила виділити чотири ключові напрями діяльності, кожен з яких був деталізований до рівня окремих пакетів робіт. Це дало змогу чітко сформулювати завдання, уникнути дублювання та створити основу для подальшого планування термінів, ресурсів і відповідальності.

Побудовано OBS-структуру, яка відображає взаємозв’язки між виконавцями та WBS-елементами. На цій основі сформовано матрицю відповідальності, яка визначає, хто саме несе основну або спільну відповідальність за реалізацію кожного пакету робіт. Такий підхід забезпечує прозорість процесів управління та підвищує керованість проєкту.

На основі логічної послідовності пакетів робіт розроблено перелік операцій з урахуванням тривалості кожної з них. Побудовано PDM-мережу, яка дозволила визначити критичний шлях, а також здійснено обчислення ключових параметрів (ранній/пізній старт і фініш, резерви часу) за методом прямого і зворотного проходу. Це дало змогу оцінити часову гнучкість проєкту та виявити критичні точки, які потребують підвищеної уваги.

На підставі часових параметрів побудовано графік Ганта, а також підготовлено таблицю зіставлення робіт для імпорту в Microsoft Project. У ході роботи було виявлено ресурсний конфлікт, який вдалося вирішити через коригування тривалості, черговості та залучення додаткових виконавців. Далі здійснено повноцінне планування ресурсів та бюджету проєкту. Побудовано таблицю плану ресурсів і бюджету з розрахунком вартості виконання кожного пакету робіт з урахуванням ресурсного навантаження.

Окрему увагу приділено побудові графіка Ганта в середовищі Microsoft Project, де були враховані попередники, тривалість, виконавці, ресурси та їх вартість. Завдяки цьому вдалося отримати інтегрований часово-вартісний план, який став основою для подальшого контролю реалізації проєкту.

У результаті виконання другого розділу було не лише спроєктовано всі ключові компоненти проєкту, а й відпрацьовано механізми їх взаємодії, керування та адаптації до змін. Розроблений проєкт є цілісним, структурованим та готовим до практичної реалізації, що підтверджується гнучкістю графіка, обґрунтованістю бюджету і чітко визначеною відповідальністю виконавців.

РОЗДІЛ 3. ВИКОНАННЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ТОВ «ДРІМ МЕНЕД ЖМЕНТ»

3.1.Формалізація інформації про фактичний стан проєкту

На етапі виконання проєкту особливого значення набуває оцінка фактичного стану реалізації запланованих заходів, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення, аналізувати причини затримок чи перевитрат, а також приймати управлінські рішення на основі актуальної інформації.

Формалізація фактичного стану проєкту з упровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» здійснювалася за такими ключовими параметрами: ступінь завершення кожної роботи (% виконання), фактична дата початку і завершення, фактична тривалість, фактичні витрати ресурсів і бюджету, наявність відхилень від планових показників (час, вартість, ресурси). Для систематизації даних використовувалися засоби MS Project, зокрема звітність у вигляді таблиці виконання завдань, що дозволяє зіставити базовий план із фактичним виконанням. У таблиці (рис. 3.1) узагальнено статус виконання кожного завдання проєкту станом на момент контролю, а саме третій тиждень впровадження):

Зауважимо, що роботи Ж та З знаходяться у процесі реалізації або заплановані на найближчий період. Решта робіт завершені вчасно або з незначними випередженнями. Фактичний стан демонструє високу дисципліну виконання проєкту, що стало можливим завдяки попередньому плануванню, погодженню трудових ресурсів та застосуванню системи моніторингу та візуалізації завдань через MS Project.

Шифр роботи	Назва роботи	Планова тривалість (днів)	Фактична тривалість (днів)	% виконання	Дата початку	Дата завершення	Відхилення, днів
А	Розробка анкет	2	2	100%	01.07.2025	02.07.2025	0
Б	Вибір інструментів	3	3	100%	03.07.2025	05.07.2025	0
В	Аналіз конкурентів	3	3	100%	06.07.2025	08.07.2025	0
Г	Визначення переваг/недоліків	3	2	100%	09.07.2025	10.07.2025	-1
Д	Портрет постачальника	4	4	100%	11.07.2025	14.07.2025	0
Е	SWOT-аналіз	2	2	100%	15.07.2025	16.07.2025	0
Є	Мінімізація ризиків	2	2	100%	17.07.2025	18.07.2025	0
Ж	Резервний фонд	14	12	85%	19.07.2025	—	—
З	Критерії ефективності	3	0	0%	—	—	—

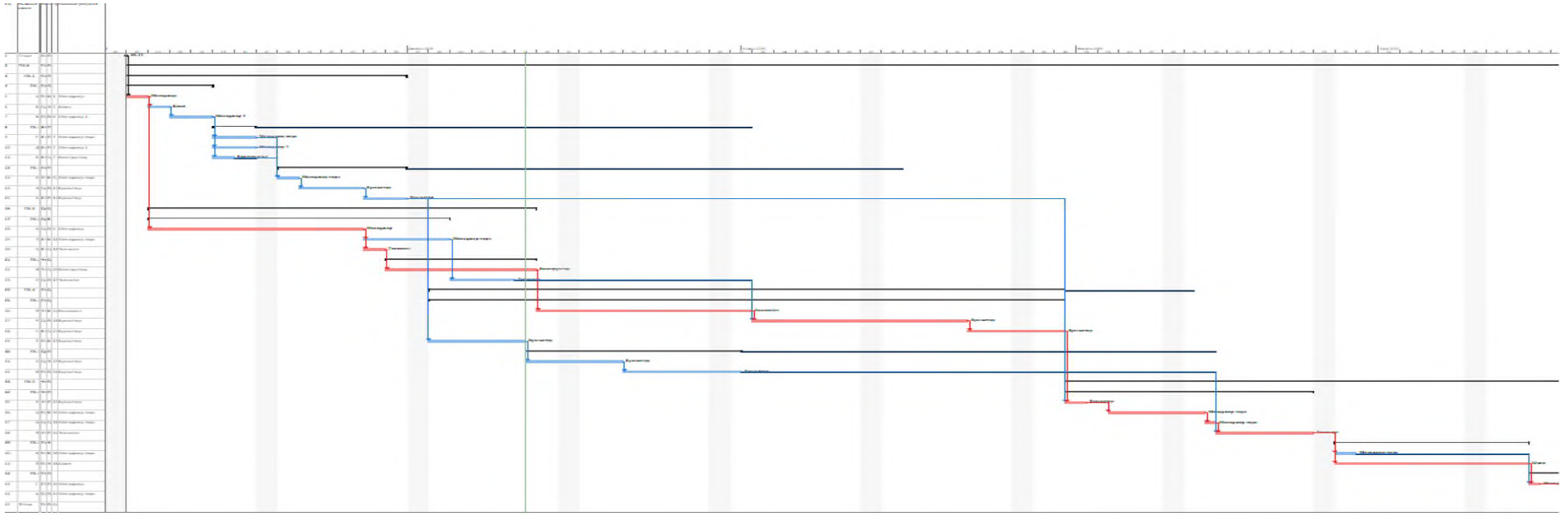


Рис. 3.1. **Базовий план проєкту Microsoft Project**

Далі проаналізуємо динаміку реалізації завдань та вплив відхилень на загальний строк і кошторис проєкту (рис. 3.2).

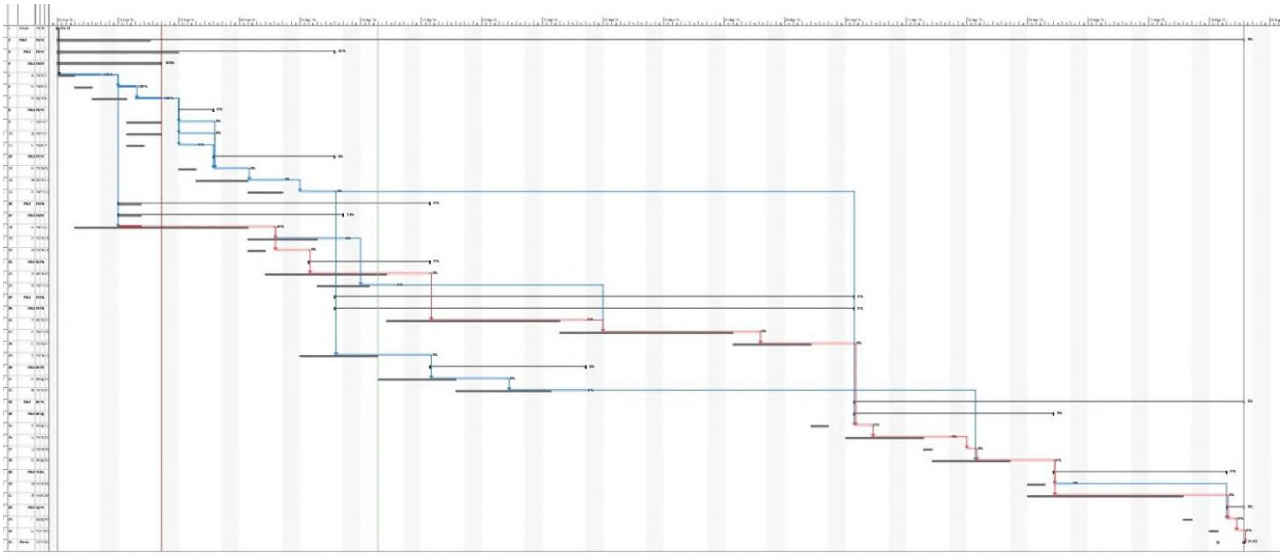


Рис. 3.2. **Фактичний план проєкту Microsoft Project**

На основі цього аналізу зробили висновок, що переважна більшість завдань виконані вчасно або з незначними відхиленнями від плану. Це свідчить про високий рівень управління виконавською дисципліною, а також про реалістичність початкового планування. Найбільш проблемним виявилося завдання «Резервний фонд» (робота Ж), яке виявилося затягнутим на 2 додаткові дні з відставанням у 15% від загального обсягу. Причина — перевантаження ресурсу «Менеджер», що було виявлено на етапі ресурсного аналізу. Завдання «Критерії ефективності» ще не розпочато, оскільки воно залежить від завершення попередньої роботи. Виявлено ризик зміщення терміну цього завдання у разі подальшої затримки «Резервного фонду». Загальна тривалість проєкту на цьому етапі не змінилася, однак деякі резерви часу зменшено, це потрібно врахувати в подальшому плануванні.

Таким чином, поточний прогрес проєкту оцінюється як позитивний, з урахуванням вчасного виконання критичних завдань та утримання проєкту в межах запланованого тривалісного вікна. Контроль за ресурсами має бути посилений, особливо за роботою менеджерів, які одночасно залучені в кілька етапів реалізації проєкту.

3.2. Звітність за проєктом

Одним із ключових інструментів управління на етапі виконання проєкту є своєчасна та структурована звітність. Саме звітність дає можливість оцінити стан реалізації запланованих заходів, виявити відхилення, сформувати обґрунтовані управлінські рішення та забезпечити ефективну комунікацію між учасниками проєкту.

У межах реалізації проєкту «моніторинг стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»» впроваджено систему періодичної звітності, яка включає такі основні типи звітів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Пропозиції щодо системи звітування в межах проєкту

№ з/п	Вид звітності	Характеристика
1	Оперативний щотижневий звіт	Містить коротку інформацію про фактичний стан виконання завдань, процент виконання, зауваження щодо дотримання строків і навантаження ресурсів. Використовується для щотижневих нарад команди управління проєктом.
2	Звіт про хід виконання проєкту (status report)	Готується двічі на місяць і включає інформацію про стан виконаних етапів, поточних проблем, плани на наступний звітний період, зведення по бюджету та фактичному використанню ресурсів.
3	Звіт про ризики та коригування	Формується в разі виникнення непередбачених ситуацій або виявлення критичних відхилень. Містить опис ризику, аналіз наслідків, запропоновані варіанти реагування та відповідальних осіб.
4	Фінансовий звіт	Щомісячне оновлення інформації щодо витрат на проєкт, порівняння планового й фактичного бюджету, відображення економії або перевитрат. Відповідальність за його підготовку несе головний бухгалтер.
5	Підсумковий аналітичний звіт	Він буде сформований на завершальному етапі і включатиме аналітику досягнення SMART-мети, аналіз ефективності впровадженої системи моніторингу, рівень досягнення стратегічних цілей ТОВ «Дрім Менеджмент».

Джерело: авторська пропозиція сформована з використанням [35]

Кожен з представлених в таблиці звітів має свою структуру яка була виважена задля уникнення дублювання та перевантаження задіяного до

реалізації проєкту персоналу. Типова структура оперативного щотижневого звіту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» наведена у (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Типова структура оперативного щотижневого звіту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

№	Розділ	Зміст
1	Загальна інформація	Дата звіту, звітний тиждень, відповідальна особа
2	Ключові події тижня	Стислий перелік важливих дій, завершених етапів, нових викликів
3	Статус робіт за WBS	Таблиця з переліком робіт: Назва пакету робіт (згідно WBS) Плановий термін завершення Фактичний стан (у % або виконано / в процесі / не розпочато) Коментарі (зміни, проблеми)
4	Відхилення від графіка	Вказати роботи, які відстають або перевищують тривалість. Причини відхилення. Вплив на критичний шлях
5	Стан ресурсів	Наявність конфліктів у завантаженні, потреба у додаткових ресурсах, відпустки, лікарняні тощо
6	Бюджетний статус	Витрати за тиждень (фактичні / планові), кумулятивні витрати, залишок бюджету
7	Інформація про ризики	Нові ризики, що виникли, статус існуючих ризиків, заходи реагування
8	Рекомендації / дії	Запропоновані управлінські рішення, що потребують погодження / виконання
9	Додатки (за потреби)	Фото, скріншоти, уточнюючі таблиці або графіки, посилання на MS Project

Джерело: авторська пропозиція

У п. 2.1. планування змісту, визначено відповідальних за підготовку звітів згідно з матрицею відповідальності. Запропоновано подачу звітів через централізований канал комунікації (спільний хмарний каталог), з обов’язковим погодженням із керівником проєкту. Після запуску проєкту, підготовлено один тижневий звіт, структура якого наведена у (табл. 3.3).

Таким чином, представлені в роботі пропозиції щодо організації виконання проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» є результатом системного планування та багатофакторного аналізу, проведених у попередніх розділах. Завдяки чому вдалося сформувати бізнес-ідею, окреслили SMART-мету проєкту, здіснити

структурний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності організації, і на основі цього побудували SWOT-матрицю.

Таблиця 3.3

Звіт про стан проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» (перший тиждень реалізації)

№ з/п	Висновки за поточним станом проєкту
1	Проєкт впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «ДРІМ МЕНЕДЖМЕНТ» перебуває на стадії реалізації. На першому тижні виконано ключові підготовчі заходи згідно з WBS-структурою проєкту.
2	Результатом виконаних робіт стало завершення організаційно-аналітичного етапу, включаючи аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, побудову WBS, OBS-структури, та складання графіку Ганта.
3	Поточний обсяг виконаних завдань відповідає запланованому, відхилення від графіка виконання не зафіксовано. Всі роботи, передбачені на перший тиждень, завершено у повному обсязі.
4	Зацікавлені сторони (виконавчий директор, проєктний менеджер, керівники функціональних підрозділів) підтвердили задоволення рівнем організації та темпами впровадження проєкту.
5	Бюджетні витрати за перший тиждень склали 810 грн із запланованих 1000 грн, що свідчить про наявність економії в розмірі 190 грн, в основному завдяки внутрішнім ресурсам компанії та раціональному використанню часу персоналу.
6	Незважаючи на конфлікт ресурсів, який виник при формуванні первинного графіка Ганта, оперативне втручання та корекція послідовності робіт дозволили усунути проблему без порушення загального терміну реалізації.
7	Продукт першого етапу проєкту — сформована система управління реалізацією (планування змісту, ресурсів, бюджету, тривалості, відповідальності) — забезпечує надійну основу для подальших етапів впровадження моніторингу стратегічного розвитку.

Джерело: авторська пропозиція

Зведений аналіз усіх елементів демонструє чітку структурованість, адаптивність та життєздатність проєкту. Усі етапи управління, від постановки мети, планування змісту, часу, вартості й ресурсів, до системи звітності та реагування на зміни, були реалізовані з дотриманням сучасних принципів проєктного менеджменту. Це свідчить про готовність ТОВ «Дрім Менеджмент» до впровадження комплексної системи моніторингу стратегічного розвитку як інструменту забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємства в умовах динамічного середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дослідження реалізовано етап безпосереднього впровадження проєкту моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», що дало змогу перейти від теоретичних розробок і проєктного планування до практичної реалізації. Основна увага була зосереджена на формалізації фактичного стану виконання робіт, організації звітності та управлінні відхиленнями.

На першому етапі було здійснено оцінку фактичного стану проєкту за допомогою інструментів MS Project. Візуалізовано хід виконання робіт у вигляді графіка Ганта, що дозволило зіставити базовий план із реальними результатами. Проведено аналіз таких параметрів, як ступінь завершення завдань, фактична тривалість, ресурсні витрати та наявність відхилень. Встановлено, що основна частина робіт виконувалася вчасно, за винятком деяких затримок у виконанні роботи «Ж» — «Резервний фонд», де виявлено перевантаження ресурсу «Менеджер». Цей конфлікт було оперативно ідентифіковано і вирішено шляхом корекції залежностей між роботами, що дозволило не допустити зсуву загального терміну реалізації.

Другим кроком стало впровадження структурованої системи звітності, яка охоплює оперативні щотижневі звіти, статус-репорти, звіти про ризики, фінансові та підсумкові аналітичні документи. Це дозволило забезпечити прозорість, регулярний контроль та ефективну комунікацію в команді проєкту. Особливу увагу приділено структурі оперативного щотижневого звіту, що містить дев’ять розділів. Сформовано фактичний звіт за перший тиждень реалізації, який продемонстрував успішне завершення підготовчого етапу.

ВИСНОВКИ

Узагальнивши теоретико-методичний базис, щодо моніторингу стратегічного розвитку організації, з'ясовано розгалуженість думок науковців, як в частині трактування категорій «стратегічний розвиток» і «моніторинг», так і в процедурі формування та проведення моніторингу стратегічного розвитку організації. З огляду на що, в дослідженні через дефініцію окреслених понять уточнено сутність моніторингу стратегічного розвитку організації, під яким в роботі розуміється постійний, динамічний, діалогічний процес, що дозволяє не лише вимірювати хід реалізації стратегічних цілей, а й вчасно адаптувати організаційні рішення до змін зовнішнього середовища.

З'ясовано, що проблематика моніторингу стратегічного розвитку організації в сучасній науковій літературі розкривається на перетині стратегічного менеджменту, управління проєктами та інформаційної аналітики. З огляду на що доведено доцільність використання проєктного підходу, який потребує розробки авторського проєкту моніторингу стратегічного розвитку організації.

На засадах систематизації базового інструментарію стратегічного розвитку організації та моніторингу запропоновано сукупність знарядь проєктування моніторингу стратегічного розвитку організації з прив'язкою до етапів життєвого циклу проєкту.

В ході дослідження, виявлено проблематику прикладної спрямованості, що пов'язана з формальністю стратегічного планування, проблемами кадрового забезпечення моніторингової функції, технічною відсталістю інструментарію моніторингу. Все це сприяло розробці структурно-змістовної композиції проблематики проєкту моніторингу стратегічного розвитку організації.

На засадах визначених проблем, в кваліфікаційні розроблено бізнес-ідею та SMART мету проєкту. Бізнес ідею сформовано за класичним підходом

проєктного менеджменту, що передбачає шести елементну структуру бізнес-ідеї, а саме, окреслення причини ініціалізації проєкту, зміст запропонованої інноваційної ідеї, мету проєкту, очікувані вигоди, обмеження, допущення і ризики проєкту.

Формалізація бізнес-ідеї дозволила структурувати її представлення у форматі SMART за категоріями специфічність (specific), вимірність (measurable), узгодженість (achievable/agreed), реалістичність (realistic), обмеженість у часі (time-bound), що дозволяє не лише артикулювати стратегічні орієнтири проєкту, але й задати чіткі параметри очікуваного результату.

Аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на діяльність ТОВ «Дрім Менеджмент» відбуваюся за авторським підходом, який ґрунтується на поєднанні кількісного, якісного аналізу за сукупністю фінансових, економічних, організаційних показників, в результаті чого встановлено, що компанія має лінійно-функціональну організаційну структуру. Доведено, що така структура з одного боку, забезпечує стабільність управління і передбачуваність дій, з іншого, створює ризики недостатньої гнучкості при впровадженні інноваційних або міжфункціональних проєктів, зокрема таких, як моніторинг стратегічного розвитку.

На засадах зведеної інтегрованої оцінки фінансового стану ТОВ «Дрім Менеджмент» доведено наявність внутрішнього потенціалу для впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку, оскільки рівень фінансової стійкості підприємства склав 109,43 – що відповідає середньою значенню по нормативах. Найбільш вагомі показники зосереджені у блоці «Фінансова стійкість», що засвідчує здатність організації своєчасно виконувати свої фінансові зобов’язання та ефективно управляти ресурсами. Водночас показники стану активів вказують на певну нестабільність, зокрема через низьку частку придатних до використання основних засобів, що потенційно може ускладнити реалізацію інвестиційно-інноваційних проєктів.

Проаналізовано динаміку якісного і кількісного складу працівників ТОВ «Дрім Менеджмент», що дозволило засвідчити тенденцію до скорочення загальної кількості штатного персоналу на 5,1% упродовж трьох років (2023-2025 рр.). Найбільш суттєві зміни встановлені у віковому розподілі, а саме, зменшення кількості працівників вікової категорії 15–28 років на –33,3% та 55–59 років на –26,6%, на фоні зростання частки категорії 30–54 роки на +7,1%, що свідчить про поступову концентрацію трудового потенціалу в найбільш продуктивному віковому сегменті.

В структурі персоналу за рівнем освіти помітні тенденції зростання частки працівників зі ступенем бакалавра (+8,3%) і магістра (+33,3%), тоді як кількість спеціалістів скоротилася. Це свідчить про підвищення освітнього рівня персоналу, що можна вважати позитивним явищем з точки зору розробки і реалізації стратегічних завдань організації. В той же час, зменшення чисельності працівників з 1–2 розрядом та відсутність зростання в межах 10–11 розрядів вказує на дефіцит висококваліфікованих кадрів робітничого профілю.

Аналіз зовнішніх чинників ТОВ «Дрім Менеджмент» ґрунтувався на прийомах методики SWOT-аналізу, яка дозволяє системно класифікувати виявлені сильні та слабкі сторони організації, а також визначити зовнішні можливості та загрози та прийомах експертної оцінки, що формують контекст для прийняття стратегічних управлінських рішень. В результаті аналізу встановлено що зовнішнє середовище ТОВ «Дрім Менеджмент» охарактеризується як складне та нестабільне, що вимагає системного моніторингу, адаптивного планування та гнучкої моделі управління стратегічним розвитком.

Представлений аналіз став передумовою для розробки проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент». У другому розділі здійснено планування змісту, тривалості, ресурсів та бюджету проєкту. Планування змісту проєкту реалізовано за допомогою інструменту WBS (Work Breakdown Structure). Цей інструмент дозволяє

ієрархічно представити зміст проєкту у вигляді логічно впорядкованих компонентів, де кожен нижчий рівень деталізує попередній. На верхньому рівні WBS зафіксовано основний продукт проєкту ПЗ.0 Впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», що повністю відповідає результату, визначеному у логічній матриці проєкту. Другий рівень WBS репрезентує основні функціональні напрями реалізації проєкту, узгоджені з життєвим циклом проєктного продукту: ПЗ.1 Аналітична підготовка впровадження системи моніторингу; ПЗ.2 Розроблення концепції системи моніторингу і т.д. Третій рівень WBS деталізує конкретні пакети робіт у межах кожного функціонального напряму.

Для забезпечення належного виконання кожного з пакетів робіт на в роботі розроблено OBS-структуру (Organizational Breakdown Structure), яка дозволяє пов’язати кожну функціональну одиницю з конкретними завданнями проєкту. Для ефективного управління у кваліфікаційній роботі здійснено розподіл відповідальності між учасниками за виконання конкретних завдань та сформовано матрицю відповідальності, яка дозволяє зіставити елементи WBS-структури з відповідальними представниками з OBS-структури.

З метою ефективного управління часом проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» сформовано список пакетів робіт та побудовано PDM-мережу, яка дозволяє визначити критичний шлях реалізації проєкту та оцінити його загальну тривалість у робочих днях за припущення, що ресурсні обмеження на виконання робіт відсутні. Розраховано прямий та зворотній шлях за параметрами PDM-мережі проєкту. Отримані результати дозволили з ясувати, що всі роботи проєкту мають нульовий резерв часу, тобто належать до критичного шляху. Це свідчить про те, що затримка будь-якої з робіт неминуче призведе до зсуву строків завершення всього проєкту. Крім того, визначено, що реальна тривалість проєкту складає 113 днів.

На засадах Microsoft Excel та Microsoft Project у кваліфікаційній роботі здійснено планування ресурсів та бюджету проєкту. Ресурсне планування

передбачало визначення обсягу необхідних людських, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, а також джерел їх забезпечення, які стали основою для таблиць Excel, останні для завантаження в якості вихідних даних у пакет Microsoft Project. Сформовано список робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» з призначенням ресурсів та без призначення. Після вводу даних отриманих таблиць за допомогою графіка Ганта візуалізовано стан проєкту.

Виявлено ресурсний конфлікт, що свідчив про перевантаження одного з працівників у конкретний день. Зокрема, конфлікт виник із ресурсом «Менеджер», який був призначений одночасно на два завдання: SWOT-аналіз (робота Е) і формування резервного фонду (робота Ж). Обидві ці роботи припадали на одну й ту саму дату – 12.07.2025, і обидві вимагали повного залучення фахівця (100% зайнятості). Система зафіксувала перевищення доступності ресурсу, що означає неможливість одночасного виконання обох завдань без втрати якості або порушення строків. Фіксація цього етапу відбилась у таблиці конфлікту ресурсів.

Проведено оптимізацію ресурсів та задач по проєкту, що дозволило представити цілісно перевантажені ресурси, «проблемні» роботи з призначеними «проблемними» ресурсами у прив’язці до календарю. Сформовано три сценарії усунення конфлікту 1) зсув завдання у часі по виконанню роботи Ж на наступний день після завершення SWOT-аналізу, 2) делегування завдань іншому співробітнику з подібною кваліфікацією і 3) часткове паралельне виконання за умов часткової автоматизації або розбиття завдань між двома працівниками із внесенням змін у трудомісткість. Після обговорення, прийнято рішення перенести (1) роботи Ж на один день вперед. У Microsoft Project встановили нову дату початку для роботи Ж, що автоматично вирівняло навантаження.

На засадах двох попередніх розділів, в третьому розділі формалізовано інформацію про фактичний стан проєкту та сформовано по ньому звіт. Формалізація фактичного стану проєкту здійснена за п’ятьма параметрами:

ступінь завершення кожної роботи (% виконання), фактична дата початку і завершення, фактична тривалість, фактичні витрати ресурсів і бюджету, наявність відхилень від планових показників (час, вартість, ресурси). Для систематизації даних скористались засобами MS Project, зокрема звітність у вигляді таблиці виконання завдань, що дозволяє зіставити базовий план із фактичним виконанням.

На основі цього аналізу зробили висновок, що переважна більшість завдань виконані вчасно або з незначними відхиленнями від плану. Це свідчить про високий рівень управління виконавською дисципліною, а також про реалістичність початкового планування. Найбільш проблемним виявилося завдання «Резервний фонд» (робота Ж), яке виявилося затягнутим на 2 додаткові дні з відставанням у 15% від загального обсягу. Причина — перевантаження ресурсу «Менеджер», що було виявлено на етапі ресурсного аналізу. Завдання «Критерії ефективності» ще не розпочато, оскільки воно залежить від завершення попередньої роботи. Виявлено ризик зміщення терміну цього завдання у разі подальшої затримки «Резервного фонду». Загальна тривалість проєкту на цьому етапі не змінилася, однак деякі резерви часу зменшено, це потрібно врахувати в подальшому плануванні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Василига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств Ефективна економіка. 2020. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.1.151.

2. Васильчук Н.О. Експертна оцінка як інструмент визначення спільних проблем регіонів. «Економіка та право». 2016. № 3 (45). С. 17-23. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.03.017

3. Генрі Мінцберг і рольова концепція менеджменту організацій. URL:https://web.archive.org/web/20160215042135/http://www.amazon.com/Mintzberg-Management-Henry/dp/1416573194 (дата звернення: 13.10.2025 р.).

4. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В., Токмакова І.В., Шраменко О.В. Стратегічне управління: навч. посібник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 272 с.

5. Інформація з ЄДР станом на 01.07.2025 ТОВ «Дрім Менеджмент». URL: https://clarity-project.info/edr/44317836 (дата звернення: 24.10.2025).

6. Інвестиційний холдінг «Pro Capital Group». Аналіз ринку HoReCa в Україні 2021-2024 рр. URL: https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-horeca-v-usloviyah-polnomasshtabnoj-vojny (дата звернення: 18.09.2025 р.).

7. Єпіфанова І.Ю, Формування інноваційних стратегій промислових підприємств у сучасних умовах. Підприємництво та інновації. 2020. №13. С. 33- 39.

8. Заїка О., Ткаченко В. Управління розвитком підприємства. Економіка та суспільство. 2022. № 43. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-55

9. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. Вчені записки Університету «КРОК». 2022. № 2. С. 107–115.

10. Климчук М.В., Шостак Л.В. Системне управління проєктами розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2022. № 79. С. 157–163.

11. Кноррінг В.І. Стратегічне управління підприємством. Київ: КНЕУ, 2020. 212 с.

12. Колодій О.М. Проєктний підхід у стратегічному менеджменті. Бізнес-Інформ. 2021. № 12. С. 44–50.

13. Мартинович Н.О., Березовська О.Е. Про моніторинг ефективності управління об’єктами державної власності в Україні. Модернізація та сучасні українські і світові наукові дослідження: матеріали VII Міжнародної студентської наукової конференції, м. Чернігів, 6 грудня, 2024рік / ГО «Молодіжна наукова ліга». Вінниця: ТОВ «УКРЛОГОСГруп», 2024. 496 с. С. 118-120.

14. Мартинович Н.О., Горник В.Г., Бойченко Е.Б. Маркетингові дослідження: навчальний посібник. Київ: «Видавництво Людмила», 2021. 323 с.

15. Мартинович Н.О., Сандулов Є.Г. Стійкі моделі управління транспортною складовою в проєктах. «Актуальні питання у сучасній науці. Серія Економіка». 2025. № 1(31). С. 137-149. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-137-148.

16. Мартинович Н.О., Сніжко, Ю.І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

17. Медведєва О.М. Ціннісно-орієнтоване управління взаємодією в проектах: методологічні основи: дис. док. техн. наук: 05.13.22 / Олена Михайлівна Медведєва; Схід. нац. ун-т ім.В.Даля. Київ, 2013. 448 с.

18. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. українською Роман Корнута. Київ: Наш Формат. 408 с. ISBN 978-617-7552-61-0.

19. Москаленко В.В., Годлевський М.Д. Моделі та методи стратегічного управління розвитком підприємства : монографія. Харків : «Точка», 2018. 207 с.

20. Немировська О.В. Особливості застосування технологій проектного менеджменту для державного сектору. Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки: матеріали Міжнародного Податкового он-лайн конгресу (м. Ірпінь, 3 грудня 2020 р.) Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 1421 с.

21. Офіційний веб-сайт Української асоціації управління проектами: URL: http://upma.kiev.ua/index.php?lang=ukrainian (дата звернення:21.10.2025)

22. Паламаренко Я.В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80

23. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. / О. І. Піжук ; Державна фіскальна служба України, Університет ДФС України, [та ін.]. Ірпінь, 2018. 390 с.

24. Попрозман О.І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. Формування ринкових відносин в Україні. 2020. № 1. С. 61–66.

25. Портер М. Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Сільський. Київ : Основи, 1997. 390 с.

26. Прикладний бізнес-аналіз та моделювання : підручник / Л. В. Титенко, С. В. Богдан, Т. М. Паянок та ін. Ірпінь : Державний податковий університет, 2023. 474 с.

27. Рач В.А., Россошанська О.В., Медведєва О.М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку: навч. посіб. / за ред. В.А. Рача. Київ: «К.І.С.», 2010. 276 с.

28. Савченко І.О., Демченко А.С. Проєктний менеджмент у системі стратегічного розвитку підприємства. Економіка і суспільство. 2021. № 28. С. 123–129. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-21.

29. Семенов В.В. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 368 с.

30. Словник ua. Моніторинг. URL: https://slovnyk.ua/index.php? (дата звернення 12.10.2025 р.).

31. Стратегічний менеджмент. [текст] навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М.П. Бутко, М.Ю. Дітковська, С.М. Задорожна та ін.] Київ : «Центр учбової літератури», 2016. 376 с.

32. Стратегія підприємства: зміна парадигми управління та інноваційні рішення для бізнесу : колект. монографія / [Наливайко А. П. та ін.] ; за ред. проф. А. П. Наливайка ; Держ. ВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2015. 398 с.

33. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник / О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

34. Таран О.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Харків: Харк. нац. аграр. ун-т, 2020. 345 с.

35. Толуб’як В.С., Королюк Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 213 с.

36. Управління проєктами інформатизації: навч. посіб. / уклад. О. В. Немировська, В.В. Лаговський. Ірпінь: ДПУ, 2023. 144 с.

37. Федулова Л.І. Концептуальні засади управління інноваційним розвитком підприємств. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2014. №2. С. 122–135.

38. Чухрай Н.І., Просович О.П. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: підручник. Львів. : Львів. політехніка, 2015. 500 с.

39. Шинкарук Л. В., Биховченко В. П., Власенко Т. О., Власенко Ю.Г. Організація проектної діяльності : навчальний посібник. Київ : НУБіП України, 2021. 341 с.

40. Шульга О.А. Базові моделі моніторингу у системі стратегічного розвитку організації. Підприємництво та інновації. Випуск 29, 2023. С. 106-113. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/29.17

41. Якубенко І.М. AGILE-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 4. С. 167-172.

42. Ярмолюк Д. Інтеграція методології Scrum у загальну систему менеджменту як інструмент підвищення ефективності управління. Економіка і суспільство. 2017. №10. С.439-443.

43. Boichenko E., Vasilchuk N. Monitoring of international donor support in the context of development of the united territorial communities. Baltic Journal of Economic Studies. Vol. 3 (5). 2017. P. 25-32.

44. Dinsmore, P.C. «Human Factors in Project Management (Revised Edition)» American Management Association: New York, NY.

45. Levin, G. and Flannes, S. "Essential People Skills for Project Managers," Management Concepts Inc., Vienna, VA.

46. Martynovych. N. Project oriented preparation of health careers for hotel and restaurant business: problems and prospects Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (October 28 – December 8, 2024, Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 180 p. P. 96-99. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-501-3-34.

47. Mintzberg Henry. Managing the Myths of Health Care: Bridging the Separations between Care, Cure, Control, and Community, Berrett-Koehler Publishers, 2017. 272 c. ISBN 978-1-62656-907-2. https://books.google.com.ua/books?id=7lD5DQAAQBAJ&redir_esc=y

48. Verma V. K. «Organizing Projects for Success» PMI, Newtown Square, PA