МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Проєктний менеджмент в Україні і Японії: дрібний і великий бізнес, порівняльний аналіз»

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Проєктний менеджмент»

(підпис) Паскаренко Борис В`ячеславович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник: (підпис) Мартинович Наталія Олександрівна, к.е.н.. доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми (підпис) Немировська Вікторівна Оксана, 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 01 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 № 7 22.01.2026 Бондаренко М.М.

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ 27.01.26р. _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту: 90 б. 09.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Н.С. Гущина

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуляницький

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Кашировська

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н.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	8		
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	23		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	90		

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)
90б.	A	5 (відмінно)	09.02.2016	

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» січня 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Паскаренко Борису В`ячеславовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Проєктний менеджмент в Україні і в Японії: дрібний і великий бізнес, порівняльний аналіз
Затверджена наказом ректора від 19.12.2024 № 1879
2. Строк здачі закінченої роботи: до 01.02.2026 р.
3. Мета роботи: розробка проєкту впровадження японських практик управління у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»
Об'єкт дослідження: процес впровадження проєктного менеджменту в дрібний і великий бізнес України на засадах аналізу японського досвіду
Предмет дослідження: інструментарій впровадження проєктного менеджменту в дрібний і великий бізнес України
Інформаційна база: теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з управління проектами
4. Вихідні дані до роботи: аналітичні звіти, Інтернет-ресурси; офіційні дані Державної служби статистики України та профільних міністерств, фінансова звітність, інформація про структуру, види діяльності та ресурси ТОВ.
5. **Перелік графічного матеріалу**: Таблиці: 1.1. Порівняльна характеристика теоретико-методичних засад проєктного менеджменту в Україні та Японії, 1.2. Ключові відмінності української та японської моделі проєктного управління, 1.3. Паспорт підприємства ТОВ «БПФ «Україна»», 1.4. Основні та додаткові види діяльності ТОВ «БПФ «Україна»», 2.1. SMART-мети проєкту впровадження японських методів управління в діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», 2.2. Стейкхолдери проєкту впровадження японських методів управління в ТОВ «БПФ «Україна»», 2.3. Ключові макроекономічні індикатори будівельної галузі України 2024–2025 рр., 2.4. Ключові ризики зовнішнього оточення та їх вплив на проєкт впровадження японських практик, 3.1. Список пакетів робіт проєкту впровадження японських практик, 3.2. Учасники проєкту впровадження японських практик Kaizen, Lean, PERT у ТОВ «БПФ «Україна»», 3.3. Матриця відповідальності проєкту впровадження японських практик Kaizen, Lean, PERT у ТОВ «БПФ «Україна»», 3.4. Список пакетів робіт проєкту з урахуванням послідовності та тривалості (три сценарії), 3.5. Розрахунок параметрів PDM-мережі за трьома сценаріями, 3.6. Ресурсний профіль проєкту впровадження японської практики, 3.7. Перелік ресурсів проєкту впровадження японської практики, 3.8. Конфлікти перевантаження ресурсів у проєкті впровадження японської практики PERT, 4.1. Оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських управлінських практик, 4.2. Рекомендації щодо масштабування моделі впровадження японських практик на підприємства галузі будівництва та проєктування України, 4.3. Бюджет впровадження рекомендацій

масштабування моделі японських практик на підприємства галузі будівництва та проєктування України, 4.4. Причини масштабування моделі на галузевий рівень

Рисунки: 1.1. Тріада підходів проектного менеджменту, 1.2. Структура статутного капіталу ТОВ «БПФ «Україна»», 1.3. Організаційна структура ТОВ «БПФ «Україна»», 2.1. Критерії SMART-мети, Рис. 2.2. Візуалізація оточення проєкту впровадження японських практик, 2.3. Рівень заробітних плат в будівельному секторі економіки 2024-2025, 3.1. Життєвий цикл проєкту, 3.2. Схема WBS-структури проєкту впровадження японських практик менеджменту, 3.3. OBS-структура проєкту впровадження японських практик, 3.4. Модель проекту впровадження японської практики, 3.5. Календарний графік проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», 3.6. Діаграма Ганта з призначеними ресурсами проєкту до вирівнювання, 3.7. Діаграма Ганта після вирівнювання, 4.1. Алгоритм розробки програма реалізації проєкту, 4.2. Види програмних заходів реалізації проєкту впровадження японських практик в діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», 4.3. Шкала оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських практик.

6. Зміст кваліфікаційної роботи (проєкту): 1.1. Теоретико-методична й прикладна проблематика проєкту. 1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета. 1.3. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища проєкту. 2.1. Планування змісту проєкту. 2.2. Планування тривалості проєкту. 2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту. 3.1.Формалізація інформації про фактичний стан проєкту. 3.2. Звітність за проєктом

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, огляд літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23.04.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.2025
5.	Підготовка вступу, формування висновків, списку використаних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ	19.12.2025	19.12.2025
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16.01.2026
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27.01.2026
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01.2026
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.2026
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01.02.2026
12.	Захист кваліфікаційної роботи	.02.2026	.02.2026

8. Дата видачі завдання: 10 січня 2024 р.

9. Науковий керівник: _____ (підпис) МАРТИНОВИЧ Н.О. (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) НЕМИРОВСЬКА О.В. (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав _____ (підпис) ПАСКАРЕНКО Б.В. (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці проєкту впровадження японських практик управління у діяльність ТОВ «БПФ «Україна». Вирішено такі **завдання**: узагальнено теоретико-методичні засади розвитку проєктного менеджменту в Україні та Японії; сформовано порівняльну характеристику систем управління проєктами; проаналізовано діяльність ТОВ «БПФ «Україна»; розроблено бізнес-ідею проєкту; ідентифіковано стейкхолдерів; проведено аналіз оточення проєкту; розроблено зміст, тривалість та бюджет проєкту; створено програму реалізації впровадження японських методів управління в українському бізнес-середовищі; оцінено готовність ТОВ «БПФ «Україна» до організаційних змін; запропоновано рекомендації по масштабуванню моделі.

Об'єкт дослідження – процес впровадження проєктного менеджменту в дрібний і великий бізнес України на засадах аналізу японського досвіду.

Предмет дослідження – інструментарій впровадження проєктного менеджменту в дрібний і великий бізнес України з урахуванням адаптованих японських практик.

У дослідженні застосовано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення, моделювання, порівняння, експертного оцінювання, а також спеціальні інструменти проєктного управління: WBS-аналіз, PDM-мережу, графік Ганта, матрицю відповідальності, метод критичного шляху, ресурсо-бюджетне планування, табличну та графічну візуалізацію в Microsoft Project.

Робота містить 99 сторінок, 20 таблиць, 15 рисунків, список використаних джерел – 48 найменувань.

Ключові слова: проєктний менеджмент, японські практики, дрібний бізнес, великий бізнес, управління проєктами, організаційні зміни, модель впровадження.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025 рік.

Рік захисту кваліфікаційної роботи – 2026 рік.

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification work is to develop a project for implementing Japanese management practices in the activities of LLC “BPF Ukraine”. The following tasks were **accomplished**: the theoretical and methodological foundations of project management development in Ukraine and Japan were summarized; a comparative characteristic of project management systems was formed; the activities of LLC “BPF Ukraine” were analyzed; a business idea and SMART goal of the project were developed; stakeholders were identified; the project environment was analyzed; the project scope, duration, and budget were designed; a program for implementing Japanese management methods in the Ukrainian business environment was created; the readiness of LLC “BPF Ukraine” for organizational changes was assessed; recommendations for scaling the model were proposed.

The **object** of the study is the process of implementing project management in small and large businesses in Ukraine based on an analysis of Japanese experience.

The **subject** of the study is the toolkit for implementing project management in small and large businesses in Ukraine, taking into account adapted Japanese practices.

The research applies general scientific **methods** of analysis, synthesis, generalization, modelling, comparison, and expert evaluation, as well as special project management tools such as WBS analysis, PDM-network, Gantt chart, responsibility matrix, critical path method, resource and budget planning, and tabular and graphical visualization in Microsoft Project.

The work contains 99 pages, 20 tables, 15 figures, and a list of 48 references.

Keywords: project management, Japanese practices, small business, large business, project governance, organizational change, implementation model.

Year of completion of the qualification work – 2025.

Year of defense of the qualification work – 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 7
РОЗДІЛ 1. ПЕРЕДУМОВИ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ, РОЗРОБКИ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ ПРАКТИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «БПФ «УКРАЇНА»» …….. 11
1.1. Теоретико-методичні засади розвитку проєктного менеджменту в Україні та Японії ……. 11
1.2. Порівняльна характеристика систем управління проєктами у дрібному та великому бізнесі двох країн …….. 17
1.3. Характеристика діяльності ТОВ «БПФ «Україна» та обґрунтування потреби у вдосконаленні проєктного управління …… 20
Висновки до розділу 1 …….. 26

РОЗДІЛ 2. ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ МЕТОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «БПФ «УКРАЇНА»» ……. 28
2.1. Формулювання бізнес-ідеї, SMART-мети проєкту …… 28
2.2. Ідентифікація стейкхолдерів та визначення ролей учасників проєкту 32
2.3. Аналіз оточення проєкту впровадження японських практик ТОВ «БПФ «Україна» …… 35
Висновки до розділу 2 …….. 44

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ ПРАКТИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНО-ПРОЄКТНА ФІРМА «УКРАЇНА»» …….. 46
3.1. Планування змісту проєкту …… 46
3.2. Планування тривалості проєкту ……..... 54
3.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту …… 67
Висновки до розділу 3 ……. 72

РОЗДІЛ 4. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ ПРАКТИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «БПФ «УКРАЇНА»» …… 74
4.1. Програма реалізації проєкту та особливості впровадження японських методів управління в українському бізнес-середовищі …… 74
4.2. Оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до змін …… 79
4.3. Рекомендації щодо масштабування моделі на підприємства галузі будівництва та проєктування України …….. 85
Висновки до розділу 4 ……. 89
ВИСНОВКИ …… 91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 95

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах глобальної конкуренції та високої динаміки змін ефективний проєктний менеджмент стає ключовим інструментом забезпечення сталого розвитку бізнесу та підвищення його конкурентоспроможності. Для України, яка перебуває у стані структурних трансформацій, впровадження проєктно-орієнтованих підходів є не лише вимогою часу, а й необхідною передумовою модернізації економіки, підвищення продуктивності підприємств і адаптації до викликів воєнного та повоєнного періодів. Особливої ваги набувають питання формування ефективної системи управління проєктами як у великому, так і в малому бізнесі, оскільки саме проєктний підхід дозволяє забезпечувати гнучкість, передбачуваність та результативність управлінських рішень.

Водночас міжнародний досвід демонструє, що сталий економічний розвиток залежить від якості інституційного середовища, корпоративної культури та рівня зрілості проєктного менеджменту. Однією з найбільш успішних країн у цьому контексті є Японія, де проєктні методології інтегровані у стратегічне планування, операційну діяльність та систему управління знаннями в організаціях різного масштабу. Японські компанії – від малих інноваційних підприємств до великих промислових корпорацій – сформували власні моделі управління проєктами, що спираються на філософію кайдзен, принципи тотального управління якістю, командної взаємодії та довгострокового планування. Відтак, представлені до розгляду результати справедливо вважати актуальними та своєчасними.

Аналіз публікацій. Проблематика розвитку проєктного менеджменту в умовах глобалізації та зростання ролі інновацій широко представлена у працях вітчизняних і зарубіжних дослідників. Значну увагу привертають дослідження А. Бренера та О. Соріної, які акцентують на можливостях адаптації японських

підходів до управління якістю на українських підприємствах, підкреслюючи важливість інтеграції принципів кайдзен для підвищення ефективності бізнес-процесів [4, с. 286–287]. Л. Варава та О. Хома розглядають механізми управління проєктами в умовах співпраці з іноземними інвесторами, наголошуючи на необхідності формування сучасної інституційної підтримки та систем проєктного супроводу, що відповідають міжнародним стандартам [7, с. 19–25]. В роботах О. Немировської представлено особливості застосування технологій проєктного менеджменту у державному секторі, де підкреслюється важливість формалізованих процедур, прозорості та стратегічної узгодженості управлінських рішень [28]. У праці Н. Мартинович та Є. Сандулова [24, с. 137-149] акцентовано увагу на важливості системності, діагностики ризиків і балансування ресурсів, а у спільній статті Н. Мартинович зі Ю. Сніжко [25] обґрунтовано роль проєктного управління як інструменту забезпечення резильєнтності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, із наголосом на методичній та прикладній складових. Незважаючи на наявність значної кількості досліджень, порівняльний аналіз підходів до проєктного менеджменту в Україні та Японії, з урахуванням масштабів бізнесу, культурних факторів управління та інституційних умов, потребує подальшого наукового опрацювання.

У зв’язку з чим, **мета кваліфікаційної** роботи полягає у розробці проєкту впровадження японських практик у діяльність ТОВ «БПФ «Україна». Відповідно до поставленої мети в роботі були вирішені такі **завдання**:

— узагальнено теоретико-методичні засади розвитку проєктного менеджменту в Україні та Японії;

— сформовано порівняльну характеристику систем управління проєктами у дрібному та великому бізнесі двох країн;

— проаналізовано діяльність ТОВ «БПФ «Україна» та обґрунтовано потребу у вдосконаленні проєктного управління;

— розроблено бізнес-ідею, SMART-мету проєкту;

— ідентифіковано стейкхолдерів та визначено ролі учасників проєкту;

— проаналізовано оточення проєкту впровадження японських практик ТОВ «БПФ «Україна»;

— розроблено зміст, тривалість, бюджет проєкту;

— створено програму реалізації проєкту впровадження японських методів управління в українському бізнес-середовищі;

— оцінено готовність ТОВ «БПФ «Україна»» до змін

— запропоновано рекомендації щодо масштабування моделі на підприємства галузі будівництва та проєктування України.

Об'єкт дослідження – процес впровадження проєктного менеджменту в дрібний і великий бізнес України на засадах аналізу японського досвіду.

Предмет дослідження – інструментарій впровадження проєктного менеджменту в дрібний і великий бізнес України на засадах аналізу японського досвіду.

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; офіційні дані Державної служби статистики України та профільних міністерств.

Базою практики стало Товариство з обмеженою відповідальністю «БПФ Україна», яке займається будівництвом житлових і нежитлових будівель.

Практична цінність результатів дослідження полягає у формуванні прикладних рекомендацій щодо адаптації японських моделей проєктного менеджменту до умов функціонування малого та великого бізнесу в Україні. У роботі розроблено сценарну модель, що дозволяє визначати ключові відмінності у культурних підходах до управління проєктами, механізмах мотивації персоналу, інституційній підтримці та організаційній структурі проєктної діяльності. Сформовані результати можуть бути використані українськими підприємствами для підвищення ефективності управління, удосконалення корпоративних стандартів, впровадження елементів японських практик (Kaizen, Lean, PERT) та адаптації їх під реалії національного бізнес-середовища. Отримані рекомендації є придатними для практичного застосування у процесі оптимізації проєктних процесів, розроблення внутрішніх регламентів, систем управління якістю, а також у підготовці менеджерів проєктів.

Апробація результатів роботи і публікації. Основні положення та аналітичні результати дослідження були апробовані під час проходження переддипломної практики, у межах якої проводилась діагностика особливостей проєктної діяльності в українських компаніях малого та великого бізнесу та здійснювалося тестування можливостей інтеграції окремих японських управлінських підходів. Елементи порівняльного аналізу, узагальнення організаційних моделей та практичні рекомендації були представлені на V Міжнародній науково-практичній конференції «Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій» (6 листопада 2025 року), що підтвердило наукову новизну та прикладну значущість отриманих результатів.

РОЗДІЛ 1.
ПЕРЕДУМОВИ ІНІЦІАЛІЗАЦІЇ, РОЗРОБКИ Й РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ ПРАКТИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ДІЯЛЬНІСТЬ ТОВ «БПФ «УКРАЇНА»»

1.1. Теоретико-методичні засади розвитку проєктного менеджменту в Україні та Японії

Проєктний менеджмент є однією з ключових складових сучасної системи управління, яка визначає ефективність реалізації стратегічних, інноваційних і виробничих ініціатив у різних галузях економіки. У глобальному контексті він розглядається як сукупність принципів, методів і технологій, спрямованих на досягнення конкретних цілей за визначених ресурсних, часових та організаційних обмежень. Як показав аналіз літературних джерел [3, 4, 7, 24, 25, 28], теоретико-методичні засади проєктного менеджменту базуються на тріаді підходів (рис. 1.1):

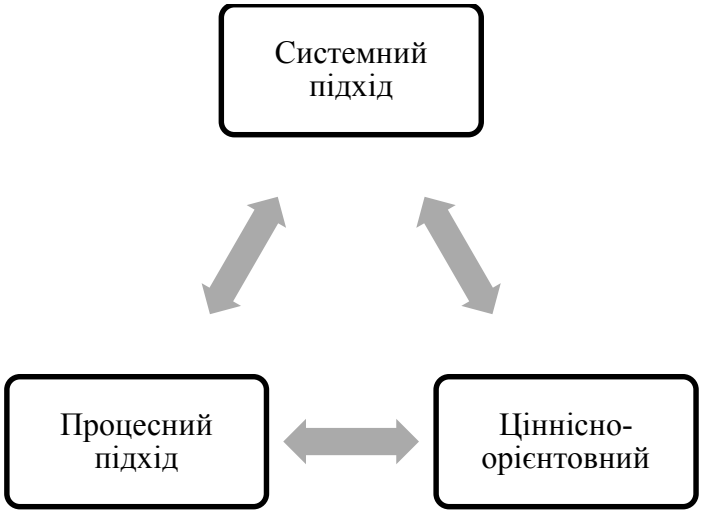


Рис. 1.1. Тріада підходів проектного менеджменту [3, 4, 7, 24, 25, 8]

Таке поєднання підходів забезпечує інтеграцію проектного менеджменту в усі рівні управління.

Крім того, спираючись на роботи Л. Шинкарук, В.Биховченко, Т. Власенко, Ю. Власенко [39], Н. Блага [3] встановлено що, в українських реаліях становлення проєктного менеджменту відбулося відносно недавно. Згідно робот зазначених авторів вдалося з'ясувати, що це сталося завдяки впровадженню інструментів планування, контролю та оцінювання ефективності, запозичених з міжнародної практики наприкінці 1990-х – початку 2000-х років. Основою для формування вітчизняної школи управління проєктами стали методології PMI (Project Management Institute), PRINCE2, IPMA, а також адаптація стандартів ISO 21500:2012 «Guidance on Project Management» серії ISO 9001 у сфері управління якістю [38, 46, 47, 48].

Не зважаючи на те, що минуло вже більше двадцяти років, розвиток української моделі проєктного менеджменту характеризується фрагментарністю впровадження та відсутністю системної державної підтримки управлінських інновацій у бізнесі, про що відмічається в роботах Н. Мартинович, де авторкою зазначається про необхідність пошуку універсальних моделей проектного управління [24, с. 137-149; 25]. Покладаючись на сказане, констатуємо необхідність у продовженні пошукової роботи, з огляду на що, в таблиці 1.1, представлено порівняльну характеристику теоретико-методичних засад проєктного менеджменту в Україні та Японії

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика теоретико-методичних засад проєктного менеджменту в Україні та Японії

Критерій порівняння	Україна	Японія
Історичні передумови розвитку	Формування у 1990–2000-х рр. під впливом західних методологій (PMI, PRINCE2, ISO 21500).	Становлення після Другої світової війни; формування на основі філософії Kaizen і TQM.
Концептуальна основа	Системно-процесний підхід, орієнтація на інструменти планування, бюджету та контролю.	Філософія постійного вдосконалення (Kaizen), якість як головна цінність (TQM), колективна відповідальність.
Організаційна культура управління	Вертикальна ієрархія, централізоване ухвалення	Горизонтальна взаємодія, узгоджувальні процедури (Ringi-sho), командна участь і консенсус.

	рішень, слабка міжрівнева комунікація.	

Продовження табл.1.1

Ставлення до людського фактору	Виконавець підпорядкований керівнику; мотивація переважно матеріальна.	Людина головна цінність; колективна мотивація, моральна відповідальність і залученість кожного працівника.
Методологічна база	PMI, PRINCE2, ISO 21500, Agile (переважно в IT).	Kaizen, Lean Production, PDCA, Hoshin Kanri, 5S, Just-in-Time.
Основні інструменти управління	Календарне планування, кошторис, звітність, ризик-менеджмент.	Цикли PDCA, візуальні системи Kanban, картування потоків цінності (VSM), контролінг якості.
Підхід до контролю якості	Формальний, орієнтований на відповідність нормативам.	Безперервний процес удосконалення, інтегрований у всі етапи діяльності.
Рівень цифровізації	Часткова автоматизація; окремі ERP-рішення у великих компаніях.	Повна інтеграція цифрових технологій (ERP, PLM, BI, IoT) у систему управління проєктами.
Рівень стандартизації процесів	Середній, часто фрагментар ний; залежить від галузі.	Високий; стандарти є частиною корпоративної культури.
Оцінка ризиків	Реактивна управління ризиками здійснюється після виникнення проблем.	Проактивна ризики прогнозуються та запобігаються через систему PDCA.
Навчання персоналу	Епізодичне, у межах курсів або тренінгів.	Безперервне навчання, наставництво (Senpai–Kohai), колективна передача знань.
Мотиваційна модель	Переважно матеріальна, короткострокова.	Морально-психологічна, колективна, довгострокова.
Ставлення до помилок	Розглядаються як провал у роботі.	Вважаються джерелом навчання та вдосконалення.
Тип управлінського мислення	Орієнтація на результат і виконання завдання.	Орієнтація на процес і розвиток системи в цілому.
Ступінь зрілості проєктного управління (за OPM3)	Початковий / базовий рівень процеси не стандартизовані.	Керований / оптимізований рівень інтегровані корпоративні стандарти.
Переваги моделі	Гнучкість, відкритість до інновацій, швидка адаптація.	Стабільність, системність, безперервне вдосконалення.
Недоліки моделі	Низька дисципліна процесів, слабка командна культура.	Повільність ухвалення рішень, надмірна формалізація процедур.

Джерело: систематизовано автором на засадах узагальнення [1, 3, 4, 7, 8, 24, 25, 33, 34, 40, 44]

Як бачимо, в Україні управління проєктами здебільшого використовується у сферах будівництва, IT, енергетики, державного управління, а також у соціальних і регіональних проєктах. Покладаючись на роботи інших авторів, встановлено, що донині в проєктому менеджменті залишається низка типових проблем в числі яких: низький рівень проєктної культури, обмежене розуміння цінності управління проєктами серед керівників, нестача сертифікованих фахівців і відсутність належної інтеграції між стратегічним плануванням та оперативним управлінням. Незважаючи на це, упродовж останнього десятиліття в Україні активно формується

середовище для професіоналізації проєктного менеджменту, зокрема через освітні програми, бізнес-тренінги, сертифікаційні курси, діяльність Української асоціації управління проєктами та розвиток проєктно-орієнтованих підприємств.

Японська модель проєктного менеджменту має інший історико-культурний контекст. Її формування пов’язане з післявоєнним економічним відродженням країни та розвитком філософії «кайдзен» (Kaizen), яка базується на безперервному вдосконаленні всіх процесів. В основі японського підходу лежить концепція TQM (Total Quality Management), яка передбачає тотальне управління якістю, що в свою чергу вбирає в себе участь усіх працівників у забезпеченні ефективності процесів [44, с. 54-70]. Отже, можна зробити висновок, що японський проєктний менеджмент орієнтований не лише на досягнення короткострокових результатів, а й на довготривале створення цінності, розвиток командної відповідальності та корпоративної культури.

Також, згідно публікації колективу авторів Н. Мартинович, Е. Бойченко, М. Деліні [44, с. 54-70] суттєвою особливістю японської моделі є її гуманістична складова. Тобто, проєкт розглядається як соціальна система, де ключову роль відіграє людський капітал. У центрі уваги колективна відповідальність, взаємна довіра, відкритість до навчання і вдосконалення. При цьому використовуються такі методи як PDCA (Plan–Do–Check–Act), Hoshin Kanri (стратегічне розгортання цілей), Kanban, Lean Production, 5S та Just-in-Time, які складають базис інструментарію управління в японських компаніях. Вони забезпечують чітку послідовність планування, реалізації, контролю та корекції процесів, мінімізуючи втрати часу, ресурсів і ризиків.

У порівнянні з Україною, в Японії проєктний менеджмент давно став частиною національної управлінської культури, про що зокрема відмічається в дослідженнях Є. Рудніченко, Н. Гавловської, М. Кривдика, Д. Балабус [33, с. 133–139]. Тут діє принцип «якість понад усе», а управлінські рішення базуються на глибокому аналізі даних, тривалому плануванні й залученні всіх рівнів персоналу. При цьому японські компанії активно поєднують традиційні

методи управління з цифровими технологіями. Так, згідно досліджень І. Якубенко японські компанії активно використовують у своїй діяльності системами ERP, AI-інструментами прогнозування ризиків і платформами для спільного управління проектами [40, с. 167-172]. Такий симбіоз забезпечує високу гнучкість, швидкість ухвалення рішень і конкурентоспроможність навіть малих компаній.

З методологічного погляду, сучасні системи проєктного менеджменту в Україні та Японії мають спільні риси. Такого висновку дійшли проаналізувавши роботи вказаних раніше авторів, а також скориставшись результати досліджень О. Медведєвої, в дисертації якої відмічається, що Україна та Японія орієнтуюся на результат, структурованість процесів, ризик-менеджмент і моніторинг якості [27]. Проте відмінності полягають у рівні стандартизації, зрілості організаційних структур і ступені залучення людського капіталу до процесів управління. Так, в Україні акцент робиться на інструментальній стороні, а саме, плануванні, бюджетуванні, звітності, тоді як у Японії на філософії процесу та корпоративній культурі.

Крім того, японські компанії будують свої проєктні системи за принципом «колективного розуму», коли рішення приймаються консенсусом (метод Ringi-sho), а реалізація контролюється через постійне вдосконалення операційних процесів. Українські підприємства, навпаки, часто практикують вертикальне управління, де рішення ухвалює керівник, а роль виконавців обмежується функціональними обов’язками. Це знижує ініціативність, швидкість адаптації до змін і мотивацію працівників.

Беручи до уваги базу практики, а також сучасні тенденції, які пов’язані із війною, руйнуваннями промислової, громадської, транспортної, соціальної та ін. інфраструктури, для України особливо актуальним є впровадження японських практик в будівельно-проєктну сферу. Доцільність представляють такі інструменти як Lean Construction, що ґрунтується на мінімізації втрат у процесі проєктування, будівництва та управління ресурсами. Використання інструментів Value Stream Mapping, Kaizen Events, Kanban Board і цифрового

моніторингу прогресу. Все це дозволяє підвищити продуктивність праці, скоротити час реалізації проєктів і забезпечити стабільну якість кінцевого результату [41-43].

Варто відмітити, що українська система проєктного менеджменту поступово еволюціонує в напрямі гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban), особливо у сфері IT і консалтингу, проте будівельні компанії ще не в повній мірі використовують потенціал таких підходів. Водночас підвищення конкуренції та потреба в точності строків і кошторисів змушують підприємства шукати ефективніші системи управління. Саме тому адаптація японських методів до українських умов може стати стратегічним напрямом модернізації управлінських процесів у галузі.

Таким чином, аналіз теоретико-методичних засад проєктного менеджменту в Україні та Японії засвідчує, що обидві системи мають потенціал для взаємного збагачення. Для України важливим є освоєння японської філософії якості, командної взаємодії та стратегічного планування, тоді як японський досвід демонструє, що саме людський фактор, постійне вдосконалення та культура участі визначають успіх будь-якого проєкту. У цьому контексті впровадження японських практик у діяльність ТОВ «Будівельно-проєктна фірма «Україна»» може стати прикладом практичної адаптації світових управлінських стандартів до реалій українського бізнес-середовища. Разом з тим, для повного розуміння можливостей адаптації японського досвіду необхідно розглянути специфіку застосування проєктного менеджменту залежно від масштабів бізнесу. Саме тому далі доцільно здійснити порівняльну характеристику систем управління проєктами у дрібному та великому бізнесі України та Японії, що дозволить виявити структурні відмінності, сильні та слабкі сторони кожної моделі й визначити напрями їх практичної інтеграції.

1.2. Порівняльна характеристика систем управління проєктами у дрібному та великому бізнесі двох країн

Ітак, як було з’ясовано в попередньому п 1.1. розвиток систем управління проєктами в Україні та Японії має спільну методологічну основу, а саме, орієнтацію на ефективність, результативність і раціональне використання ресурсів. В той же час, дві системи різняться рівнем зрілості, управлінською культурою та специфікою застосування у підприємствах різного масштабу. В обох країнах спостерігається поступовий перехід від класичних моделей управління до гнучких, орієнтованих на інновації, адаптацію до змін середовища та підвищення залученості персоналу. Проте на практиці дрібний бізнес демонструє більшу оперативність і гнучкість, тоді як великий — вищу структурованість і регламентованість управлінських процесів.

Україна характеризується переважанням функціонально-ієрархічних моделей управління у великих підприємствах, де проєктна діяльність часто інтегрована у виробничі або інвестиційні програми [37]. Для великих компаній типовим є використання комбінованих моделей управління: з одного боку, застосовуються елементи стандартизованих підходів (PMI, ISO 21500, PRINCE2), з іншого, домінує вертикальна система ухвалення рішень, що уповільнює реакцію на зміни зовнішнього середовища. У будівельно-проєктній галузі, до якої належить ТОВ «БПФ «Україна»», проєктний менеджмент зазвичай обмежується календарним і кошторисним плануванням, контролем виконання та звітністю. Інноваційні підходи до управління процесами, такі як Lean Construction, BIM (Building Information Modeling) чи інтегроване управління ризиками, впроваджуються лише на великих інфраструктурних об’єктах або за участі міжнародних партнерів.

Окрім цього, необхідно зазначити, що для малого бізнесу в Україні проєктна діяльність часто має неформальний характер. Управління здійснюється власниками або невеликими командами, які діють на

інтуїтивному рівні без детальної стандартизації. Попри обмежені ресурси, такі підприємства мають перевагу в гнучкості, швидкості адаптації до змін і здатності впроваджувати нові рішення без бюрократичних затримок.

На противагу, Японія демонструє високий рівень інтеграції проєктного менеджменту як у великих корпораціях, так і у малих підприємствах. У великому бізнесі системи управління проєктами є невід'ємною частиною корпоративної культури [34, с. 72-78]. Компанії, такі як Toyota, Hitachi, Mitsubishi, функціонують на основі довгострокових програм управління змінами, які поєднують методологію Total Quality Management, Kaizen, Lean Production і Hoshin Kanri [42, 48]. Усі ці підходи побудовані на принципі постійного вдосконалення та колективної участі. Проєктні офіси, зокрема, Project Management Office (PMO), діють як центри компетенцій, що координують міжпідроздільну взаємодію, здійснюють моніторинг ефективність проєктів і формують корпоративні стандарти управління.

Як вже зазначалося, для японських корпорацій характерна висока зрілість процесів управління. Проєкти розглядаються не лише як економічні завдання, а як механізм розвитку людського потенціалу. Застосовується принцип колективної відповідальності (Ringi system), за якого кожен учасник має право висловити пропозиції або зауваження, а рішення ухвалюються шляхом узгодження позицій. Завдяки цьому досягається синергія між стратегічними цілями компанії та повсякденною діяльністю її працівників. Важливу роль відіграє цифровізація управлінських процесів: використання платформ управління життєвим циклом проєктів (Project Lifecycle Management), ERP-систем, аналітики даних та візуальних панелей контролю (Kanban dashboards) [41-43; 48].

Також, необхідно закцентувати увагу на тому, що малий і середній бізнес в Японії відзначається глибокою культурою самоорганізації й дисципліни. Навіть невеликі фірми активно застосовують принципи Kaizen, що ґрунтується на безперервному вдосконаленні процесів та метод 5S (сортування, систематизація, сяйво, стандартизація, самодисципліна). Це

створює атмосферу відповідальності, де кожен співробітник виступає ініціатором змін. У таких компаніях процес управління проєктами менш формалізований, але надзвичайно ефективний завдяки високому рівню залученості персоналу, корпоративній лояльності та увазі до якості. Система навчання персоналу (Senpai–Kohai) сприяє передачі знань між поколіннями, забезпечуючи сталість і узгодженість управлінських підходів [41-43; 48]. Таким чином, порівняльний аналіз дозволяє окреслити низку принципових відмінностей між українською та японською моделями проєктного менеджменту (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Ключові відмінності української та японської моделі проєктного управління

Критерій порівняння	Українська модель	Японська модель
Організаційна культура	Переважає вертикальна структура управління, централізоване ухвалення рішень, чітка ієрархія.	Горизонтальна система управління, колективне ухвалення рішень (*Ringi-sho*), висока взаємодія між підрозділами.
Мотиваційна система	Основний акцент на матеріальних винагородах та фінансових стимулах.	Моральна відповідальність, командна репутація, розвиток особистості та корпоративна лояльність.
Підхід до планування	Жорстке планування з фіксованими строками, слабка гнучкість щодо змін середовища.	Динамічне планування із врахуванням зворотного зв'язку, можливість корекції цілей у процесі.
Ставлення до помилок	Помилки сприймаються як невдачі або порушення дисципліни.	Помилки розглядаються як можливість для навчання, аналізу й удосконалення процесів.
Рівень цифровізації управління	Впровадження цифрових систем (ERP, CRM) точкове, переважно у великих компаніях.	Повна інтеграція цифрових платформ (ERP, BI, PLM, IoT) у всі управлінські процеси.
Малий бізнес	Ґрунтується на інтуїції керівника; обмежені ресурси для створення проєктних офісів; застосування гнучких методів (*Agile, Scrum, Kanban*) у сервісних галузях.	Системність, командна злагодженість, застосування спрощених циклів *PDCA* та внутрішніх *Kaizen-груп* навіть у малих фірмах.
Великий бізнес	Основний виклик — інтеграція проєктного підходу в стратегічне управління; проєкти розглядаються як інструмент організації робіт.	Проєкти є складовою довгострокової стратегії компанії; управління орієнтоване на розвиток і підвищення конкурентоспроможності.

Джерело: систематизовано автором на засадах узагальнення [11, 22, 23, с. 42–43; 31]

Отже, порівняльний аналіз рівня зрілості проєктного менеджменту за моделлю PMI Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) показує, що Японія перебуває на стадії «керованих процесів» (Managed Processes), тоді як Україна переважно на етапі «початкових процесів» (Initial Processes). Це означає, що в японських компаніях стандарти управління інтегровані в усі бізнес-процеси, тоді як українські організації часто діють ситуативно.

ТОВ «Будівельно-проєктна фірма «Україна»» не є винятком, тому для цієї компанії, перехід від традиційного управління до проєктно-орієнтованої системи є актуальним. Це дасть змогу підвищити ефективність комунікацій, забезпечити прозорість планування, поліпшити розподіл ресурсів і впровадити культуру постійного вдосконалення на основі японських практик Lean Construction, Kaizen та TQM.

1.3. Характеристика діяльності ТОВ «БПФ «Україна» та обґрунтування потреби у вдосконаленні проєктного управління

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельно-проєктна фірма «Україна»» (скорочено — ТОВ «БПФ «Україна»») є юридичною особою, що діє відповідно до Конституції України, Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України, Закону України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» та власного Статуту (нова редакція, 2022 р.) [29]. Організаційно-правова форма підприємства, повна назва українською та англійською мовами а також інші відомості про Товариство представлено в паспорті (табл. 1.3). Метою діяльності товариства є одержання прибутку шляхом задоволення суспільних потреб у проєктних, будівельних, архітектурних, інженерно-технічних, консалтингових та супровідних послугах [29].

Таблиця 1.3

Паспорт підприємства ТОВ «БПФ «Україна»»

Показник	Інформація
Повна назва українською мовою	Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельно-проєктна фірма “Україна”»
Скорочена назва	ТОВ «БПФ “Україна”»
Повна назва англійською мовою	Limited Liability Company “Building and Design Firm Ukraine”
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ)
Форма власності	Приватна
Юридична адреса	08137, Київська область, Бучанський район, село Софіївська Борщагівка, вул. Волошкова, будинок 42/2, офіс 1
Код ЄДРПОУ	33776341
Дата державної реєстрації	15 вересня 2005 року
Номер запису в ЄДР	10731020000005795
Стан підприємства	Зареєстровано, діюче
Основні нормативно-правові документи, на підставі яких здійснює діяльність	Конституція України, Цивільний кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Статут (нова редакція, 2022 р.)
Контактна інформація	Тел.: +38 (044) 258-99-06; Офіційне джерело корпоративної інформації Clarity Project

Джерело: складено автором за даними статуту та довідки з реєстру [29]

Діяльність товариства спрямована на створення високоякісних об’єктів житлового та нежитлового будівництва, впровадження сучасних технологій проєктування, а також розроблення комплексних технічних рішень у сфері інфраструктури, енергоефективності та міського розвитку.

Статутний капітал підприємства становить 33 200 грн. Формування капіталу відбулося за рахунок внесків трьох учасників, які одночасно є бенефіціарами товариства (рис. 1.2) [29]. Кінцевим бенефіціарним власником із прямим вирішальним впливом є Ляшук Алла Миколаївна, яка володіє 66 % частки в статутному капіталі. Управління товариством здійснюється відповідно до положень Статуту та чинного законодавства. Вищим органом управління є Загальні збори учасників, до компетенції яких належить затвердження основних напрямів діяльності, ухвалення рішень щодо

розподілу прибутку, внесення змін до статуту та визначення порядку управління товариством.

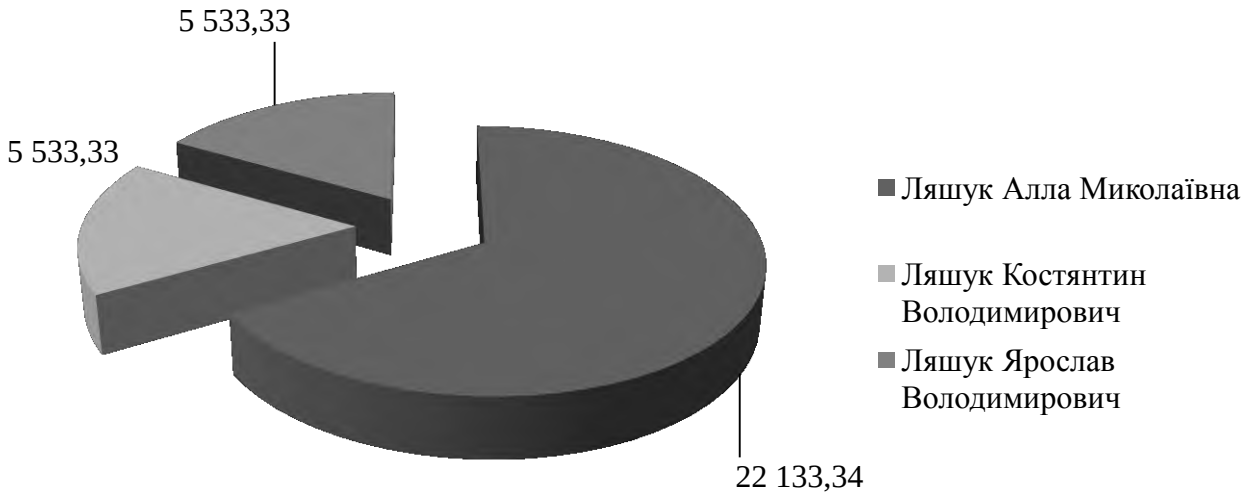


Рис. 1.2. Структура статутного капіталу ТОВ «БПФ «Україна»», грн.

Джерело: складено автором за даними довідки з реєстру [29]

Виконавчим органом є директор, який здійснює оперативне керівництво поточною діяльністю, представляє підприємство у відносинах з державними органами, партнерами, замовниками та третіми особами.

На посаді директора діє Ляшук Костянтин Володимирович, який має право без довіреності представляти інтереси компанії, підписувати угоди, видавати накази та забезпечувати реалізацію стратегічних рішень Загальних зборів учасників. Підписантом товариства є Ляшук Володимир Олександрович. У своїй діяльності ТОВ «БПФ «Україна»» поєднує проєктування, будівництво, технічний супровід і консалтинг у межах єдиної корпоративної структури, що забезпечує повний життєвий цикл будівельних проектів [29]. Такий формат діяльності відповідає сучасним принципам управління інвестиційно-будівельними проєктами та створює передумови для інтеграції методів Lean Construction, BIM-технологій і проєктного управління (Project Management) у бізнес-практику компанії.

Організаційна структура ТОВ «БПФ «Україна»» побудована відповідно до принципів функціонального управління, що забезпечує ефективну координацію між основними та допоміжними підрозділами. Вона відповідає типовій моделі середнього будівельно-проєктного підприємства, де ключові процеси проєктування, планування, будівництво, технічний контроль та адміністративне управління інтегровані в єдину систему управлінських рішень. Керівництво діяльністю підприємства здійснюється директором, який є одноосібним виконавчим органом товариства. Директор організовує поточну діяльність компанії, затверджує внутрішні регламенти, визначає кадрову політику, контролює виконання договорів і несе відповідальність за фінансово-господарські результати. Структура управління підприємством включає такі основні елементи (рис. 1.3).

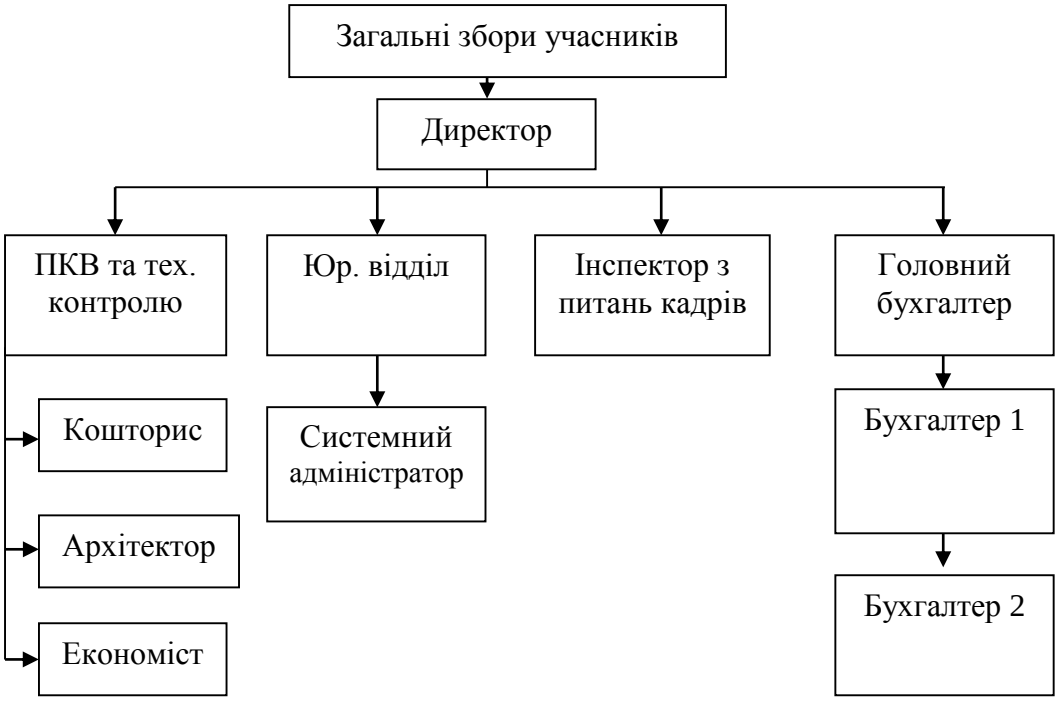


Рис. 1.3. Організаційна структура ТОВ «БПФ «Україна»»

Джерело: складено автором за даними довідки з реєстру [29]

Вищий орган управління. Загальні збори учасників, до компетенції яких належить затвердження річних результатів діяльності, розподіл прибутку, внесення змін до статуту, ухвалення стратегічних напрямів розвитку.

Виконавчий орган директор, який безпосередньо керує підприємством, представляє його інтереси у відносинах із партнерами, контролюючими органами та державними установами.

Адміністративно-господарський блок, що забезпечує кадрове, правове, фінансове та організаційне супроводження основних процесів. До його склад входять бухгалтерія, юридичний відділ, відділ кадрів і адміністративна служба. Проєктно-конструкторський відділ — один із провідних підрозділів, який займається розробленням проєктно-кошторисної документації, архітектурних концепцій, технічних планів і креслень. У діяльності відділу активно застосовуються CAD-системи, BIM-технології та стандарти енергоефективного проєктування. Будівельно-виробничий підрозділ, який відповідає за організацію будівельних процесів, матеріально-технічне забезпечення, виконання робіт згідно з календарними графіками та стандартами якості.

Відділ технічного контролю, що здійснює перевірку якості виконаних робіт, моніторинг дотримання нормативних вимог, стандартів безпеки та технічних регламентів. Інженерно-технічна служба, яка координує роботу об’єктів, забезпечує зв’язок між проєктним відділом і будівельними бригадами, контролює використання ресурсів і дотримання технологічних норм. Таким чином, встановлено, що організаційна структура є ієрархічною, але гнучкою, що дозволяє адаптувати управлінські процеси під конкретні проєкти. У межах окремих контрактів можуть створюватися тимчасові проєктні команди, які координуються керівником проєкту (Project Manager). Це сприяє впровадженню принципів проєктно-орієнтованого управління та дозволяє підвищити ефективність використання трудових і матеріальних ресурсів. Основні напрями ТОВ «БПФ «Україна»» визначаються за Класифікацією видів економічної діяльності (КВЕД ДК 009:2010). Діяльність підприємства поєднує комплекс проєктних, будівельно-монтажних, інженерно-технічних, консалтингових і супровідних послуг, що забезпечують повний життєвий цикл будівельних проєктів (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні та додаткові види діяльності ТОВ «БПФ «Україна»»

№	Вид діяльності	Код КВЕД	Характеристика діяльності
1.	Архітектурна діяльність	71.11	Розроблення архітектурних концепцій, креслень, технічної документації для будівельних і реконструкційних об’єктів.
2.	Інженерна діяльність у галузі будівництва та технічного консультування	71.12	Комплексна розробка проєктів будівельних, транспортних і промислових споруд; технічний нагляд за будівництвом.
3.	Будівництво житлових і нежитлових будівель	41.20	Виконання будівельно-монтажних робіт, реконструкція, модернізація, капітальний ремонт об’єктів різного призначення.
4.	Електромонтажні, сантехнічні та інші будівельно-інженерні роботи	43.21, 43.22, 43.29	Проведення монтажу систем електропостачання, опалення, вентиляції, водопостачання, каналізації тощо.
5.	Виробництво будівельних металевих конструкцій і частин конструкцій	25.11	Виготовлення металевих елементів для будівництва, опор, рам, каркасів, елементів фасадів.
6.	Надання в оренду будівельних машин і устаткування	77.32	Забезпечення технічної підтримки будівельних проєктів, оренда спецтехніки.
7.	Торгівля будівельними матеріалами	46.73	Оптова та роздрібна торгівля матеріалами, конструкціями, інструментами та технічним обладнанням.
8.	Консультування з питань комерційної діяльності та управління	70.22	Розробка бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань, управлінський супровід будівельних проєктів.
9.	Комп’ютерне програмування, консультування та інші IT-послуги	62.01, 62.02	Застосування програмних рішень для проєктування (CAD, BIM), управління процесами та ресурсами будівництва.
10.	Діяльність у сфері енергоефективності та екологічного проєктування	71.20	Проведення енергетичних аудитів, розробка систем “зеленого будівництва”, впровадження технологій енергозбереження.
11.	Технічне обслуговування будівель і споруд	81.10	Сервісний супровід, поточні ремонтні роботи, моніторинг технічного стану об’єктів.
12.	Рекламна діяльність і маркетингові дослідження	73.11, 73.20	Розроблення інформаційно-рекламних кампаній, брендування об’єктів і просування послуг компанії.
13.	Освітня діяльність (підготовка кадрів у галузі будівництва)	85.59	Проведення внутрішніх тренінгів, стажувань, навчання персоналу з питань безпеки та управління проєктами.

Джерело: складено автором за даними довідки з реєстру

Таким чином, аналіз діяльності підприємства свідчить, що його бізнес-модель має інтегрований характер, тобто, вона вбирає поєднання будівництва, проєктування, консалтингу та супровідних послуг забезпечує повний комплекс робіт для замовника. Це дозволяє компанії реалізовувати принцип «єдиного підрядника» (one-stop service), що мінімізує витрати клієнтів і підвищує відповідальність виконавця за кінцевий результат.

Крім того, систематизація нормативних документів локального характеру, свідчить, що ТОВ «БПФ «Україна»» активно застосовує сучасні підходи до управління проєктами, орієнтуючись на якість, терміни виконання та оптимізацію ресурсів. Розширення переліку видів діяльності, зокрема у сфері ІТ-технологій, енергоефективності та консалтингу, є стратегічним напрямом розвитку компанії. Це дозволяє інтегрувати в діяльність підприємства японські принципи Lean Construction і Kaizen, спрямовані на зменшення втрат, підвищення гнучкості процесів і формування культури безперервного вдосконалення.

У контексті воєнних і післявоєнних викликів для України, діяльність таких компаній набуває особливої ваги. Відновлення інфраструктури, житлового фонду та об’єктів соціального призначення потребує ефективного управління проєктами, прозорості процедур і впровадження інноваційних підходів до організації робіт. Саме тому можна стверджувати що ТОВ «БПФ «Україна»» має значний потенціал для того, щоб розвиватися як сучасна будівельно-проєктна компанія європейського зразка, здатна реалізовувати складні проєкти за міжнародними стандартами управління.

Висновки до розділу 1

Шляхом аналізу теоретико-методичних засад розвитку проєктного менеджменту в Україні та Японії встановлено, що обидві системи ґрунтуються

на спільній методологічній основі, а саме, орієнтації на результативність, структурованість процесів, управління ризиками та якістю. З'ясовано, що їх змістове наповнення істотно різниться. Встановлено, що українська модель тяжіє до інструментально-процесного підходу (планування, бюджетування, звітність), тоді як японська ґрунтується на філософії безперервного вдосконалення, тотального управління якістю та пріоритету людського капіталу. Узагальнення літературних джерел дало змогу виокремити тріаду підходів до проєктного менеджменту та здійснити порівняльну характеристику теоретико-методичних засад в обох країнах, що стало підґрунтям для подальшого обґрунтування можливостей адаптації японських практик до українського контексту.

На основі порівняльної характеристики систем управління проєктами у дрібному та великому бізнесі України й Японії доведено, що ключові відмінності стосуються організаційної культури, мотиваційних моделей, рівня стандартизації та ступеня інтеграції проєктного підходу в стратегічне управління. Доведено, що українські великі та малі підприємства використовують проєктний менеджмент ситуативно, із переважанням вертикальних схем ухвалення рішень та обмеженою залученістю персоналу. Натомість японські компанії розглядають проєкти як інструмент довгострокового розвитку, інтегруючи Kaizen, Lean, TQM, PDCA та інші підходи в щоденну діяльність.

Шляхом дослідження організаційно-економічних характеристик ТОВ та аналізу його видів діяльності встановлено, що підприємство функціонує як інтегрована будівельно-проєктна структура, яка забезпечує повний життєвий цикл будівельних проектів. Виявлено, що організаційна структура ТОВ поєднує риси класичної ієрархії з елементами проєктно-орієнтованого підходу, однак проєктний менеджмент наразі реалізується переважно через календарно-кошторисне планування та контроль виконання робіт. Систематизація видів діяльності та внутрішніх регламентів засвідчила наявність суттєвого потенціалу для впровадження японських практик

управління, що дозволяє скоротити витрати, підвищити якість і гнучкість процесів.

РОЗДІЛ 2.
ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ МЕТОДІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНО-ПРОЄКТНА ФІРМА «УКРАЇНА»»

2.1. Формулювання бізнес-ідеї, SMART-мети проєкту

У сучасній проєктній діяльності формулювання мети є відправною точкою, що визначає логіку, зміст, очікувані результати та критерії успішності будь-якого проєкту. Світова проєктна практика доводить, що саме чітко поставлена мета забезпечує цілеспрямованість, керованість та вимірюваність процесів, створюючи основу для подальшого планування, розподілу ресурсів і контролю [32]. Відтак, незалежно від масштабів та типу проєкту, його реалізація починається зі SMART-мети, яка являє собою інструмент, що забезпечує структуризацію намірів і перетворення загального задуму на конкретизований управлінський орієнтир. Зауважимо, що SMART-підхід передбачає, відповідність п’яти ключовим критеріям (рис. 2.1):



Рис. 2.1. Критерії SMART-мети

Джерело: складено автором за даними [1, 7, с. 19–25]

S (Specific — конкретність) мета має бути чітко сформульована, описувати конкретну дію або бажаний стан, уникати узагальнень; M (Measurable — вимірюваність) результат повинен підлягати кількісній або якісній оцінці за зрозумілими показниками; A (Achievable — досяжність): мета повинна бути реально досяжною в межах наявних ресурсів, компетенцій і часових можливостей; R (Relevant — релевантність) доцільність мети має узгоджуватися зі стратегічними орієнтирами організації, її місією та актуальними потребами; T (Time-bound — обмеженість у часі): мета повинна містити чітко визначені часові рамки для оцінки її виконання.

Для проєкту впровадження японських методів проєктного менеджменту в діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» формулювання SMART-мети є критично важливим, оскільки вона дозволяє перевести стратегічний намір модернізації управлінських процесів у чітко визначену систему результатів, які можна виміряти, оцінити та скоригувати. Завдяки цьому проєкт набуває не лише змістової, а й операційної завершеності, що підвищує його успішність та адаптивність.

У процесі проходження переддипломної практики на базі ТОВ «БПФ «Україна»» було встановлено, що підприємство стикається з низкою управлінських проблем, які безпосередньо впливають на ефективність реалізації проєктів та конкурентні позиції компанії на ринку. Більш детально аналіз середовища представлено в наступному п 2.3. Проведені спостереження, аналіз внутрішніх документів, інтерв’ювання працівників та вивчення організації виробничо-управлінських процесів засвідчили потребу у впровадженні сучасних методів проєктного менеджменту, зокрема японських практик Lean Construction, Kaizen та PDCA. Зокрема, встановлено, що актуальність такого підходу для ТОВ «БПФ «Україна»» зумовлена кількома чинниками:

— потребою у підвищенні конкурентоспроможності на ринку будівельно-проєктних послуг;

— зростанням вимог замовників до якості, термінів і прозорості реалізації проєктів;

— необхідністю оптимізації використання фінансових, трудових та матеріальних ресурсів;

— потребою в підвищенні внутрішньої ефективності управління персоналом і комунікаціями між підрозділами;

— викликами, пов’язаними з повоєнним відновленням інфраструктури та потребою у швидких і технологічно обґрунтованих рішеннях. У цих умовах потрібна системна трансформація управлінської моделі, переходу від традиційного адміністративного управління до проєктно-орієнтованого, що базується на стандартах і практиках японського менеджменту. Відтак, бізнес-ідея проєкту полягає у впровадженні системи японських методів проєктного менеджменту у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

SMART-мети проєкту впровадження японських методів управління в діяльність ТОВ «БПФ «Україна»»

Критерій SMART	Зміст SMART-мети проєкту
S — Specific (Конкретність)	Впровадження системи японських методів управління проєктами (Kaizen, Lean Construction, TQM, PDCA) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» для підвищення ефективності процесів будівельно-проєктного менеджменту.
M — Measurable (Вимірюваність)	Скорочення тривалості реалізації проєктів на 15–20 %, зниження витрат на 10–12 %, підвищення рівня задоволеності клієнтів до 90 %, формування трьох постійно діючих Kaizen-груп до кінця першого року реалізації.
A — Achievable (Досяжність)	Досягнення показників можливе завдяки залученню фахівців з управління проєктами, навчанню персоналу методам Kaizen та Lean, автоматизації контролю процесів і внутрішній підтримці керівництва компанії.
R — Relevant (Релевантність)	Проєкт відповідає стратегічним пріоритетам підприємства — підвищення продуктивності праці, оптимізація витрат, розширення клієнтської бази, підвищення конкурентоспроможності на ринку будівництва.
T — Time-bound (Терміновість)	Тривалість проєкту — 12 місяців: I квартал — підготовчий етап і навчання персоналу; II–III квартали — впровадження системи управління; IV квартал — оцінка результатів і коригування.

Джерело: складено автором

Очікуваний результат реалізації проєкту формування в ТОВ «БПФ «Україна»» сучасної, ефективної та адаптивної системи управління проєктами, орієнтованої на якість, гнучкість і командну взаємодію. Реалізація проєкту створить підґрунтя для інституціоналізації корпоративного підходу до управління, який забезпечить сталість бізнес-процесів і розвиток інноваційного потенціалу підприємства. Його реалізація дозволить скоротити тривалість виконання проєктів на 15–20 % за рахунок усунення простоїв і дублювань процесів; знизити виробничі витрати на 10–12 % через оптимізацію використання ресурсів; підвищити якість проєктно-будівельних робіт та рівень задоволеності замовників; сформувати внутрішній механізм навчання персоналу принципам безперервного вдосконалення (Kaizen Teams); підвищити прозорість управління та підзвітність керівників проєктів.

Таким чином, чітке формулювання бізнес-ідеї та визначення SMART-мети проєкту створює концептуальну рамку, у межах якої будуть розроблятися всі подальші управлінські рішення. SMART-мета окреслює бажаний результат, визначає часові та ресурсні обмеження, задає вимірювані індикатори успіху, що забезпечує прозорість і керованість проєктного процесу. Однак для практичної реалізації навіть найбільш обґрунтованої мети недостатньо, оскільки необхідно чітко розуміти хто саме впливає на перебіг проєкту та яким чином взаємодія стейкхолдерів визначає його успішність. У зв’язку з цим наступним етапом ініціалізації проєкту є ідентифікація стейкхолдерів та визначення їхніх ролей у проєкті, що дозволить сформувати цілісну модель взаємодії учасників та забезпечити ефективне управління комунікаціями.

2.2. Ідентифікація стейкхолдерів та визначення ролей учасників проєкту

Перш за все необхідно відмітити, що у сучасній проєктній практиці поняття стейкхолдерів (stakeholders) є ключовим для забезпечення успішної реалізації будь-якого проєкту. Під стейкхолдерами, в науковій літературі, розуміють усіх осіб, групи чи організації, які прямо або опосередковано впливають на проєкт або перебувають під впливом його результатів. Так, С. Білоус та А. Бривус [2], зазначають, що стейкхолдери формують середовище, у якому функціонує підприємство, визначаючи межі стратегічних рішень та можливості їх реалізації. Цей підхід підкреслює важливість системної роботи з усіма зацікавленими сторонами, особливо в умовах нестабільності та зовнішніх викликів.

А. Бренер та О. Соріна [4, с. 286–287] акцентують увагу на тому, що якість комунікацій зі стейкхолдерами є визначальним чинником для підвищення ефективності управління, зокрема при адаптації зарубіжних методів управління, таких як японські підходи до вдосконалення процесів. Це особливо актуально для українських підприємств, що прагнуть інтегрувати інноваційні управлінські практики та підвищити свою конкурентоспроможність у повоєнних умовах.

Питання стратегічної взаємодії зі стейкхолдерами також є центральним у працях М. Климчука та Л. Шостак [20, с. 157–163], які розглядають їх як елемент системного управління проєктами розвитку, наголошуючи на потребі чіткої структуризації ролей, відповідальності та рівня впливу різних груп на проєктні рішення [16]. Належна ідентифікація зацікавлених сторін дозволяє формувати ефективну комунікаційну модель і знижувати рівень ризиків, пов’язаних із непорозуміннями чи конфліктами інтересів.

В свою чергу, В. Самойленко підкреслює, що робота зі стейкхолдерами не є одноразовим етапом, а передбачає постійний моніторинг, узгодження позицій та коригування взаємодії на всіх стадіях життєвого циклу проєкту [31].

Відтак, аналіз наукових джерел показує, що поняття стейкхолдерів у проєктному менеджменті виходить за межі традиційних виконавців і включає широкий спектр груп, що визначають як стратегічне спрямування проєкту, так і тактичні аспекти його реалізації. Розуміння інтересів кожної групи та управління взаємодією з ними є критично важливим для успіху проєктів трансформаційного характеру.

Проходження переддипломної практики у ТОВ «БПФ «Україна»» дозволило встановити коло ключових стейкхолдерів, що беруть участь у процесах управління та мають вплив на впровадження японських методів проєктного менеджменту. На основі аналізу внутрішніх документів, інтерв'ю з керівниками підрозділів і спостереження за робочими процесами було сформовано їх перелік та визначено основні ролі й рівень впливу у проекті (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Стейкхолдери проєкту впровадження японських методів управління в ТОВ «БПФ «Україна»»

Стейкхолдер	Інтереси / очікування	Рівень впливу	Роль у проєкті
Зовнішні стейкхолдери			
Замовники будівельних об'єктів	Вчасна реалізація проєктів, висока якість робіт, прозорість процесів	Високий	Основні отримувачі результатів
Постачальники матеріалів	Стабільні замовлення, прогнозованість закупівель	Середній	Партнери
Підрядники / субпідрядники	Чіткі вимоги, прозорі договори, узгоджений графік робіт	Середній–високий	Учасники реалізації
Органи місцевого самоврядування	Дотримання ДБН, безпека будівництва, містобудівна відповідність	Середній	Регулятори
Громадськість та громади територій	Мінімізація шуму, екологічного впливу, соціальна відповідальність	Низький–середній	Соціальні стейкхолдери
Фінансові установи / інвестори	Надійність, прогнозованість, мінімізація ризиків	Середній–високий	Потенційні партнери з фінансування
Професійні та нормативні стейкхолдери			
Державні контролюючі органи (ДІАМ, податкова, Держпраці)	Дотримання законодавства, прозорість технічної та фінансової документації	Високий	Наглядові органи

Продовження табл. 2.2

Профільні галузеві асоціації (будівельні, інженерні, проєктні)	Поширення стандартів якості, участь у професійних програмах	Низький–середній	Методична та експертна підтримка
Внутрішні стейкхолдери			
Власники та керівництво ТОВ «БПФ «Україна»»	Підвищення ефективності, стратегічний розвиток, оптимізація ресурсів	Високий	Ініціатори та ключові рішення
Керівники підрозділів	Чіткість процесів, покращення координації, оптимізація роботи	Середній–високий	Провідні учасники змін
Інженерно-проєктний персонал	Прозорість планування, зменшення помилок, зручні інструменти	Середній	Основні виконавці
Будівельні бригади (робітники)	Менше простоїв, чіткі інструкції, організована праця	Середній	Оператори змін на місцях
HR-відділ	Навчання персоналу, внутрішні комунікації	Середній	Підтримка впровадження
PMO (після створення)	Моніторинг, координація, стандартизація процесів	Високий	Центр компетенцій

Джерело: систематизовано автором

Як видно з таблиці, в процесі аналізу стейкхолдерів визначено не лише ключових учасників, що впливають на перебіг та результати проєкту, але й здійснено їх систематизацію за характером взаємодії, рівнем впливу та функціональним призначенням у контексті діяльності ТОВ «БПФ «Україна»». Покладаючись на теоретичний базис та практичний досвід отриманий під час практики, прийнято рішення, розподілити стейкхолдерів на зовнішніх, професійно-нормативних та внутрішніх. Це дозволяє відобразити реальну структуру зацікавлених сторін, у межах якої різні групи формують різнотипні очікування, інтереси та канали комунікації.

Так, зовнішні стейкхолдери формують ринкові умови функціонування компанії, визначають вимоги до якості, строків, вартості й прозорості реалізації будівельних проєктів. Професійні та нормативні стейкхолдери репрезентують систему державного нагляду та галузевих стандартів, що впливають на допустимі рамки діяльності, технічні регламенти та якісні вимоги. Внутрішня група охоплює учасників, які безпосередньо забезпечують

виконання операційних, технічних та управлінських процесів у межах компанії.

Таким чином, проведена ідентифікація стейкхолдерів проєкту та визначення їхніх очікувань, рівня впливу й ролей у процесі змін дозволила сформувати цілісне уявлення про систему взаємодій, у межах якої функціонуватиме проєкт з упровадження японських методів управління. Систематизація внутрішніх, зовнішніх і нормативно-професійних стейкхолдерів дала змогу окреслити ключові зони відповідальності, потенційні ризики комунікації, а також визначити підґрунтя для формування ефективної моделі управління змінами.

Водночас результати стейкхолдер-аналізу засвідчили, що впровадження таких підходів, як Kaizen, Lean Construction, PERT, вимагатиме глибшого розуміння внутрішнього та зовнішнього контексту функціонування підприємства. Реакція стейкхолдерів, їхня готовність до трансформацій та потенціал залучення значною мірою залежить від умов, у яких перебуває організація: рівня зрілості управлінських процесів, ресурсного забезпечення, корпоративної культури, технологічної підтримки, а також від специфіки ринку та регуляторного середовища. З огляду на це наступним кроком постає необхідність комплексного аналізу середовища ТОВ «БПФ «Україна»».

2.3. Аналіз оточення проєкту впровадження японських практик (Kaizen, Lean, PERT) ТОВ «БПФ «Україна»

Аналіз оточення проєкту являє собою комплексне дослідження чинників, які формують умови його реалізації та впливають на вибір управлінських рішень. Згідно з науковими підходами, представленими у працях І. Савченко та А. Демченко, оцінка середовища є ключовою передумовою стратегічного розвитку підприємства, оскільки саме зовнішні й внутрішні чинники визначають рівень ризиків, можливостей та обмежень для

здійснення проєктних ініціатив [35, с. 123–129]. Дослідники підкреслюють, що якість аналізу середовища прямо корелює зі здатністю підприємства адаптуватися до змін і обирати оптимальні управлінські інструменти. З чим автор кваліфікаційної роботи цілком погоджується.

У роботі В. Рача, О. Россошанської та О. Медведєвої наголошується, що аналіз оточення слугує базою для розроблення проєктних стратегій, оскільки дозволяє визначити вплив стейкхолдерів, конкурентів, нормативного поля та економічних умов на майбутню проєктну діяльність. Автори зазначають, що результати такого аналізу дають можливість вибудувати адаптивну модель управління проєктами на рівні підприємства та регіону [32]. Специфіка аналізу оточення проєктів в будівельній галузі розкривається в роботах Н. Дуляба та Р. Жишко, які підкреслюють, що конкурентне оточення у сфері будівництва відзначається високою динамічністю, залежністю від регуляторних змін, інвестиційної активності, технологічного розвитку та рівня попиту на ринку. Науковці наголошують, що ефективний аналіз конкурентного середовища є критично важливим для розроблення проєктних рішень та забезпечення гнучкості підприємства [13].

Проблематика нестабільності економіко-політичної ситуації, яка впливає на реалізацію будівельних проєктів, розкрита у дослідженні О. Кальніченко та М. Чернової. Автори зазначають, що проєктні рішення у будівельній сфері мають враховувати зміни у фінансовому регулюванні, наявність ризиків воєнного характеру, коливання ринку матеріалів, а також вимоги до підвищення ефективності управління ресурсами [17, с. 54–58]. Спираючись на наведені аргументи, констатуємо, що аналіз оточення виступає невід’ємною складовою впровадження сучасних методів проєктного управління, включаючи японські практики Kaizen, Lean та PERT, який проведено за авторським баченням (рис. 2.1).

Оскільки детальна характеристика внутрішнього потенціалу підприємства вже була представлена у підпункті 1.3, перейдемо безпосередньо до аналізу зовнішнього оточення проєкту (рис. 2.2), яке дозволить оцінити,

наскільки сприятливими є ринкові, технологічні, нормативні, соціально-економічні та ін. умови для впровадження японських методів управління у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», а також визначити чинники, які можуть підтримувати або обмежувати хід проєкту.

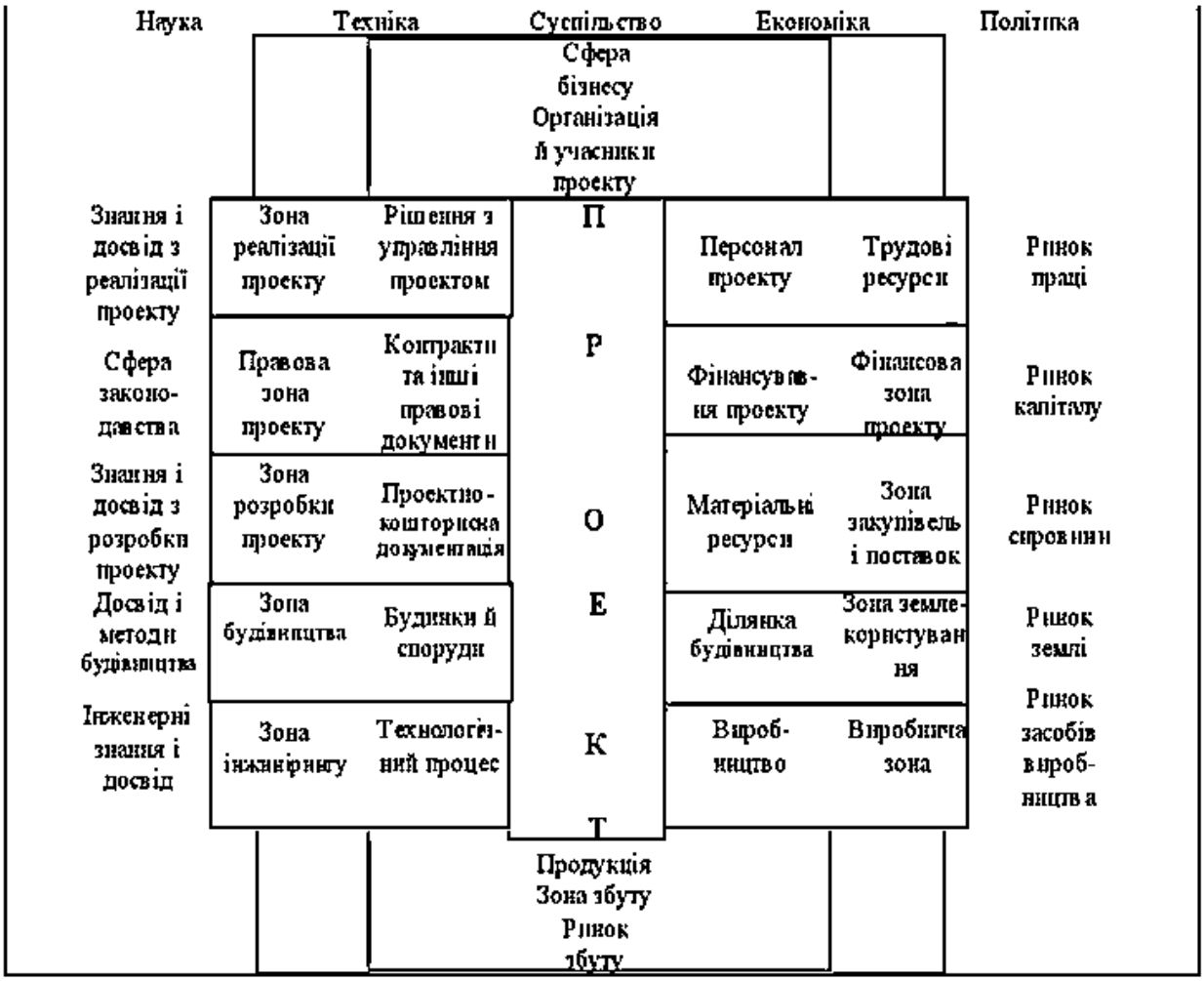


Рис. 2.2. Візуалізація оточення проєкту впровадження японських практик (Kaizen, Lean, PERT) ТОВ «БПФ «Україна»

Джерело: авторське бачення

З огляду на те, що державна статистика України наразі не забезпечує повного та систематизованого відображення актуальних тенденцій розвитку будівельної галузі, у процесі дослідження було використано альтернативні джерела інформації. Зокрема, представлені далі результати досліджень ґрунтуються на результатах профільних галузевих опитувань [5],

маркетингових досліджень провідних консалтингових компаній [6], а також відкритих даних таких інституцій, як World Bank, Government of Ukraine, European Commission та United Nations. Додатково у дослідженні враховано власні спостереження та експертні висновки представників адміністрації ТОВ «БПФ «Україна»», отримані під час проходження переддипломної практики. Комбінація вищезазначених джерел дозволила сформувати комплексне та об'єктивне бачення стану зовнішнього оточення проєкту та тенденцій галузевого розвитку у 2024–2025 рр., які характеризуються складним й суперечливим розвитком.

Так, згідно даних аналітичного порталу МехБуд, країна переживає безпрецедентний етап повоєнного відновлення, що формує значний попит на будівельні та проєктні послуги, в той же час, галузь стикається з низкою системних викликів, які стримують її відновлення та знижують темпи реалізації будівельних робіт. Протягом 2025 року в будівельному секторі спостерігалось скорочення обсягів виконаних робіт, попри очікування зростання. Таке падіння пов'язане з масштабними руйнуваннями інфраструктури, житлового фонду та промислових об'єктів, що потребують довгострокового й технологічно складного відновлення. Проте сам факт наявності руйнувань не гарантує негайного будівельного буму, оскільки, відбудовні процеси стримуються дефіцитом ресурсів, складністю логістики та загальною нестабільністю економічного середовища.

Не зважаючи на те що в галузі протягом 2024-2025 рр. відмічається зростання рівня заробітної плати (рис. 2.3) паралельно спостерігається критичний брак кваліфікованої робочої сили, конкуренція за людські ресурси з іншими секторами економіки, зростання вартості будівельних матеріалів та значна залежність від імпортних поставок [5, 6]. Аналіз змін у рівні заробітних плат у будівельній галузі України засвідчив стійку тенденцію до зростання, що є прямим наслідком дефіциту кваліфікованих кадрів і складної економічної ситуації. Так, середній рівень заробітних плат у галузі зріс на 23%, а у 2025 році цей тренд лише посилився.

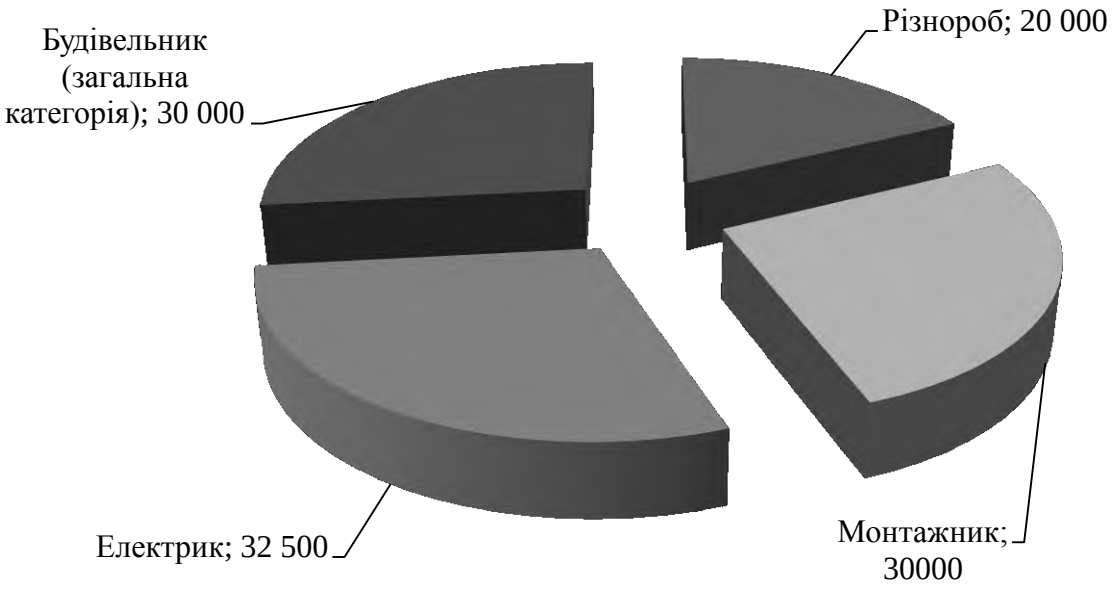


Рис. 2.3. Рівень заробітних плат в будівельному секторі економіки 2024-2025 рр.

Джерело: побудовано автором за даними [5, 6]

Найбільш відчутне збільшення зафіксовано у таких професійних групах як, різнороби – зростання на 25%, середній рівень оплати досяг 20 000 грн; монтажників – підвищення на 33%, оплата праці вийшла на рівень 30 000 грн; електриків приріст на 25%, до показника 32 500 грн; будівельників (загальна категорія) зростання на 20%, що становить близько 30 000 грн.

Крім того, з’ясовано, що паралельно було збільшено мінімальний оклад у секторі з 6 995 грн до 12 142 грн, що формує додатковий тиск на витрати роботодавців, особливо в сегменті кваліфікованих робітничих професій. Підприємства стикаються з потребою покривати підвищені витрати на оплату праці в умовах низької рентабельності та цінових коливань на матеріали. Не зважаючи на позитивну тенденцію, варто зауважити, що зростання зарплат відбувається на тлі кризових демографічних процесів, мобілізації значної частини працездатного населення та міграції фахівців, що посилює кадровий дисбаланс і створює тривалі ризики для стабільності галузі. З огляду на ці тенденції можна констатувати, що зовнішнє оточення проєкту впровадження

японських практик (Kaizen, Lean, PERT) у ТОВ «БПФ «Україна»» характеризується одночасною наявністю високого попиту на будівельно-проєктні роботи та значних інституційних, ресурсних і ринкових обмежень, які впливають на можливість ефективного управління проєктами.

Також, суттєвий вплив на оточення проєкту належить монетарній політиці, яка у першій половині 2025 року залишалася жорсткою, що обмежувало ліквідність підприємств будівельної галузі. Висока вартість кредитних ресурсів негативно вплинула на здатність компаній фінансувати оновлення основних засобів, закупівлю матеріалів та залучення підрядників (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Ключові макроекономічні індикатори
будівельної галузі України 2024–2025 рр.

Індикатор	Період / Значення 2024	Період / Значення 2025	Динаміка
Обсяг будівельних робіт	86 млрд грн (I півріччя)	82 млрд грн (I півріччя)	–4,7 %
Індекс ділової впевненості	–35,1 % (II квартал)	–32,6 % (III квартал)	+2,5 в.п.
Загальна інфляція (CPI)	6,5 % (I півріччя)	–	–
Індекс цін у будівництві	–	3,5 % (I півріччя)	–
Облікова ставка НБУ	13,5 % (червень)	15,5 % (березень–серпень)	+2,0 в.п.
Зростання реального ВВП	0,9 % (I півріччя)		

Джерело: складено автором за даними [6]

В наслідок цього рівень інвестицій у нові проєкти залишався нижчим за потреби ринку. Крім того, протягом 2024-2025 рр. відмічалось значне коливання індексу цін у будівництві та підвищення витрат на матеріали (бетон, метал, електротехнічна продукція) створює додатковий тиск на бюджети проєктів, роблячи актуальним використання інструментів Lean та PERT для оптимізації процесів планування та скорочення витрат.

Технологічний блок середовища характеризується активним поширенням цифрових рішень у будівельній галузі: BIM-технологій, систем

календарно-мережевого планування, електронного документообігу, платформ моніторингу будівельних процесів. Разом з тим результати аналізу свідчать, що рівень проникнення таких технологій у невеликі та середні компанії є нижчим, ніж у великих девелоперів. Для ТОВ «БПФ «Україна»» це створює як виклик (необхідність інвестицій у цифровізацію), так і можливість інтегрувати японські підходи до безперервного вдосконалення саме через упорядкування та оцифрування процесів.

З точки зору нормативно-правового середовища виявлено тенденцію до посилення вимог щодо прозорості дозвільних процедур, технічних регламентів та стандартів енергоефективності. Упорядкування містобудівної документації, запровадження електронних реєстрів, удосконалення процедур публічних закупівель у будівництві формують жорсткіші рамки для управління проєктами, але водночас стимулюють компанії до впровадження системного контролю якості, що повністю корелює з філософією TQM та Kaizen.

Конкурентне середовище будівельної сфери, за даними галузевих оглядів, відзначається високою фрагментованістю, яка характеризується тим, що поруч із великими девелоперськими структурами працює значна кількість малих і середніх компаній, які конкурують за тендери, приватних замовників та участь у програмах відбудови. Для ТОВ «БПФ «Україна»» це означає необхідність позиціонувати себе як компанію, що пропонує не лише якісні будівельно-проєктні послуги, а й управлінську надійність — прогнозованість строків, прозорість кошторисів і стандартизовані підходи до реалізації проєктів. Саме впровадження Kaizen, Lean і PERT розглядається як інструмент посилення цієї конкурентної позиції.

Окремий блок аналізу стосується політико-безпекових чинників. Офіційні джерела свідчать про збереження підвищених ризиків, пов’язаних із воєнними діями, зміною пріоритетів державного фінансування, можливими обмеженнями в логістиці та страхуванні будівельних ризиків. Це обумовлює потребу в проєктному підході, зорієнтованому на сценарне планування,

резервування ресурсів, гнучке коригування графіків робіт, для чого методи PERT та інструменти мережевого планування є найбільш придатними.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу зовнішнього середовища, можна констатувати, що для ТОВ «БПФ «Україна»» сформувався комплекс умов, у яких поєднано високий попит на будівельно-проєктні послуги, технологічні можливості цифровізації та жорсткі регуляторні й конкурентні вимоги. Саме в такому контексті проєкт упровадження японських практик Kaizen, Lean та PERT набуває не лише теоретичної, а й чітко вираженої прикладної значущості, оскільки дозволяє адаптувати внутрішні процеси підприємства до реальних викликів ринку.

Отже, результати аналізу зовнішнього оточення проєкту впровадження японських практик (Kaizen, Lean, PERT) у ТОВ «БПФ «Україна»» свідчать про формування складного, багатокомпонентного середовища, у якому поєднуються як значні можливості, так і суттєві обмеження. З одного боку, наявність масштабного запиту на відбудову України, потреба у відновленні інфраструктури та зростання рівня оплати праці створюють сприятливі передумови для розвитку будівельно-проєктних компаній. З іншого боку, галузь функціонує в умовах дефіциту кваліфікованих кадрів, нестабільності постачань матеріалів, коливання макроекономічних показників, жорсткої монетарної політики та високої фрагментованості ринку. Останні створюють низку ризиків (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Ключові ризики зовнішнього оточення та їх вплив на проєкт впровадження японських практик

Група ризиків	Суть ризику	Вплив на проєкт Kaizen, Lean, PERT	Ймовірність	Ступінь впливу
Економічні	Зростання вартості матеріалів та імпортних комплектуючих	Ускладнює планування бюджету, збільшує невизначеність у PERT-графіках	Висока	Високий

Продовження табл. 2.4

	Посилення інфляційного тиску	Потребує регулярного коригування кошторисів та Lean-оптимізації витрат	Висока	Середній/високий
	Висока облікова ставка НБУ та обмежений доступ до кредитів	Обмежує фінансування цифровізації та впровадження нових інструментів управління	Середня	Високий
Ринкові	Зростання конкуренції на будівельному ринку	Підвищує вимоги до якості, строків і прозорості — посилює потребу у Kaizen	Висока	Високий
	Нестача кваліфікованих кадрів	Ускладнює реалізацію процесів безперервного вдосконалення	Висока	Високий
	Нестабільний попит, залежність від держзамовлення	Вимагає адаптивного планування (PERT) та диверсифікації портфеля	Середня	Середній
Технологічні	Низький рівень цифровізації малого та середнього бізнесу	Уповільнює впровадження Lean-інструментів, карт потоків (VSM), Kaizen-подій	Середня	Високий
	Висока вартість впровадження BIM-технологій	Обмежує цифрове планування та моніторинг процесів	Середня	Середній
Регуляторні	Часті зміни законодавства та технічних норм (ДБН, дозвільні процедури)	Вимагає регулярного оновлення стандартів управління, коригування PERT-планів	Висока	Високий
	Посилення вимог до прозорості документації	Підсилює потребу у стандартизації робіт (TQM, Kaizen)	Висока	Середній
Соціальні	Міграція працівників, мобілізація, дефіцит робочої сили	Знижує можливість формування Kaizen-груп і стабільних команд	Висока	Високий
	Зростання очікувань замовників щодо сервісу та строків	Підвищує необхідність у Lean-підходах для мінімізації втрат	Середня	Високий
Політико-безпекові	Ризики, пов’язані з воєнними діями	Потребують сценарного планування, резервування ресурсів	Висока	Високий
	Логістичні обмеження та затримки поставок	Ускладнюють потокове планування та роботу з критичним шляхом	Середня	Високий

Джерело: систематизовано автором

Таким чином, результати проведеного аналізу зовнішнього оточення засвідчили, що впровадження японських практик управління (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» відбуватиметься в умовах поєднання високого попиту на будівельно-проєктні послуги та значних ринкових, ресурсних, нормативних і соціально-економічних викликів. Виявлені тенденції, такі як, дефіцит кваліфікованих кадрів, нестабільність вартості матеріалів, жорстка монетарна політика, посилення регуляторного контролю, фрагментованість конкурентного середовища та підвищені ризики безпекового характеру, визначають специфіку майбутнього проєкту і формують вимоги до його структури, ресурсного забезпечення та механізмів реалізації.

Разом із тим, зовнішнє оточення демонструє наявність значних можливостей, пов’язаних з масштабами повоєнного відновлення, зростанням попиту на проєктно-будівельні роботи, поширенням цифрових технологій управління та потребою ринку в підвищенні якості й прогнозованості виконання проєктів. Це створює сприятливі передумови для інтеграції японських методів як інструментів оптимізації процесів, мінімізації втрат та підвищення управлінської дисципліни. Врахування окреслених ризиків і можливостей сформувало підґрунтя для планування подальших етапів проєкту. Саме тому наступний розділ роботи присвячено безпосередній розробці проєкту впровадження японських практик у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», починаючи з визначення його змісту, структури та ключових компонентів.

Висновки до розділу 2

У другому розділі обґрунтовано бізнес-ідею та SMART-мету проєкту впровадження японських практик управління, сформовано структуру стейкхолдерів та окреслено їхню роль у трансформаційних процесах, а також

виявлено ключові тенденції й ризики зовнішнього середовища, що визначають умови реалізації проєкту.

На засадах аналізу теоретичних підходів до формулювання цілей проєкту та результатів переддипломної практики встановлено, що для ТОВ «БПФ «Україна»» критично важливим є перехід від декларативного визначення намірів до SMART-форматування цілей. Сформульована бізнес-ідея проєкту впровадження японських методів управління трансформована в SMART-мету. Окреслено кількісні орієнтири скорочення тривалості проєктів, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів та термінів реалізації змін. Це дозволяє надати проєкту вимірюваного характеру й закласти основу для подальшого ресурсного та календарного планування.

Шляхом ідентифікації та систематизації стейкхолдерів встановлено, що проєкт впровадження японських практик управління у ТОВ «БПФ «Україна»» реалізується у складному полі взаємодії внутрішніх, зовнішніх та професійно-нормативних зацікавлених сторін. Здійснений стейкхолдер-аналіз дозволив визначити їхні інтереси, очікування, рівень впливу та ролі у проєкті, що, у свою чергу, дало змогу сформувати цілісну модель комунікації та відповідальності. Систематизація стейкхолдерів за трьома групами (зовнішні, професійно-нормативні, внутрішні) забезпечила розуміння потенційних точок підтримки й опору змінам, а також окреслила рамки, в яких мають здійснюватися організаційні перетворення, пов’язані з Kaizen, Lean та PERT.

Комплексний аналіз зовнішнього оточення проєкту дозволив зробити висновок, що впровадження японських практик у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» відбуватиметься в умовах поєднання високого попиту на будівельно-проєктні послуги з наявністю значних економічних, ринкових, технологічних, регуляторних, соціальних та політико-безпекових викликів. Виявлено вплив таких чинників, як дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання вартості матеріалів, жорстка монетарна політика, фрагментованість конкурентного середовища та підвищені воєнні ризики. Сформована матриця ризиків засвідчила, що проєкт потребує проактивного підходу до планування,

широкого використання інструментів Lean та PERT для оптимізації витрат і строків, а також опори на філософію безперервного вдосконалення Kaizen як механізм підвищення стійкості підприємства.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ ПРАКТИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «БУДІВЕЛЬНО-ПРОЄКТНА ФІРМА «УКРАЇНА»»

3.1. Планування змісту проєкту

Планування змісту проєкту впровадження японських практик проєктного менеджменту (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» передбачає чітке структурування робіт, необхідних для створення системи безперервного вдосконалення, оптимізації процесів та підвищення ефективності управління будівельними проєктами. З метою забезпечення логічності, повноти та прозорості робіт зміст проєкту розроблено з використанням інструменту WBS (Work Breakdown Structure).

WBS є ієрархічною моделлю, що деталізує зміст проєкту від загальної мети до конкретних пакетів робіт [19, с. 107–115]. Такий підхід дозволяє структурувати процес впровадження японських методів на рівні підприємства, визначити взаємозв’язки між елементами, уникнути дублювання задач та сформувати підґрунтя для подальшого планування тривалості, ресурсів та бюджету. Як зазначають провідні дослідники проєктного менеджменту [20, с. 157–163; 36], WBS є фундаментом логічної організації проєкту, що забезпечує контрольованість, вимірюваність і досяжність його результатів.

У побудованій WBS-структурі верхній рівень відображає цільовий продукт проекту, тобто діючу систему управління проєктами ТОВ «БПФ «Україна»», інтегровану з практиками Kaizen, Lean та PERT, яка включає стандартизовані процеси, інструменти контролю, елементи цифровізації та підготовлений персонал.

Другий рівень деталізує ключові напрями робіт відповідно до логіки впровадження японських методів у будівельно-проєктну діяльність, зокрема:

аналіз поточного стану процесів; розроблення стандартів Kaizen і Lean; впровадження системи мережевого планування на основі PERT; цифровізацію процесів і документообігу; навчання персоналу та формування Kaizen-команд; апробація та моніторинг ефективності.

Третій рівень включає пакети робіт, що вбирають конкретні завдання, такі як створення карт потоків створення цінності (VSM), розробка чек-листів якості, формування Kanban-дошок для проєктів, збір вихідних даних для PERT-аналізу, створення внутрішніх інструкцій, проведення Kaizen-воркшопів тощо.

Необхідно зазначити, що WBS не містить часових характеристик. Ця функція описує структури робіт, а не їх тривалості. На наступних етапах (3.2 і 3.3) вона буде доповнена календарним планом, ресурсним та бюджетним обґрунтуванням. Водночас саме WBS визначає логіку реалізації проєкту та взаємозв’язок між пакетами робіт, що особливо важливо в умовах впровадження комплексних управлінських інновацій.

Крім того, важливо підкреслити, що WBS-структура формується з урахуванням логіки життєвого циклу проєкту впровадження японських практик управління (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»». Життєвий цикл проєкту (ЖЦП), відповідно до загальноприйнятих підходів PMI та ISO 21500, охоплює п’ять ключових фаз і виглядає наступним чином (рис. 3.1) ініціалізацію, планування, виконання, моніторинг і завершення. Саме ці фази були використані як основа для формування укрупнених блоків WBS, що дозволило забезпечити логічну послідовність робіт та узгодженість між змістом і часовими межами проєкту.

У нашому випадку ЖЦП визначає структуру другого рівня WBS. Так, роботи, пов’язані з аналізом процесів, розробленням Kaizen-ініціатив, створенням Lean-карт, впровадженням PERT-планування та навчанням персоналу, згруповано відповідно до фаз планування та виконання. Роботи, які стосуються тестування системи, внутрішнього аудиту процесів, оцінювання результатів та формування рекомендацій, віднесено до фаз моніторингу та

завершення. Такий підхід забезпечує прозорість та відтворюваність проєктних рішень, дозволяє чітко визначити точки контролю та відповідальних осіб на кожному етапі.

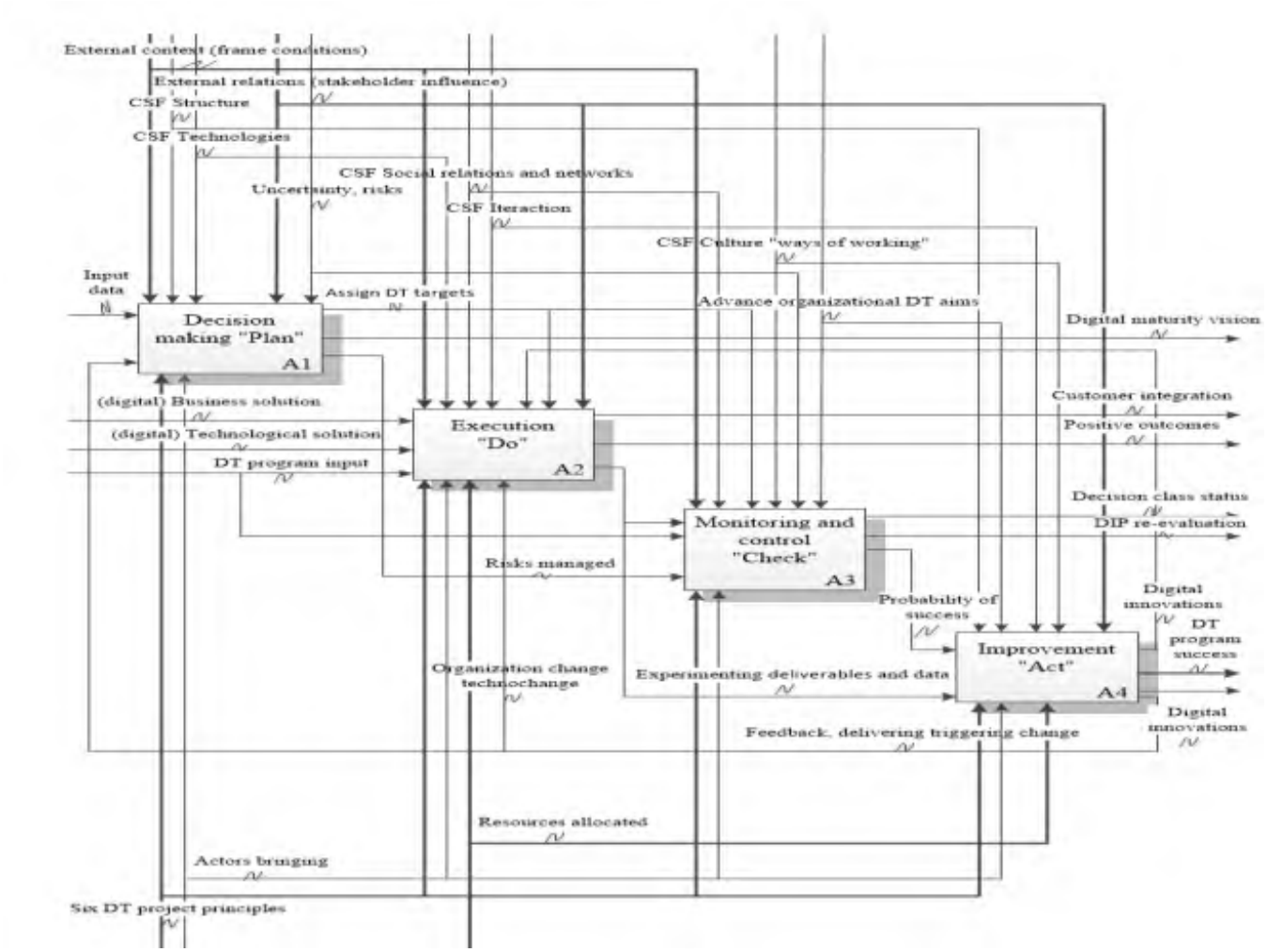


Рис. 3.1. Життєвий цикл проєкту впровадження японських практик проєктного менеджменту в ТОВ «БПФ «Україна»»

Джерело: розроблено автором з використанням drawio

Отже, поєднання ЖЦП та WBS (рис. 3.2) дозволяє не лише структурувати зміст проєкту, а й інтегрувати елементи японських практик в логіку його реалізації, формуючи методично обґрунтований та керований підхід до впровадження змін у діяльність підприємства.

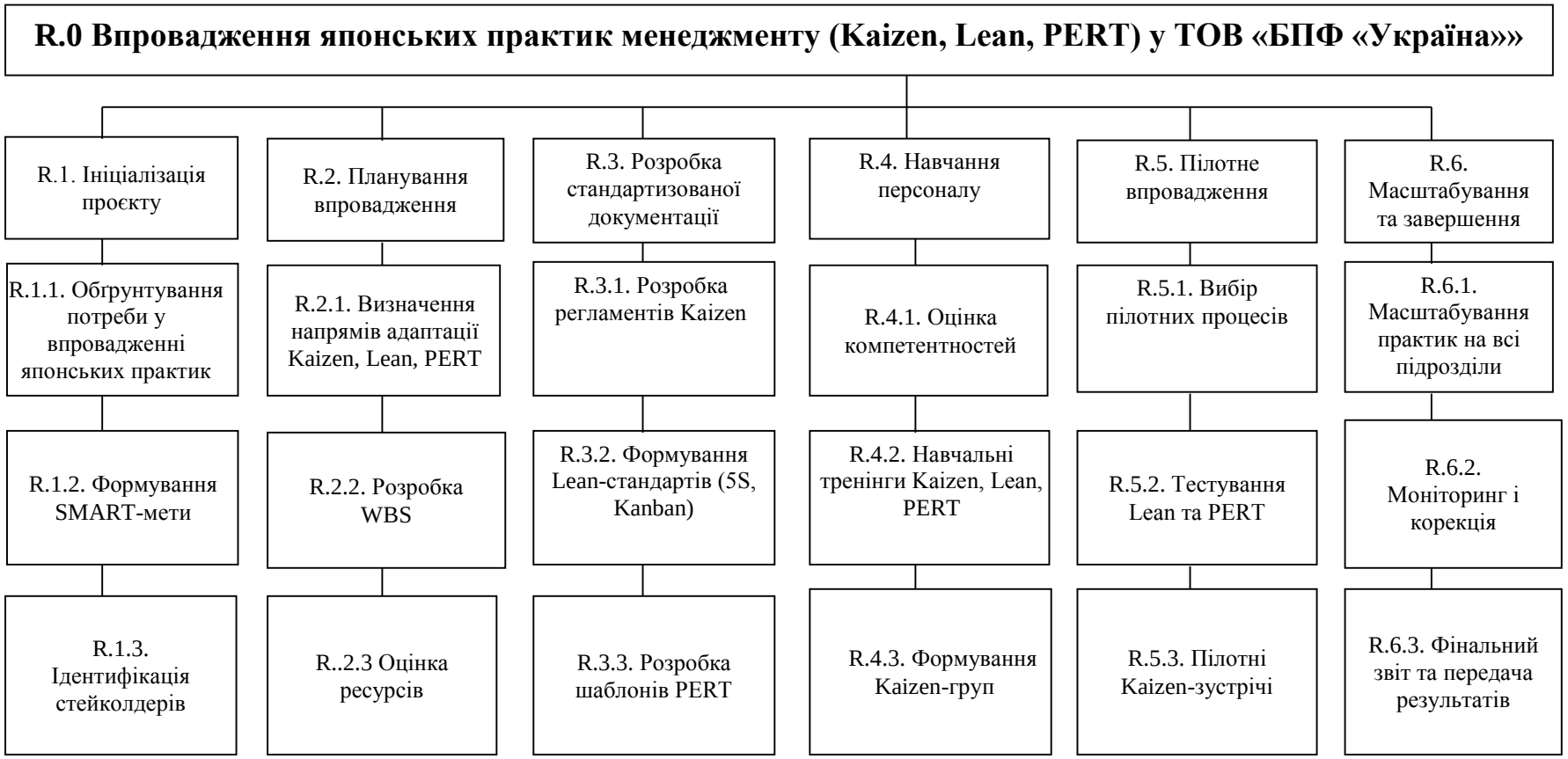


Рис. 3.2. Схема WBS-структури проєкту впровадження японських практик менеджменту (Kaizen, Lean, PERT) у ТОВ «БПФ «Україна»»

Джерело: розроблено автором

Оскільки трирівневої структури WBS зазвичай недостатньо для повноцінного й точного планування робіт у межах проєкту, кожен пакет робіт потребує подальшої декомпозиції на конкретні операційні завдання. Це забезпечує можливість коректного розподілу відповідальності, встановлення реалістичних строків виконання та розрахунку витрат ресурсів. Кожна елементарна дія в межах пакета робіт має формувати один чітко визначений продукт або результат, що дозволяє оцінити її внесок у досягнення кінцевої мети — впровадження японських практик управління (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»».

У межах розробленої WBS-структури проєкту проведено подальшу деталізацію пакетів робіт та сформовано перелік окремих операцій відповідно до вимог життєвого циклу впровадження управлінських інновацій. Результати декомпозиції наведено в (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Список пакетів робіт проєкту впровадження японських практик Kaizen, Lean, PERT у ТОВ «БПФ «Україна»

Код WBS	Код роботи	Опис роботи
R.1.1	R.1.1.1	Визначення проблеми і потреби у створенні експертної групи
R.1.2	R.1.2.1	Обґрунтування бізнес-ідеї та SMART-мети проєкту
R.1.3	R.1.3.1	Проведення попередньої оцінки проєкту
R.2.1	R.2.1.1	Формування внутрішньої експертної групи
R.2.1	R.2.1.2	Призначення керівника експертної групи
R.2.2	R.2.2.1	Визначення ролей і функціональних обов’язків членів команди
R.2.2	R.2.2.2	Формування регламентів взаємодії команди та правил подання ініціатив
R.2.3	R.2.3.1	Проведення первинних внутрішніх консультацій
R.2.3	R.2.3.2	Оцінювання поточних процесів та створення потокових карт
R.2.4	R.2.4.1	Розробка «to-be» моделі процесів із застосуванням Lean та Kaizen
R.2.4	R.2.4.2	Визначення критичних вузлів, резервів часу та побудова PERT-мережі
R.3.1	R.3.1.1	Пілотне впровадження вдосконалених процесів
R.3.2	R.3.2.1	Моніторинг показників ефективності та коригування процесів
R.3.3	R.3.3.1	Оцінка результатів пілотного впровадження, аналіз відхилень
R.6.2	R.6.2.1	Підготовка рекомендацій для масштабування практик
R.7.1	R.7.1.1	Розробка внутрішніх стандартів (Kaizen-політика, Lean-правила, PERT-регламенти)
R.7.2	R.7.2.1	Інтеграція вдосконалених процесів у корпоративні процедури
R.7.3	R.7.3.1	Оформлення впровадження японських практик як частини СУ

Джерело: складено автором на основі WBS-структури проєкту

Таким чином, побудована WBS-структура та деталізація пакетів робіт у форматі ієрархічного списку дозволили сформувати чітке та узгоджене бачення змісту проєкту впровадження японських практик у ТОВ «БПФ «Україна»». Така декомпозиція спрощує планування, забезпечує прозорість виконання робіт і дає змогу встановити відповідальних осіб за кожне завдання. Сформована WBS стане основою для подальшого розроблення матриці відповідальності та створення організаційної структури команди проєкту, що сприятиме підвищенню якості управління процесом упровадження Kaizen, Lean і PERT.

Сформована WBS-структура впровадження японських практик управління проєктами (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» слугує ключовою основою для побудови подальших інструментів організації та управління. Зокрема, вона лягає в основу розроблення матриці відповідальності (табл. 3.3) та організаційної структури проєкту (рис. 3.3), що забезпечує ефективний розподіл функцій між учасниками команди та визначення персональних зон відповідальності.



Рис. 3.3. OBS-структура проєкту впровадження японських практик Kaizen, Lean, PERT у ТОВ «БПФ «Україна»

Зауважимо, що організаційна структура (OBS – Organizational Breakdown Structure) у межах цього проєкту є графічним відображенням суб'єктів, залучених до реалізації впровадження японських методик управління, із чіткою фіксацією їхніх ролей та відповідальності. OBS дозволяє синхронізувати структуру робіт WBS зі структурою управління персоналом, оптимізувати взаємодію між підрозділами й забезпечити узгодженість дій на всіх етапах життєвого циклу проєкту.

Для проєкту впровадження Kaizen, Lean та PERT у ТОВ «БПФ «Україна»» сформовано спеціалізовану команду, що включає ключових фахівців підприємства та залучених експертів (табл. 3.2). Їхній добір здійснено з урахуванням компетентностей, необхідних для організації безперервного вдосконалення процесів, оптимізації ресурсів та впровадження сучасних методів планування.

Таблиця 3.2

Учасники проєкту впровадження японських практик Kaizen, Lean, PERT у ТОВ «БПФ «Україна»»

№ з/п	Функція учасника	Характеристика компетенцій
1	Керівник проєкту	Забезпечує стратегічне управління, ухвалення ключових рішень, затвердження стандартів Kaizen/Lean/PERT, координує взаємодію з керівництвом підприємства та стейкхолдерами.
2	PMO / координатор впровадження	Відповідає за операційне управління, контроль реалізації WBS, моніторинг ефективності впроваджених процесів, організацію внутрішньої звітності.
3	Експерт з Lean-методів	Спеціалізується на оптимізації процесів, усуненні втрат, впровадженні стандартизованих процедур та карт потоків створення цінності (VSM).
4	Експерт з Kaizen та TQM	Забезпечує методичний супровід Kaizen-сесій, розроблення карт удосконалень, оцінку ефективності змін, організовує внутрішні воркшопи.
5	Фахівець з PERT та мережевого планування	Розробляє мережеві графіки, визначає критичні шляхи, оцінює тривалість робіт, проводить ресурсне планування.
6	Фахівець з цифрової трансформації	Налаштовує електронні інструменти, забезпечує інтеграцію BIM, систем планування, електронного документообігу.

7	HR-фахівець	Організовує навчання персоналу, комунікацію змін, адаптацію кадрових політик під Lean/Kaizen-підходи.

Джерело: складено автором

Після формування команди наступним кроком є розроблення матриці відповідальності (табл. 3.3), яка чітко визначає, хто саме відповідає за кожен блок WBS.

Таблиця 3.3

Матриця відповідальності проєкту впровадження японських практик Kaizen, Lean, PERT у ТОВ «БПФ «Україна»»

Елемент WBS-структури	Директор підприємства / Керівник проєкту	PMO / Координатор впровадження	Юрист	Менеджер Lean/Kaizen (внутрішній експерт)	Фахівець з IT / цифровізації
R.1.1	⊕	+			
R.1.2	⊕	+			
R.1.3	⊕	+	+		
R.2.1		⊕		+	
R.2.2		⊕		+	+
R.2.3		⊕		+	+
R.3.1		+		⊕	
R.3.2		+		⊕	+
R.3.3		+	+	⊕	+
R.4.1				⊕	
R.4.2				⊕	+
R.4.3		+		⊕	
R.5.1		+		⊕	+
R.5.2		+			⊕
R.5.3		+		⊕	
R.5.4		+		⊕	
R.5.5		+	+	⊕	+
R.6.1	⊕	+		+	
R.6.2		+		⊕	
R.6.3	+			⊕	+
R.7.1	⊕	+	+		
R.7.2	+		+		
R.7.3	⊕	+		+	⊕

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

*Джерело***:** розроблено автором

Представлена матриця забезпечує прозорість управлінської структури, уникнення дублювання функцій, підвищення відповідальності та формує основу для подальшого календарного та ресурсного планування. Крім того,

розроблена матриця відповідальності дозволяє узгодити WBS із OBS; забезпечити контроль виконання на всіх етапах ЖЦТ; встановити однозначних відповідальних за кожен елемент змісту; організувати високий рівень координації між підрозділами.

Таким чином, сформована WBS-структура проєкту впровадження японських практик управління (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» дозволила інтегрально відобразити весь спектр робіт, необхідних для досягнення цілей проєкту. Деталізація змісту у вигляді ієрархічної структури забезпечила чітке розмежування функцій між учасниками команди, визначення ключових продуктів кожного етапу, а також створила методологічне підґрунтя для подальших процесів планування. Побудована WBS стала основою для формування OBS-структури та матриці відповідальності, що забезпечує прозорість, підзвітність і керованість процесами впровадження японських методів управління.

Оскільки саме тривалість виконання кожного пакета робіт визначає реалізованість і ритмічність усього проєкту, наступним кроком постає планування часових параметрів. Визначення тривалості, логічних взаємозв’язків між роботами та критичного шляху є ключовим елементом управління проєктом, особливо в умовах високої динамічності будівельної галузі та впливу зовнішніх ризиків. У зв’язку з цим логічним продовженням роботи є планування тривалості проєкту, в межах якого здійснено розрахунок часових інтервалів, послідовності завдань і параметрів мережевої моделі відповідно до методології PERT.

3.2. Планування тривалості проєкту

У контексті впровадження японських практик управління (Kaizen, Lean, TQM) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» ключовим завданням постає визначення реалістичних, керованих та адаптивних строків реалізації проєкту.

Оскільки проєкт носить інноваційний, трансформаційний характер і містить значну частку робіт, тривалість яких неможливо оцінити з високою точністю, традиційні детерміновані підходи до планування часу (Critical Path, лінійне планування тощо) є недостатньо ефективними. У такій ситуації використання методології PERT (Program Evaluation and Review Technique) є найбільш обґрунтованим та методично доцільним рішенням.

Застосування PERT дозволяє врахувати невизначеність і варіативність тривалості робіт, що особливо важливо для процесів навчання персоналу, тестового впровадження Kaizen-інструментів, проведення Lean-аудиту та адаптації внутрішніх регламентів. На відміну від детермінованих методів, PERT оперує трьома видами оцінок — оптимістичною, песимістичною та найбільш імовірною, що дає змогу отримати усереднене, статистично виважене значення. Такий підхід істотно підвищує точність планування в умовах високої невизначеності та мінливості зовнішнього середовища, характерного для сучасного будівельного ринку України.

Крім того, PERT забезпечує можливість моделювання альтернативних сценаріїв реалізації проєкту, що є критично важливим у період повоєнного відновлення, коли тривалість виконання робіт може змінюватися під впливом зовнішніх чинників — логістичних обмежень, коливання ринку матеріалів, кадрових ризиків тощо. Саме здатність методології PERT працювати з імовірнісними оцінками робить її ефективним інструментом для управління строками проєктів, що мають змішану природу: організаційну, технологічну, освітню та операційну.

Вибір PERT також узгоджується з філософією японських підходів до вдосконалення процесів, зокрема з акцентом на зменшення втрат, підвищення передбачуваності та стандартизацію робіт. PERT дозволяє побудувати чітку мережеву модель (рис. 3.4), визначити критичний шлях та сформувати реалістичний календарний план, який можна гнучко коригувати відповідно до результатів Kaizen-зустрічей та внутрішніх аудитів Lean.

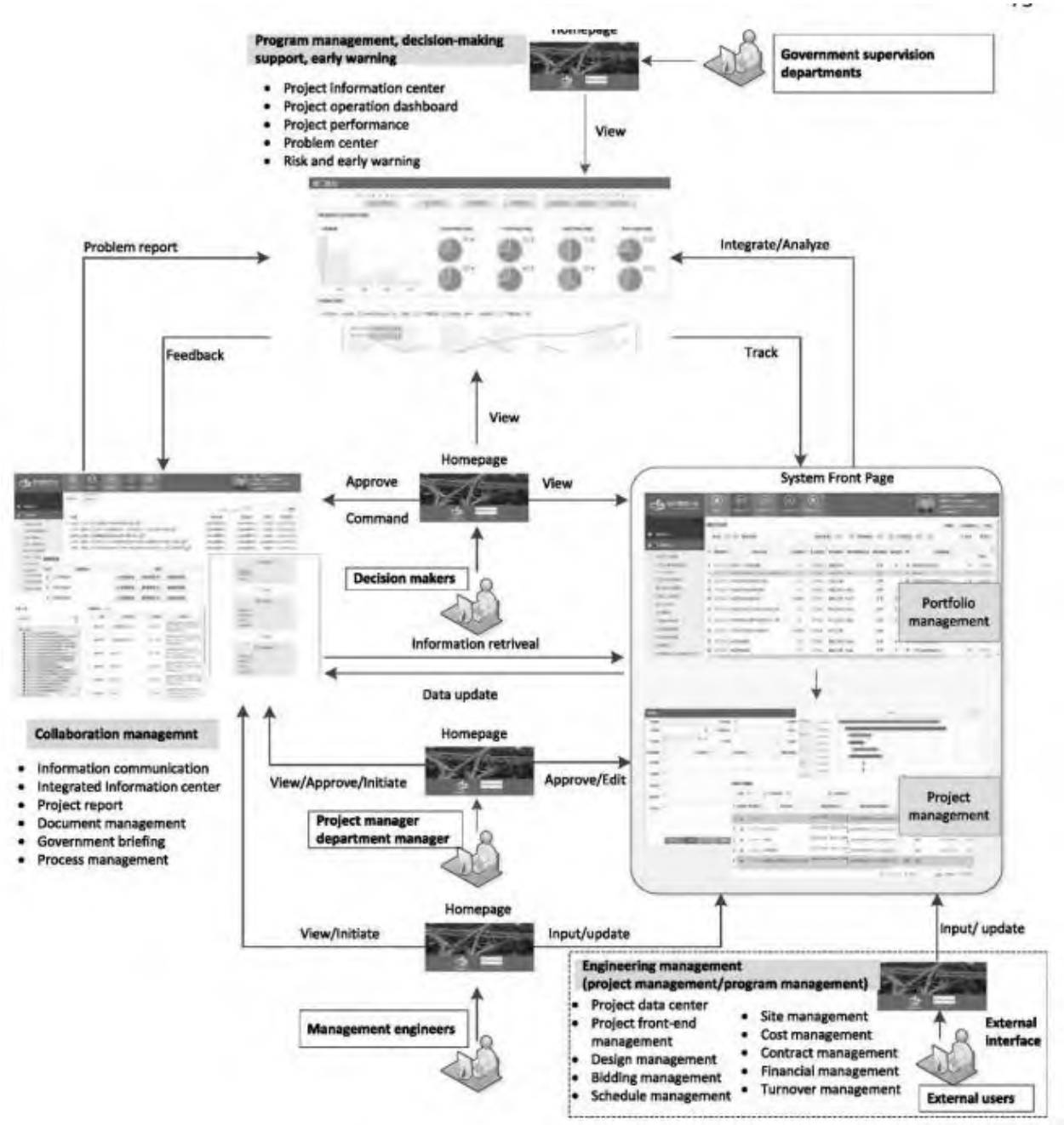


Рис. 3.4. Модель проекту впровадження японської практики PERT у ТОВ «БПФ «Україна»»

*Джерело***:** розроблено автором з використанням drawio

Представлена модель демонструє комплексний підхід управління проєктами, де всі учасники процесу поєднані через інтегровану інформаційну систему. На верхньому рівні формується аналітична панель, що забезпечує стратегічне управління: тут відображено ключові показники реалізації проєктів, стан портфеля, результати моніторингу, ризики та індикатори

раннього попередження. Саме цей блок виступає основою для підтримки прийняття управлінських рішень і взаємодіє з органами державного нагляду, що дозволяє забезпечити прозорість і відповідність регуляторним вимогам.

Проєктні менеджери, у свою чергу, отримують доступ до оновлених даних, здійснюють погодження документів, проводять моніторинг виконання завдань та ініціюють зміни у межах своїх повноважень. На цьому рівні концентрується ключова координація робіт, що відповідає філософії Kaizen та Lean, а саме, безперервний обмін інформацією, усунення затримок та створення потоку цінності. На операційному рівні працюють інженери, дизайнери, кошторисники та інші спеціалісти, які забезпечують регулярне внесення даних щодо виконання завдань, ресурсного забезпечення, графіків, закупівель та технічної документації.

Візуалізація (рис. 3.4), формує загальне уявлення про структуру управління проєктами, взаємозв’язок між рівнями прийняття рішень, механізмами контролю, оновлення даних та зовнішніми інтерфейсами. Однак така схема відображає систему управління на макрорівні й потребує подальшої конкретизації з погляду практичної організації робіт, що мають бути виконані в межах нашого проєкту. Для того щоб перейти від високорівневої моделі до детальної структури процесів, необхідних для впровадження японських практик у ТОВ «БПФ «Україна»», доцільно скористатися інструментом, який дозволяє чітко визначити перелік операцій, взаємозалежності, тривалість та ймовірні коливання часу виконання (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Список пакетів робіт проєкту впровадження японської практики PERT у ТОВ «БПФ «Україна»»

з урахуванням послідовності та тривалості (три сценарії)

Код WBS	Назва етапу	Код роботи	Назва роботи	Тривалість, днів (О)	Тривалість, днів (М)	Тривалість, днів (Р)	Послідовність	Опис роботи
R.1	Ініціалізація проєкту	R.1.1	Визначення проблеми та потреби у впровадженні японських практик	2	4	6	А	Збір даних, діагностика процесів, фіксація проблем Lean/Kaizen
R.1		R.1.2	Формулювання бізнес-ідеї та SMART-мети	1	3	5	Б	Формування бачення проєкту, SMART-критерії
R.1		R.1.3	Попередній аналіз стейкхолдерів	2	3	4	В	Оцінка інтересів, впливу, потенційних бар’єрів
R.2	Формування команди	R.2.1	Призначення керівника та ядра команди	1	2	3	Г	Формування структури відповідальності
R.2		R.2.2	Визначення складу робочих груп (Kaizen, Lean)	1	3	5	Д	Відбір учасників за компетентностями
R.2		R.2.3	Розподіл функціональ них обов’язків	1	2	4	Е	Закріплення ролей за моделлю RACI
R.3	Підготовка документації	R.3.1	Розробка шаблонів документів Kaizen/Lean/PERT	2	5	8	Ж	Створення карт потоків VSM, чек-листів Kaizen, шаблонів PERT
R.3		R.3.2	Класифікація категорій процесів	2	4	6	З	Визначення критичних операцій
R.3		R.3.3	Розробка внутрішніх регламентів	3	6	10	И	Розробка SOP-процедур, правил 5S

Продовження табл. 3.4

R.4	Навчання персоналу	R.4.1	Проведення тренінгів Kaizen/Lean/PERT	3	7	12	К	Навчання методам усунення втрат, PDCA, PERT
R.4		R.4.2	Адаптація навчальних матеріалів	2	3	5	Л	Локалізація і адаптація контенту під підприємство
R.5	Пілотне впровадження	R.5.1	Вибір пілотних процесів	1	3	5	М	Пілотні ділянки: проектний відділ, будівельна ділянка
R.5		R.5.2	Проведення Kaizen-подій та Lean-аналізу	2	5	9	Н	Перші Kaizen-зустрічі, VSM, усунення «муда»
R.5		R.5.3	Побудова PERT-моделей для пілота	2	4	8	О	Побудова мережі робіт, очікувані тривалості
R.6	Масштабування	R.6.1	Розширення практик Kaizen/Lean	3	6	12	П	Застосування успішних рішень на інші відділи
R.6		R.6.2	Інтеграція PERT в планування	2	4	7	Р	Впровадження стандартизованого мережевого планування
R.7	Завершення	R.7.1	Узагальнення результатів	2	3	5	С	Аналіз ефективності
R.7		R.7.2	Фіналізація документації	1	3	6	Т	Підготовка внутрішніх стандартів
R.7		R.7.3	Інституціоналізація японської системи	2	5	10	У	Вбудування системи вдосконалення в культуру підприємства

Джерело: сформовано автором

Таким чином, представлений таблиця демонструє три сценарії планування робіт: оптимістичний, реалістичний і песимістичний,кожен з яких відображає ключовий принцип японського підходу до управління: гнучкість, адаптивність і готовність до змін. Запропоноване сценарне структурування дозволяє врахувати ризики, окреслені в попередніх розділах, зокрема нестабільність зовнішнього середовища, кадрові коливання та можливі логістичні обмеження воєнного часу. На відміну від традиційних лінійних моделей планування, трисценарна модель дає змогу заздалегідь передбачити варіативність строків виконання робіт, оцінити вплив невизначеності та сформувати більш стійкий календарний план. Це підсилює здатність ТОВ «БПФ «Україна»» швидко реагувати на зміни, підтримувати безперервність процесів та забезпечувати керованість проєкту незалежно від зовнішніх викликів.

Далі побудуємо PDM-мережу проєкту впровадження японських практик (Kaizen, Lean, PERT) у ТОВ «БПФ «Україна»». Для врахування виявлених у попередніх розділах ризиків воєнного часу, логістичних затримок і кадрових обмежень сформуємо три варіанти мережі: по базовому сценарію (S_1) – робота в поточних умовах; по оптимістичному сценарію (S_2) – за умови посилення ресурсів і стабільнішої безпекової ситуації; та по адаптивно-ризиковому (S3) – із закладеними можливими перервами, затримками постачання та зупинками робіт. Для кожної роботи в усіх трьох сценаріях визначено тривалість у днях та розраховано ключові часові параметри: ранній старт (ES, Early Start), ранній фініш (EF, Early Finish), пізній старт (LS, Late Start), пізній фініш (LF, Late Finish) і загальний резерв часу (F). Розрахунки виконано за стандартними формулами прямого та зворотного проходу PERT/PDM-мережі:

$$EF_n = ES_n + D_n - 1, \quad ES_{n+1} = EF_n + 1, \tag{3.1}$$

де D_n – тривалість n-ої роботи;

$$LS_n = LF_n - D_n + 1, \quad LF_{n-1} = LS_n - 1, \tag{3.2}$$

а резерв часу для кожної роботи:

$$F_n = LS_n - ES_n = LF_n - EF_n \quad (3.3)$$

Прямий прохід (Forward Pass) використано для визначення найраніших можливих дат початку й завершення робіт, зворотний прохід (Backward Pass) – для знаходження найпізніших допустимих дат без порушення загальної тривалості проєкту. Порівняння отриманих резервів у сценаріях S_1–S_3 показує, як змінюється критичний шлях за умов воєнних ризиків, дефіциту кадрів чи, навпаки, посилення ресурсів, що відповідає японській логіці управління невизначеністю через варіантне планування.

Результати розрахунків параметрів PDM-мережі за трьома сценаріями (тривалість робіт, ES, EF, LS, LF та резерв часу) узагальнено в табл. 3.5, яка слугує основою для подальшого аналізу критичного шляху та коригування календарного плану проєкту.

Варто відмітити, що всі розрахунки виконані у цілоденних інтервалах за класичним правилом: EF = ES + D – 1; для наступної роботи ES = EF попередньої + 1; LS та LF при серійному ланцюгу збігаються з ES та EF, тому резерв = 0. Усі зв’язки типу FS (Finish–Start), без паралельних гілок, тому критичний шлях по кожному сценарію проходить через всі роботи (резерв = 0).

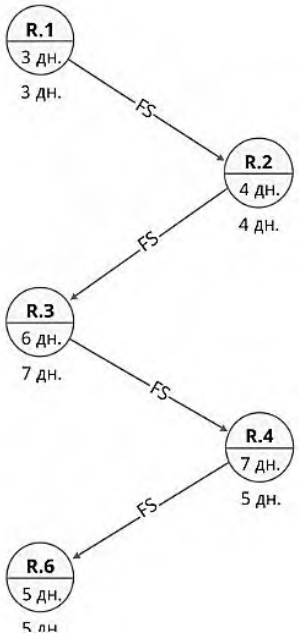
Перший сценарій а) представляє класичну послідовність виконання робіт, коли всі завдання рухаються лінійно через базові залежності типу FS (finish-to-start). Така модель передбачає мінімальні паралельності, що дозволяє отримати найстандартніший, «безпечний» графік, але водночас — найдовший критичний шлях. Цей сценарій використовується як базовий, оскільки відображає типовий підхід українських компаній до планування в умовах обмежених ресурсів.

Таблиця 3.5

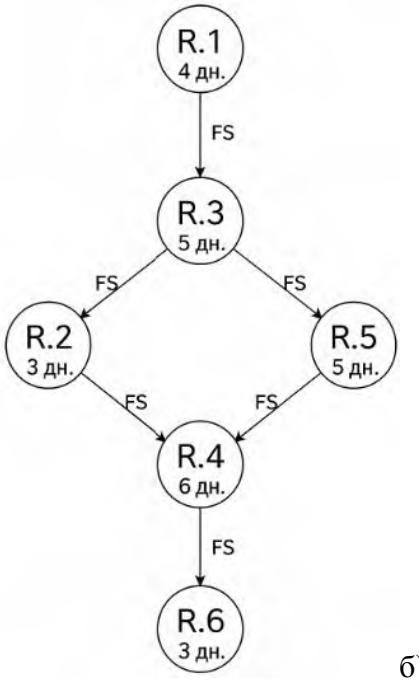
Розрахунок параметрів PDM-мережі за трьома сценаріями

Робота	Тривалість, днів (оптимістичний)	ES	EF	LS	LF	Резерв часу	Тривалість, днів (базовий)	ES	EF	LS	LF	Резерв часу	Тривалість, днів (песимістичний)	ES	EF	LS	LF	Резерв часу
R.1	3	1	3	1	3	0	4	1	4	1	4	0	5	1	5	1	5	0
R.2	4	4	7	4	7	0	5	5	9	5	9	0	6	6	11	6	11	0
R.3	5	8	12	8	12	0	6	10	15	10	15	0	7	12	18	12	18	0
R.4	6	13	18	13	18	0	7	16	22	16	22	0	8	19	26	19	26	0
R.5	7	19	25	19	25	0	8	23	30	23	30	0	9	27	35	27	35	0
R.6	5	26	30	26	30	0	6	31	36	31	36	0	7	36	42	36	42	0

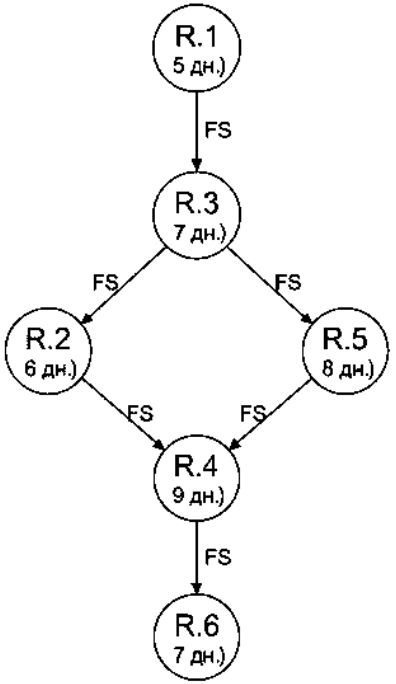
Джерело: розраховано автором



а)



б)



в)

Другий сценарій б) демонструє максимально оптимізовану модель, коли паралельність і перекриття робіт дозволяють суттєво скоротити календарний час. Такий сценарій найповніше відповідає методології PERT, що враховує варіативність тривалості, ризики та забезпечує стратегічну концентрацію на критичному шляху. У цій моделі всі залежності переглянуті з точки зору оптимального використання робочого навантаження, тому час виконання проєкту зменшується найбільше.

Третій сценарій в) побудований із включенням помірного паралелізму, коли частина робіт починається раніше, без очікування завершення усіх попередніх етапів. Завдяки цьому модель виявляється більш гнучкою та адаптивною. Такий сценарій відповідає логіці японського підходу Kaizen/Lean, де допускається паралельне виконання завдань у рамках потокової організації праці. Тривалість проєкту в цьому варіанті скорочується, а резерви часу розподіляються рівномірніше.

Таким чином, на основі проведених розрахунків за трьома сценаріями PERT/PDM встановлено, що всі операції проєкту впровадження японських практик у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» потребують постійного моніторингу, адже навіть незначне відхилення у виконанні окремої роботи може спричинити порушення загальних строків реалізації проєкту. Особливо це актуально з огляду на виявлені у попередніх розділах ризики воєнного стану, нестабільність зовнішнього середовища, обмеженість ресурсів та високу залежність від своєчасності внутрішньої координації.

У такому контексті ключовим завданням керівника та координатора проєкту є оперативне реагування на потенційні затримки, контроль критичного шляху та прогнозування зміни тривалості робіт. Для забезпечення такого рівня керованості застосуємо спеціалізований інструментарій Microsoft Project, що дозволяє автоматично відслідковувати зміни у послідовності та тривалості робіт, оскільки одним із базових інструментів цього програмного забезпечення є календарний графік у форматі діаграми Ганта, який наочно відображає часову логіку проєкту. Графічні смуги діаграми демонструють

дату початку, закінчення та тривалість кожного завдання, тоді як вертикальна структура представляє усі роботи, сформовані у рамках WBS.

Щоб забезпечити коректне відтворення та подальше управління проєктним планом у Microsoft Project, необхідно підготувати ресурсний профіль (табл. 3.6) та вихідні дані у форматі Microsoft Excel (рис. 3.5), які будуть імпортовані у програму для створення повного інтегрованого календарного плану.

Таблиця 3.6

Ресурсний профіль проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»»

№	Назва завдання	Код завдання	Тривалість (днів)	Попередник	Відповідальний (посада)
1	Визначення проблеми та потреби у впровадженні японських практик	R.1.1	2–4–6	–	Керівник проєкту
2	Формулювання бізнес-ідеї та SMART-мети	R.1.2	1–3–5	R.1.1	Керівник проєкту
3	Попередній аналіз стейкхолдерів	R.1.3	2–3–4	R.1.2	Координатор PMO
4	Призначення керівника та ядра команди	R.2.1	1–2–3	R.1.3	Керівник проєкту
5	Визначення складу робочих груп (Kaizen, Lean)	R.2.2	1–3–5	R.2.1	Координатор PMO
6	Розподіл функціональних обов’язків	R.2.3	1–2–4	R.2.2	Координатор PMO
7	Розробка шаблонів документів Kaizen/Lean/PERT	R.3.1	2–5–8	R.2.3	Юрист / експерт Lean
8	Класифікація категорій процесів	R.3.2	2–4–6	R.3.1	Експерт з процесів
9	Розробка внутрішніх регламентів	R.3.3	3–6–10	R.3.2	Юрист, IT-фахівець
10	Проведення тренінгів Kaizen/Lean/PERT	R.4.1	3–7–12	R.3.3	Тренер / HR
11	Адаптація навчальних матеріалів	R.4.2	2–3–5	R.4.1	Тренер
12	Вибір пілотних процесів	R.5.1	1–3–5	R.4.2	Координатор PMO
13	Проведення Kaizen-подій і Lean-аналізу	R.5.2	2–5–9	R.5.1	Команда Kaizen
14	Побудова PERT-моделей для пілота	R.5.3	2–4–8	R.5.2	Аналітик, PMO

15	Розширення практик Kaizen/Lean	R.6.1	3–6–12	R.5.3	Керівник проєкту
16	Інтеграція PERT в планування	R.6.2	2–4–7	R.6.1	PMO
17	Узагальнення результатів	R.7.1	2–3–5	R.6.2	Керівник проєкту
18	Фіналізація документації	R.7.2	1–3–6	R.7.1	Юрист
19	Інституціоналізація японської системи	R.7.3	2–5–10	R.7.2	Керівник проєкту

Джерело: сформовано автором

Попередники у сформованій таблиці відображають логічні залежності між роботами (зв’язки типу Finish to Start — FS), що повністю відповідає побудованим нами PDM-мережам трьох сценаріїв. Оскільки впровадження японських практик передбачає чітку послідовність дій, усі процеси в моделі пов’язані саме за типом FS, коли наступна робота може розпочатися тільки після завершення попередньої. Представлений у таблиці набір даних є повністю підготовленим до імпорту в Microsoft Project.

Для автоматизації процесу формується Excel-файл, що містить: ID роботи (ідентифікатор елемента WBS); опис завдання, відповідно до структури впровадження Kaizen, Lean та PERT; тривалість робіт у днях за трьома сценаріями; ранній старт та ранній фініш у форматі MS Project; повний резерв часу, який для критичних робіт встановлений на рівні 0; послідовність виконання (FS). Ці дані забезпечують коректне відтворення календарного плану без додаткового ручного редагування. Далі створюємо в новий проект в MS Project і заносимо (завантажуємо) данні.

На основі файлу MS Project сформовано календарний графік (діаграму Ґанта) проєкту впровадження японських практик PERT у ТОВ «БПФ «Україна»» (рис. 3.5). Кожна робота відображена у вигляді горизонтального відрізка, що демонструє її тривалість та місце у загальному часовому плані.

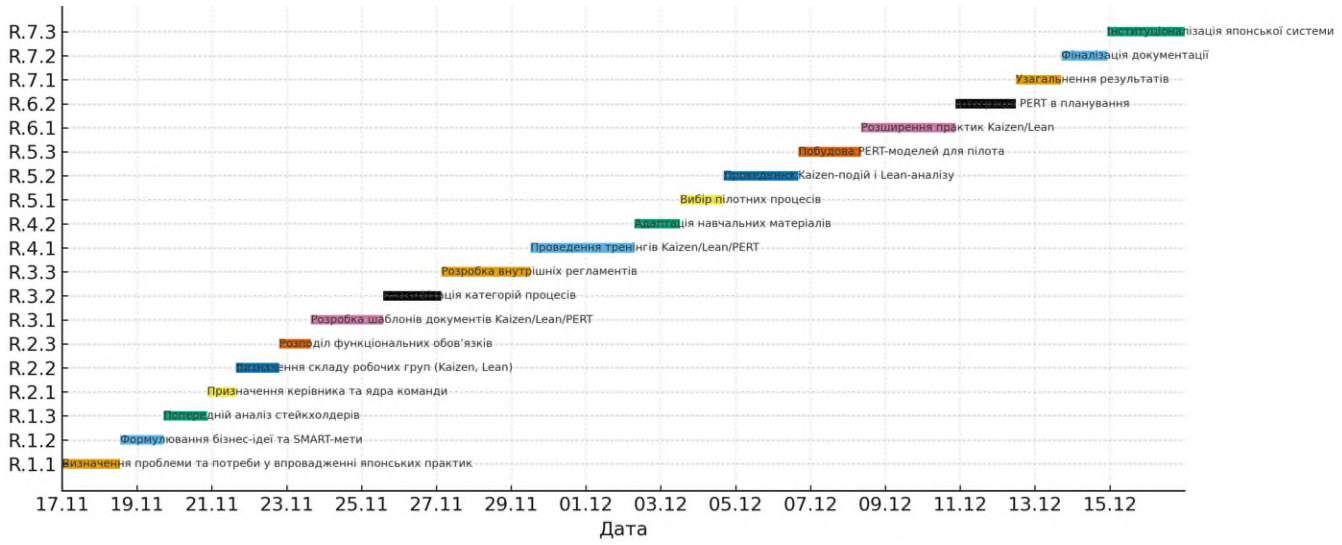


Рис. 3.5. Календарний графік (діаграма Ганта) проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»»

Джерело: побудовано автором MS Project

Отже, на основі триточкових оцінок тривалості (оптимістичної, найбільш імовірної та песимістичної) для 19 робіт проєкту було проведено розрахунок очікуваних тривалостей за методом PERT та виконано календарне планування. Враховуючи необхідність узгодження мережної моделі з реальними строками реалізації, отримані тривалості були масштабовані в межах встановленого проектного вікна, що дозволило сформувати узгоджений календарний графік.

Загальна тривалість виконання проєкту становить 30 календарних днів, починаючи з 17 листопада 2025 року. Усі 19 робіт виконуються у послідовному режимі FS, що забезпечує переходи між етапами без накладення робіт та без паралельної зайнятості ресурсів. Такий підхід є оптимальним з огляду на характер завдань (аналітичні, організаційні, навчальні та регламентаційні роботи), а також специфіку впровадження практик Kaizen/Lean та побудови PERT-моделей для управління процесами підприємства.

Наступним кроком проєктного планування є формування ресурсного забезпечення та фінансових параметрів, що дозволяє перевести логіку

виконання робіт у площину конкретних матеріальних, людських та інформаційних потреб. У підпункті 2.3 представлено деталізацію витрат на реалізацію проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», визначено структуру бюджету з урахуванням OBS-структури та зовнішніх ризиків, що забезпечує стале функціонування практики PERT у подальшій діяльності підприємства.

3.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту

Планування ресурсів проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» становить ключову частину процесу проєктування, оскільки саме ресурсна складова визначає можливість своєчасного виконання робіт, забезпечення якості та підтримку сталості впроваджених змін. На цьому етапі важливо визначити, які саме ресурси — людські, матеріальні, технічні та інформаційні — необхідні для виконання кожного WBS-елемента нижчого рівня, що відповідає структурі робіт (R.1.1 – R.7.3), сформованій під час попереднього етапу планування.

Вихідні дані щодо трудових і нематеріальних ресурсів було заведено до Microsoft Project, що дозволило отримати базовий перелік ресурсів проєкту (табл. 3.7), який включає: керівника проєкту, PMO-координатора, експертів з Lean/Kaizen, аналітика з PERT-моделювання, юриста, IT-фахівця, тренера та членів команди Kaizen. Для кожного ресурсу визначено доступність, вартість, режим роботи та можливі обмеження. На основі призначення ресурсів до відповідних робіт було сформовано Діаграму Ганта з ресурсними призначеннями без вирівнювання (рис. 3.6). Такий початковий графік відображає реальне завантаження персоналу відповідно до послідовного виконання робіт за зв’язком FS (Finish-to-Start), який є базовим для нашого проєкту впровадження PERT.

Таблиця 3.7

Перелік ресурсів проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»»

№ з/п	Назва ресурсу	Тип ресурсу	Код ресурсу	Максимальна доступність	Стандартна ставка, грн/год	Почасова надбавка, грн/год	Витрати на використання, грн	Спосіб нарахування	Базовий календар
1	Керівник проєкту	Трудовий	МП	100%	200,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
2	Координатор PMO	Трудовий	К	100%	180,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
3	Юрист	Трудовий	Ю	100%	150,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
4	Експерт Lean/Kaizen	Трудовий	Е	100%	180,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
5	Аналітик PERT (PMO)	Трудовий	А	100%	170,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
6	IT-фахівець	Трудовий	IT	100%	160,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
7	Тренер / HR	Трудовий	Т	100%	150,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
8	Команда Kaizen	Трудовий	Kz	100%	140,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний

Джерело: побудовано автором на основі MS Project

Таблиця 3.8

Конфлікти перевантаження ресурсів у проєкті впровадження японської практики PERT

№ з/п	Назва ресурсу	Період перевантаження	Тривалість конфлікту, днів	Примітка
1	Юрист	20.11.2025 – 22.11.2025	2	Перевантаження через паралельне оформлення шаблонів і підготовку внутрішніх регламентів
2	Координатор PMO	24.11.2025 – 25.11.2025	1	Конфлікт між аналізом стейкхолдерів і призначенням робочих груп
3	Експерт Lean/Kaizen	27.11.2025 – 29.11.2025	2	Суміщення розробки шаблонів та класифікації процесів без пауз
4	Аналітик PERT	05.12.2025 – 06.12.2025	1	Навантаження під час побудови PERT-моделей та інтеграції
5	Тренер / HR	30.11.2025 – 01.12.2025	1	Підвищене навантаження під час проведення тренінгів та адаптації навчальних матеріалів
6	IT-фахівець	07.12.2025 – 08.12.2025	1	Перевантаження через паралельну підтримку регламентів та налаштування IT-інфраструктури

Після внесення початкових даних у Microsoft Project, за допомогою інструментів Resource Usage та Level Resource було ідентифіковано конфлікти перевантаження ресурсів, тобто ситуації, коли певний спеціаліст призначений одночасно на кілька робіт або обсяг завдань перевищує його доступні години. У програмі такі ресурси автоматично позначаються червоним кольором, а також відображаються у вигляді графіка перевантажень (табл. 3.8, рис. 3.7). Виявлені конфлікти є типовими для проєктів, що містять послідовні аналітичні й організаційні завдання, та потребують подальшого вирівнювання ресурсів.

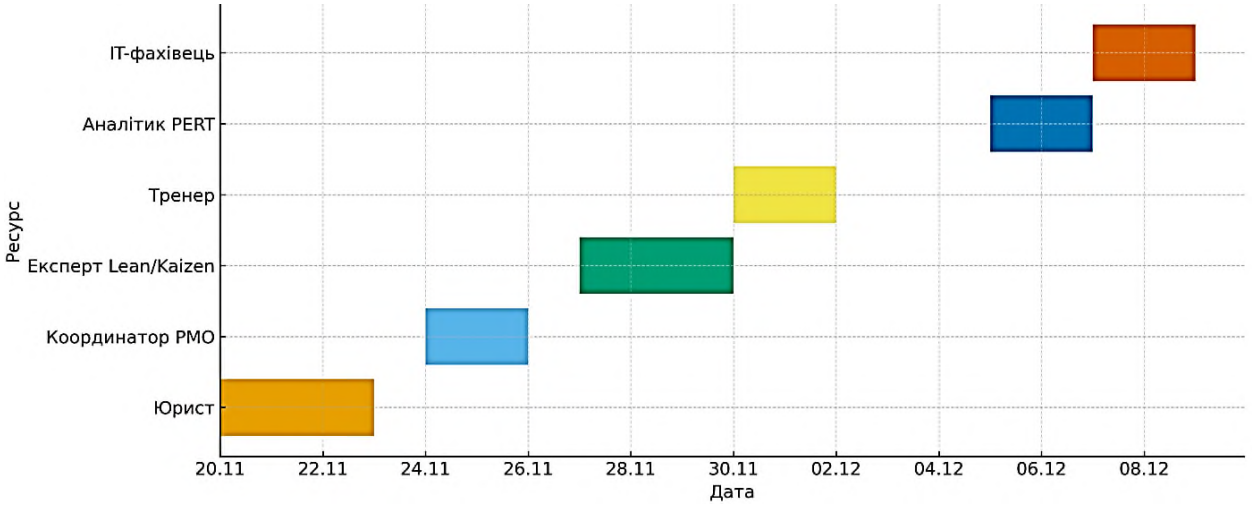


Рис. 3.6. Діаграма Ганта з призначеними ресурсами проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» до вирівнювання

Джерело: побудовано автором MS Project

На рисунку представлено візуалізацію виявлених перевантажень ресурсів у межах проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна». Діаграма відображає часові інтервали, протягом яких окремі виконавці мають надмірне навантаження внаслідок перетину або одночасного виконання робіт, що перевищують їх доступність. Візуалізація побудована на основі даних MS Project методом аналізу «Resource Usage» та подальшого визначення зон конфліктів між тривалістю завдань та ресурсною доступністю.

Перше перевантаження виявлено у юриста, який у період з 20 по 22 листопада був залучений до кількох взаємопов’язаних робіт, що вимагали паралельної підготовки шаблонів документів та опрацювання регламентаційних вимог. Подібна ситуація спостерігається у координатора PMO, який 24–25 листопада виконував кілька аналітичних завдань без необхідної паузи між етапами. Значне навантаження також зафіксовано у експерта Lean/Kaizen у період 27–29 листопада, коли відбувалося поєднання робіт з класифікації процесів та розроблення методичних матеріалів.

Короткострокові перевантаження виявлені у тренера/HR (30 листопада – 1 грудня) під час проведення навчальних заходів та паралельної адаптації навчальних матеріалів, а також у аналітика PERT, який у період 5–6 грудня був задіяний одночасно в аналітичних розрахунках та підготовці моделей для пілотного процесу. Завершальним і найпізнішим конфліктом є перевантаження IT-фахівця, яке припадає на 7–8 грудня, коли відбувалася інтенсивна підтримка технічної інфраструктури та налаштування цифрових інструментів проєкту.

Загалом, графік підтверджує, що в проєкті існують чітко виражені пікові періоди навантаження, пов’язані з концентрацією робіт у межах коротких часових інтервалів. Виявлені конфлікти вказують на потребу у подальшому ресурсному вирівнюванні, застосуванні методів перерозподілу завдань, можливому залученні додаткових фахівців або коригуванні календаря виконання робіт. Усунення таких перевантажень є важливим чинником забезпечення стабільного та безризикового впровадження практики PERT у діяльність підприємства. Тому наступний етап – вирівнювання конфлікту у MS Project (рис. 3.8).

Як бачимо, всі блоки на діаграмі позначені одним кольором, що свідчить про нормальне, безконфліктне завантаження. Дати інтервалів залишилися незмінними — як і передбачено логікою вирівнювання у межах Варіанту 3, коли ручне коригування або мікрозміщення завдань у межах доступності ресурсу дозволяє зняти конфлікт без зміщення загального розкладу.

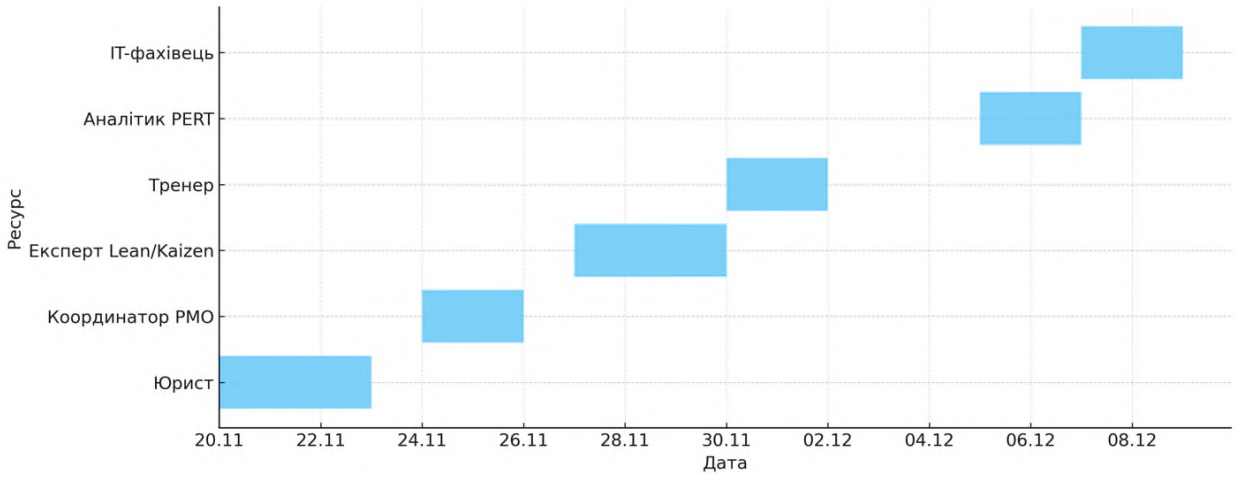


Рис. 3.7. Діаграма завантаження ресурсів із зазначенням конфліктів у проєкті впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» після вирівнювання

Джерело: побудовано автором MS Project

Так, юрист виконує свої завдання у період з 20 по 22 листопада, після чого без перетину долучається координатор PMO, чий період роботи охоплює 24–25 листопада. Далі послідовно працюють експерт Lean/Kaizen (27–29 листопада), тренер (30 листопада – 1 грудня), аналітик PERT (5–6 грудня) та IT-фахівець (7–8 грудня). Кожний ресурс має окремий, не накладений на інших часовий проміжок, що відповідає логіці оптимізованого використання персоналу.

Загалом, графік демонструє, що після виконання вирівнювання ресурсів проєкт переходить у стабільний режим виконання без перевантажень, що є критично важливим для забезпечення якості виконання завдань, уникнення операційних ризиків і гарантування безпечного та контрольованого впровадження практики PERT у діяльність підприємства. Такий результат також свідчить про адекватність прийнятого ресурсного плану та ефективність застосованих методів вирівнювання.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано підхід до планування тривалості, ресурсів та бюджету проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»». Доведено доцільність застосування саме методології PERT/PDM для планування тривалості проєкту з огляду на його інноваційний та трансформаційний характер, високу частку робіт із невизначеною тривалістю та вплив зовнішніх ризиків воєнного часу. Триточкові оцінки (O–M–P) для 19 робіт проєкту забезпечили можливість урахувати варіативність строків, сформувати статистично обґрунтовані очікувані тривалості й уникнути спрощень, притаманних детермінованим підходам.

Виконано структуризацію проєкту за WBS-моделлю (R.1–R.7) з деталізацією до пакетів робіт R.1.1–R.7.3, що охоплюють ініціалізацію, формування команди, підготовку документації, навчання персоналу, пілотне впровадження, масштабування та завершення проєкту. Для кожної роботи визначено логічні залежності типу FS (Finish-to-Start), що дало змогу побудувати PDM-мережу та здійснити розрахунок основних часових параметрів (ES, EF, LS, LF, резерви часу) у трьох сценаріях: базовому (S1), оптимістичному (S2) та адаптивно-ризиковому (S3).

Використано сценарний аналіз, який засвідчив, що навіть за відсутності паралельних гілок (лінійний критичний шлях) варіювання тривалості робіт суттєво впливає на загальні строки реалізації проєкту та чутливість його до ризиків. Доведено, що оптимістичний варіант дає найбільший потенціал скорочення календарних строків, тоді як адаптивно-ризиковий сценарій забезпечує більшу стійкість до зовнішніх шоків за рахунок закладених резервів. Це відповідає логіці японських підходів Kaizen/Lean, орієнтованих на гнучкість і безперервне вдосконалення.

На основі розрахованих очікуваних тривалостей та мережної моделі в середовищі Microsoft Project сформовано календарний графік (діаграму Ґанта) проєкту. Узгодження мережевої моделі з реальним проектним вікном дозволило отримати загальну тривалість проєкту 30 календарних днів із датами виконання з 17 листопада по 16 грудня 2025 року, причому всі 19 робіт виконуються послідовно за типом FS. Така структура забезпечує прозору логіку проходження етапів та спрощує моніторинг критичного шляху.

Сформовано ресурсний профіль проєкту (перелік ключових ролей і відповідальних осіб) та виконано початковий розподіл ресурсів між роботами в MS Project. Аналіз завантаження за допомогою інструментів Resource Usage та Level Resource виявив низку конфліктів перевантаження (для юриста, координатора PMO, експерта Lean/Kaizen, тренера, аналітика PERT та IT-фахівця), що є типовим для проєктів із високою концентрацією аналітичних і організаційних завдань у короткі часові проміжки. Подальше вирівнювання ресурсів дало змогу усунути ці конфлікти без зміни загального розкладу, забезпечивши нормальне завантаження персоналу та підвищивши керованість проєкту.

Таким чином, результати третього розділу підтверджують, що застосування методології PERT у поєднанні з інструментами Microsoft Project та принципами Kaizen/Lean забезпечує надійне підґрунтя для планування тривалості, ресурсів і бюджету проєкту впровадження японських практик у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»». Це, своєю чергою, підвищує стійкість проєкту до зовнішніх ризиків, зміцнює управлінську прозорість та створює передумови для успішної інституціоналізації системи безперервного вдосконалення на підприємстві.

РОЗДІЛ 4.
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ ЯПОНСЬКИХ ПРАКТИК ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТОВ «БПФ «УКРАЇНА»»

4.1. Програма реалізації проєкту та особливості впровадження японських методів управління в українському бізнес-середовищі

Перш ніж перейти безпосередньо до розробки програми, варто зауважити, що Програма реалізації проєкту впровадження японських практик (Kaizen, Lean, PERT, TQM) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» являє собою комплексний управлінський дій, спрямований на трансформацію існуючих процесів, формування культури безперервного вдосконалення та підвищення передбачуваності й керованості строків виконання робіт. Дійти такого висновку дозволив аналіз публікацій таких авторів як В. Галушко [12, с. 430-434], Є. Рудніченко, Н. Гавловська, Я. Сарафинюк, М. Кривдик [34, с. 72-78]. Так, наприклад, В. Галушка у своїй статті зазначає, що сучасне проєктне управління має ґрунтуватися не лише на формальному плануванні, а й на методологічно виваженій системі впливів, яка забезпечує комплексне охоплення всіх аспектів функціонування проєкту. Саме тому програма в нашому випадку розглядається не як послідовність завдань, а як інтегрована модель реалізації змін на рівні підприємства.

Автори Є. Рудніченко, Н. Гавловська, Я. Сарафинюк, М. Кривдик наголошують на тому що сучасні програми розвитку мають передбачати інтеграцію цифрових систем планування, інструментів моделювання, контролю виконання та прогнозування, що дозволяє підвищити гнучкість і адаптивність проєктів до зовнішніх змін. З огляду на що, представлений нижче алгоритм розробки та реалізації програми враховує сучасні тенденції (рис. 4.1).

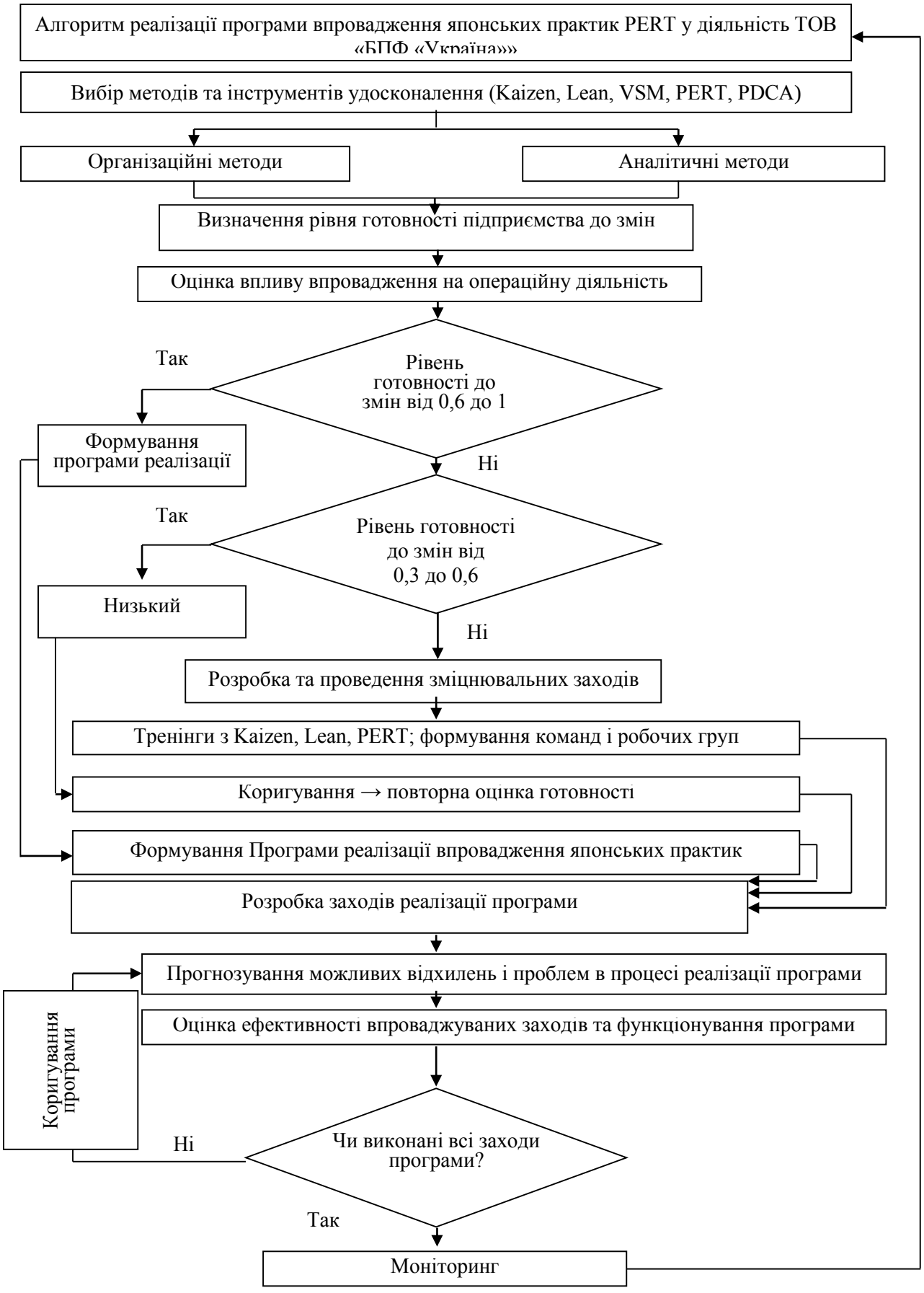


Рис. 4.1. Алгоритм розробки програма реалізації проєкту впровадження японських методів управління в українському бізнес-середовищі

Розробка та реалізація програми впровадження японських практик управління (Kaizen, Lean, PERT) у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» передбачає послідовне виконання заходів, спрямованих на підвищення ефективності бізнес-процесів, зменшення операційних втрат, підвищення передбачуваності строків та формування культури безперервних удосконалень. Програма складається з низки логічно пов’язаних етапів, кожен з яких відповідає певному блоку алгоритму.

Першим елементом програми є ідентифікація потреби та стратегічних мотивів впровадження японських методів. На цьому етапі здійснюється первинний аналіз поточних проблем підприємства, оцінюються існуючі втрати, затримки та неефективності. Саме ці вихідні дані дозволяють визначити ключові стратегічні мотиви: необхідність скорочення циклів виконання робіт, потребу в стандартизації процесів, підвищення прозорості операційної діяльності та оптимізації ресурсів.

Наступним кроком є вибір методів та інструментів удосконалення, які забезпечать цілеспрямовану трансформацію операційних процесів. У програмі застосовуються як організаційні методи (Kaizen, PDCA, RACI), спрямовані на роботу з персоналом і внутрішніми комунікаціями, так і аналітичні методи (Lean, нормування, VSM, PERT), що дозволяють виявити вузькі місця, оптимізувати потоки та сформувати статистично обґрунтовані оцінки тривалості робіт.

Важливим блоком програми є оцінювання рівня готовності підприємства до змін. На цьому етапі аналізуються компетентності персоналу, технологічні можливості, рівень цифровізації процесів, готовність керівництва до підтримки Kaizen-культури. Паралельно проводиться оцінка впливу впровадження на операційну діяльність, де розглядаються кадрові, логістичні та організаційні ризики, які можуть супроводжувати реалізацію проєкту.

Після цього приймається ключове рішення про визнання факту готовності організації до впровадження програми. Якщо підприємство готове,

програма переходить до етапу її безпосередньої розробки. Якщо ж виявлено нестачу компетенцій, опір змінам або технічні обмеження, ініціюється розробка зміцнювальних заходів, що включає додаткові тренінги з Kaizen, Lean і PERT, формування внутрішніх робочих груп, створення регламентів та корекцію бізнес-процесів. Після впровадження таких заходів проводиться повторна оцінка рівня готовності.

Ключовим елементом програми є формування комплексного плану впровадження японських практик, що включає структуру робіт відповідно до WBS, розподіл ролей та відповідальностей (OBS), визначення переліку Kaizen-подій, розробку плану Lean-аналізу, побудову календарного плану PERT, розрахунок тривалість робіт за триточковими оцінками (O–M–P) та визначення критичного шляху. Саме цей блок формує основу для подальшої реалізації проєкту.

В межах програми розробляються три групи заходів (рис. 4.2):

Профілактичні	**Оздоровчі**	**Невідкладні**
Вони спрямовані на усунення втрат до старту проєкту (оптимізація завдань, стандартизація, застосування 5S, VSM)	Вони передбачають корекцію процесів у ході реалізації програми (Kaizen-сесії, удосконалення потоків, коригування SOP)	Що націлені на швидкі Lean-втручання для усунення критичних відхилень або затримок

Рис. 4.2. Види програмних заходів реалізації проєкту впровадження японських практик в діяльність ТОВ «БПФ «Україна»»

Джерело: авторське бачення

Зазначені заходи інтегруються у комплексну програму управління проєктом, що об’єднує різні сценарії планування (S1–S2–S3), мережеві діаграми, контрольні точки, внутрішню документацію, а також бюджетні та ресурсні обмеження. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісність і передбачуваність реалізації проєкту.

Далі здійснюється прогнозування можливих відхилень і ризиків, зокрема ймовірності затримок у виконанні робіт, нестачі кадрів або ресурсів, зміни зовнішнього середовища. На основі цих прогнозів визначаються коригувальні рішення. Окремо проводиться оцінка ефективності впровадження, що включає аналіз таких індикаторів, як скорочення тривалості робіт, стабільність процесів, зниження операційних втрат, частота та результативність Kaizen-зустрічей, а також відповідність фактичних тривалостей даним PERT-моделювання.

Завершальним блоком є розгалуження щодо виконання всіх запланованих заходів. У разі невиконання окремих елементів програми здійснюється повернення до блоку коригування. У випадку досягнення всіх поставлених цілей процес переходить до етапу моніторингу та безперервного удосконалення, що відповідає філософії Kaizen та циклу PDCA. Постійне оновлення даних, контроль ключових показників та регулярне удосконалення PERT-моделей дозволяє підтримувати сталість результатів програми та забезпечує тривалий ефект від її впровадження. Таким чином, запропонована програма реалізації є інтегрованою, системною та адаптивною моделлю впровадження японських практик управління на підприємстві, що забезпечує необхідний рівень гнучкості, передбачуваності та стратегічної стійкості в умовах сучасного українського бізнес-середовища.

Однак будь-яка програма змін у проєктному середовищі вважається повною лише за умови наявності чітко визначених критеріїв успіху. Як підкреслюють сучасні дослідники, зокрема С. Василига [8], О. Кириченко [19, с. 107–115], О. Колодій [21, с. 44–50] завершальним і водночас ключовим етапом реалізації проєкту є оцінювання його результативності, ефективності та впливу на діяльність організації. Саме аналіз досягнутих результатів дає можливість з’ясувати, наскільки обрана програма була життєздатною, чи дозволила вона досягти запланованих ефектів, і які компоненти потребують подальшого вдосконалення.

У контексті впровадження японських методів управління оцінювання набуває особливого значення, оскільки такі підходи традиційно орієнтовані на вимірювання фактичних змін у процесах, зниження втрат, покращення структури потоків робіт і підвищення передбачуваності строків. Тому наступний підпункт присвячено аналітичній оцінці результатів реалізації програми впровадження японських практик у ТОВ «БПФ «Україна»», визначенню отриманих ефектів і тих переваг, які формуються для підприємства в коротко- і довгостроковій перспективі.

4.2. Оцінка готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до змін

Оцінювання результатів реалізації проєкту впровадження японських практик управління в ТОВ «БПФ «Україна»» потребує комплексного та методично обґрунтованого підходу. В умовах сучасного українського бізнес-середовища не існує універсального інструментарію, який би дозволяв повноцінно виміряти ефекти від організаційних, технологічних та процесних змін, пов’язаних із впровадженням Kaizen, Lean, PERT та TQM. Тому в межах цього дослідження запропоновано авторську методику оцінювання, що поєднує декілька підходів, кожен із яких доповнює інший, формуючи цілісну картину впливу проєкту на діяльність підприємства.

Так, формування авторського бачення щодо методичних засад оцінки готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до змін виступає експертне оцінювання, що дозволяє виявити якісні зміни та оцінити рівень готовності організації до сприйняття та закріплення інноваційних управлінських рішень. Як підкреслює Н. Васильчук, експертна оцінка є ефективним інструментом виявлення прихованих проблем, оцінювання суб’єктивних факторів і формування узгоджених висновків щодо стану об’єкта дослідження. Саме завдяки залученню експертів можна отримати об’єктивну та глибоку оцінку організаційної зрілості, якості внутрішніх процесів, спроможності персоналу

сприймати зміни та готовності підприємства до впровадження японських практик.

Другий блок методики спирається на оцінювання економічної ефективності та соціально-економічних результатів, яке дає змогу кількісно визначити реальні ефекти впровадження проєкту. За основу було взято пропозиції М. Мартинович в яких обґрунтовано важливість застосування комплексних систем показників для оцінювання трансформаційних процесів у складних соціально-економічних умовах, зокрема в ситуаціях, пов’язаних із відновленням або реорганізацією діяльності. Такий підхід є надзвичайно актуальним і для нашого проєкту, оскільки впровадження японських практик впливає не лише на оперативні показники, але й на стратегічні аспекти розвитку підприємства, а саме, ефективність управління, продуктивність персоналу, якість комунікацій та загальну стабільність бізнес-процесів.

Таким чином, авторська методика оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до змін ґрунтується на синтезі експертного оцінювання та системи економічних показників, що дозволяє одночасно врахувати як кількісні, так і якісні ефекти впровадження японських управлінських методів. Застосування комбінованого підходу дає змогу всебічно оцінити результативність проєкту, виявити його сильні та слабкі сторони, визначити рівень адаптації підприємства до нової управлінської парадигми та оцінити стійкість отриманих змін.

В ролі експертів виступали менеджери та фахівці проєктної, аналітичної та операційної ланок підприємства, які безпосередньо залучені до процесів, що підлягають удосконаленню. Такий підхід забезпечив конфіденційність процедури оцінювання, не потребував значних ресурсних витрат і дозволив отримати комплексне внутрішнє бачення рівня готовності організації до змін. Крім того, використана методика є реплікованою, що дає можливість застосовувати її повторно для моніторингу динаміки змін та оцінювання ефективності впроваджених заходів у межах програми трансформації.

Для оцінювання ступеня прояву кожного з визначених критеріїв (організаційних, технологічних, комунікаційних, кадрових та процесних) експертам пропонувалося виставити кількісні оцінки за чотирибальною шкалою, де кожна оцінка відповідає рівню сформованості відповідної ознаки:

«5» – ознака повністю проявляється у діяльності підприємства;

«4» – ознака проявляється частково, але на достатньому рівні;

«3» – ознака проявляється слабо та потребує посилення;

«2» – ознака не проявляється в діяльності підприємства або проявляється вкрай недостатньо.

Отримані оцінки агрегувалися шляхом обчислення середньозваженого балу (ф.4.1), який відображає інтегральний рівень готовності підприємства до впровадження японських управлінських методів.

$$\bar{s} = \frac{1}{m \cdot n} \sum_{i=1}^{m} k_i \sum_{j=1}^{n} s_{ij} \ . \qquad (4.1)$$

де:

S_i — бальна оцінка *j*-го експерта щодо ступеня прояву *i*-го критерію;

n — кількість експертів;

m — кількість критеріїв;

k_i — коефіцієнт вагомості *i*-го критерію.

Оскільки формальний розподіл ваг ускладнює узгодженість результатів, у межах даного дослідження для спрощення прийнято, що всі критерії мають однакову значущість, тобто $k_i = 1$. Такий підхід цілком відповідає логіці оцінювання організаційної готовності, коли всі елементи (комунікації, компетентність персоналу, наявність регламентів, технологічна база тощо) є однаково важливими для впровадження Kaizen, Lean і PERT.

У процедурі оцінювання брали участь 10 експертів (n = 10), які здійснювали оцінювання 12 критеріїв (m = 12), що відображають організаційні, технологічні, процесні та кадрові аспекти готовності підприємства до впровадження системи безперервного вдосконалення.

Для інтерпретації отриманих результатів було визначено порогові значення, які встановлюють межі між рівнями готовності. Вони розраховуються на основі теоретичного діапазону можливих значень середнього балу:

b_min = 0,2 — повна відсутність прояву всіх ознак;

b_сл = 0,3 — слабкий прояв ознак;

b_нп = 0,4 — частковий, неповний прояв ознак;

b_max = 0,5 — повний прояв ознак у діяльності підприємства.

Для уточнення рівнів готовності розраховано додаткові порогові коефіцієнти:

$$b_1 = b_{min} + 0{,}75(b_{\text{сл}} - b_{min}), \tag{4.2}$$

$$b_{cp} = \frac{1}{2}(b_{min} + b_{max}), \tag{4.3}$$

$$b_2 = b_{\text{нп}} + 0{,}25(b_{max} - b_{\text{нп}}). \tag{4.4}$$

Після обчислень отримано такі значення:

b_1 = 0,275,

b_ср = 0,35,

b_2 = 0,425.

Рівень готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських управлінських практик визначається згідно наступної градації:

дуже високий рівень, якщо значення B ∈ [b_2 ; b_max];

високий рівень, якщо B ∈ [b_ср; b_2];

помірний рівень, якщо B ∈ [b_1 ; b_ср];

низький рівень, якщо B ∈ [b_min; b_1].

Отримані експертні оцінки були агреговані й представлені в узагальненому вигляді в таблиці (4.1), що відображає ступінь сформованості кожного з дванадцяти критеріїв. На основі цих даних визначено інтегральний рівень готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських практик,

що дозволяє оцінити спроможність підприємства ефективно реалізувати програму організаційних та процесних змін.

Таблиця 4.1

Оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських управлінських практик

№ з/п	Критерії оцінювання готовності	Ступінь прояву ознаки
1	Чіткість формулювання місії та стратегічних намірів підприємства	Проявляється слабо
2	Визначеність цілей та стратегічних пріоритетів розвитку	Проявляється слабо
3	Наявність налагодженого механізму збору, аналізу та обробки операційної інформації	Проявляється нечітко
4	Робота підприємства щодо підвищення конкурентоспроможності	Проявляється нечітко
5	Здатність організації адаптуватися до нових можливостей та змін середовища	Проявляється слабо
6	Орієнтація поточного управління на виконання стратегічних завдань	Не проявляється
7	Розмежування стратегічних та оперативних управлінських функцій	Не проявляється
8	Наявність аналітичних або штабних підрозділів для підтримки процесів удосконалення	Не проявляється
9	Залучення зовнішніх консультантів для вирішення складних або нетипових управлінських завдань	Проявляється нечітко
10	Регулярне інформування персоналу щодо стратегічних цілей і змін	Проявляється слабо
11	Рівень корпоративної культури та підтримки внутрішніх змін	Проявляється нечітко
12	Наявність ефективно функціонуючого аналітичного / проєктного підрозділу	Проявляється слабо

Джерело: сформовано автором на засадах [26, с. 57-71; 37]

Координати отриманого в розрахунках підсумкового рейтингу відзначимо на шкалі оцінки готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських управлінських практик на (рис. 4.3). Таким чином, на основі розрахованого інтегрального показника готовності можна зробити висновок, що ТОВ «БПФ «Україна»» в цілому має високий рівень організаційної та процесної готовності до впровадження японських управлінських практик Kaizen, Lean, PERT і TQM.

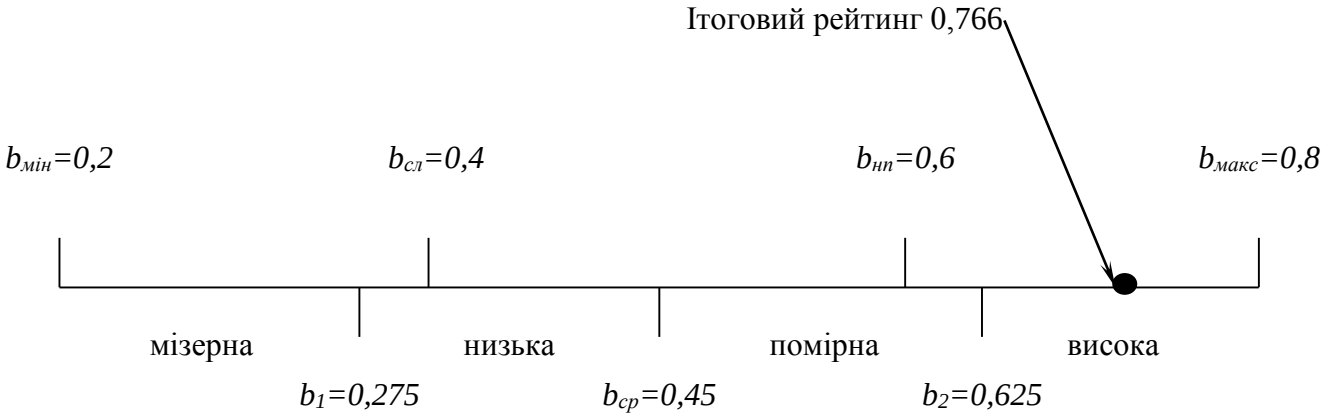


Рис. 4.3. Шкала оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» до впровадження японських управлінських практик [26, с. 57-71; 37]

Отримані результати підтверджують доцільність реалізації розробленої програми впровадження японських управлінських практик, оскільки саме вона дозволяє усунути виявлені проблеми та створити фундамент для формування стійкої системи Kaizen–Lean–PERT у діяльності підприємства.

Виявлений рівень готовності, динаміка внутрішніх змін та інтегральний ефект від застосування методів Kaizen, Lean, PERT та TQM підтвердили здатність підприємства адаптувати інноваційні підходи до власних операційних процесів і вибудувати основу для подальшого вдосконалення. Разом із тим, отримані результати мають не лише внутрішню значущість для ТОВ «БПФ «Україна»», але й демонструють можливість ширшого використання розробленої моделі в межах галузі. Оскільки підприємства будівельного та проєктного сектору України функціонують в умовах схожих ризиків, операційних викликів, ресурсних обмежень і потреби у підвищенні процесної передбачуваності, апробована модель впровадження японських практик може стати основою для масштабування успішних інструментів на інші організації галузі.

У зв’язку з цим наступний підпункт присвячено формуванню рекомендацій щодо масштабування запропонованої моделі на підприємства будівництва та проєктування України. У ньому обґрунтовуються умови, за

яких впровадження буде найбільш ефективним, визначаються галузеві особливості адаптації, а також окреслюються організаційні та методичні кроки, необхідні для розширення застосування моделі в межах сектору.

4.3. Рекомендації щодо масштабування моделі на підприємства галузі будівництва та проєктування України

Масштабування моделі впровадження японських практик Kaizen, Lean та PERT на підприємства галузі будівництва та проєктування України потребує системного підходу, орієнтованого на галузеву специфіку, різний рівень організаційної зрілості компаній та складність виробничих процесів. Оскільки результати впровадження, отримані в межах ТОВ «БПФ «Україна», довели ефективність поєднання організаційних, процесних та аналітичних інструментів, доцільним є розроблення покрокового плану їх адаптації для ширшого кола підприємств. Запропоновані нижче заходи спрямовані на формування єдиної методичної рамки, підвищення управлінської культури, стандартизацію процесів та забезпечення сталого підвищення ефективності в галузі (табл. 4.2).

Таблиця 4.2

Рекомендації щодо масштабування моделі впровадження японських практик на підприємства галузі будівництва та проєктування України

№ з/п	Захід	Орієнтовні дати виконання	Відповідальні
1	Проведення галузевої діагностики готовності підприємств до впровадження Kaizen/Lean/PERT	10.01.2026 – 25.01.2026	Галузевий аналітичний центр, проєктні менеджери
2	Формування міжорганізаційної робочої групи з упровадження японських практик	01.02.2026 – 15.02.2026	Керівники підприємств, представники профільних асоціацій
3	Розробка єдиних галузевих стандартів Lean-процесів (VSM, 5S, SOP)	20.02.2026 – 20.03.2026	Lean-експерти, аналітики процесів
4	Проведення навчальних програм з Kaizen, PDCA та PERT-моделювання для керівників і фахівців будівельних компаній	25.03.2026 – 15.04.2026	HR-відділи, тренінгові центри

Продовження табл. 4.2

5	Пілотне впровадження Kaizen-зустрічей та Lean-аудиту на 3–5 підприємствах галузі	20.04.2026 – 20.05.2026	Керівники проєктів, Lean-команди
6	Розробка та адаптація PERT-мереж для ключових будівельних процесів (монтаж, проєктування, закупівлі)	01.06.2026 – 20.06.2026	Аналітики, проєктні менеджери
7	Формування галузевої бібліотеки шаблонів (PERT, SOP, чек-листи Kaizen)	25.06.2026 – 10.07.2026	Процесні інженери, PMO
8	Впровадження цифрових інструментів обліку й контролю (MS Project, Jira, LeanKit)	15.07.2026 – 05.08.2026	IT-відділи, PMO
9	Галузевий моніторинг ефективності впровадження (оцінка за індикаторами час–якість–витрати)	10.08.2026 – 30.08.2026	Незалежні експерти, аналітичний центр
10	Підготовка рекомендацій щодо довгострокової інтеграції Kaizen/Lean/PERT у галузеві політики та стандарти	01.09.2026 – 20.09.2026	Галузеві асоціації, керівники підприємств

Джерело: розроблено автором

Отже, запропоновані заходи окреслюють послідовність робіт, необхідних для масштабування моделі впровадження японських практик на підприємства галузі будівництва та проєктування України. Водночас практична реалізація такої програми потребує не лише організаційного забезпечення, але й чіткого фінансового планування. Для оцінювання економічної доцільності та ресурсної спроможності галузевого впровадження необхідно визначити орієнтовні витрати на кожен із запропонованих заходів, з огляду на що наступним кроком є формування бюджету реалізації галузевої програми, що дозволяє узгодити масштаб робіт із наявними ресурсами та оцінити фінансові наслідки впровадження комплексної моделі Kaizen/Lean/PERT (табл. 4.3).

Таблиця 4.3

Бюджет впровадження рекомендацій масштабування моделі японських практик на підприємства галузі будівництва та проєктування України

№	Захід	Статті витрат	Орієнтовна вартість, грн	Примітки
1	Проведення галузевої діагностики готовності підприємств	Оплата аналітиків; збір та обробка даних; опитування	140 000	Діагностика 8–10 підприємств
2	Формування міжорганізаційної робочої групи	Організація зустрічей; модерація; інформаційні матеріали	65 000	4 стратегічні сесії

Продовження табл. 4.3

3	Розробка галузевих Lean-стандартів (VSM, 5S, SOP)	Послуги Lean-експертів; процесний аналіз; розробка документації	210 000	Створення 12–15 регламентів
4	Навчальні програми з Kaizen, PDCA та PERT-моделювання	Тренінги; сертифікація; методичні матеріали; оренда залу	180 000	Навчання 60–80 учасників
5	Пілотне впровадження Kaizen-зустрічей та Lean-аудиту	Внутрішні аудитори; консультації; Kaizen-дошки; чек-листи	120 000	Пілот на 3–5 підприємствах
6	Розробка та адаптація PERT-мереж для ключових процесів	Послуги аналітиків; моделювання в MS Project; валідація	150 000	6–8 процесних мереж
7	Формування галузевої бібліотеки шаблонів	Створення шаблонів PERT, SOP, чек-листів; дизайн; цифрова платформа	90 000	20–25 шаблонів
8	Впровадження цифрових інструментів (MS Project, Jira, LeanKit)	Ліцензії; налаштування систем; навчання персоналу	260 000	1 рік користування
9	Галузевий моніторинг ефективності	Збір даних; аудит; підготовка аналітичного звіту	110 000	Щомісячні заміри протягом 3 міс.
10	Підготовка рекомендацій щодо галузевої інтеграції практик	Експертні консультації; написання звіту; презентація	95 000	Фінальний галузевий документ
Загальна сума бюджету			1 420 000 грн	

Джерело: розроблено автором

Варто зауважити, що запропонований бюджет масштабування моделі базується на логіці та результатах, отриманих у процесі впровадження японських практик на ТОВ «БПФ «Україна». Оскільки пілотна модель продемонструвала ефективність застосування Kaizen, Lean та PERT для оптимізації процесів, зменшення невизначеності та підвищення керованості строків, витрати для галузевого рівня формуються за аналогічною структурою, але з урахуванням ширшого масштабу та потреб різних підприємств. Проведення галузевої діагностики, формування робочих груп, розробка стандартів, навчання, пілотні впровадження, створення бібліотеки шаблонів та цифрових інструментів можна розглядати як ті ж самі компоненти, які стали основою успіху проєкту на ТОВ «БПФ «Україна». Тому бюджет побудовано

за принципом масштабування ключових етапів, які довели свою ефективність у пілотному середовищі.

Крім того, необхідно зауважити, що витрати формувалися відповідно до ринкових цін на консалтингові, аналітичні та тренінгові послуги, а також вартості ліцензій та технічної підтримки для сучасних інструментів управління проєктами (MS Project, Jira, LeanKit) [38, 41, 46, 47]. Так, найбільші бюджетні статті склали цифрові продукти (260 тис. грн) та розробка Lean-стандартів (210 тис. грн), оскільки саме ці напрями потребують залучення зовнішніх експертів, уніфікації документів та адаптації інструментів до галузевої специфіки. Також, треба сказати, що розрахунок базувався на принципах, апробованих в межах впровадження проєкту в ТОВ «БПФ «Україна», зокрема, Kaizen-зустрічі, Lean-аудити, PERT-моделювання, SOP, 5S, VSM – саме ті інструменти, які вже застосовувались і продемонстрували високу результативність.

Масштабування моделі на галузевий рівень обумовлено декількома причинами (табл. 4.4).

Таблиця 4.4

Причини масштабування моделі на галузевий рівень

✔ 1. Різний рівень організаційної зрілості підприємств	✔ 2. Необхідність єдиних галузевих стандартів	✔ 3. Висока ефективність масштабу	✔ 4. Результати проєкту ТОВ «БПФ «Україна» довели можливість масштабування
Підприємства будівельної та проєктної сфери України суттєво відрізняються за структурою, процесами, технологічним рівнем та підготовленістю до змін. Тому універсальна галузева методологія дозволяє: мінімізувати витрати кожного окремого підприємства, забезпечити стандартизацію управління, створити «єдину точку входу» в японські практики.	Стандарти Lean, SOP, VSM та PERT не можуть розроблятися окремо для кожного підприємства. Стандартизація — це галузевий процес, інакше компанії не зможуть узгоджувати: вимоги, підходи до планування, методи оцінювання результатів,	Розробка бібліотеки шаблонів, навчання тренерів, цифровізація процесів — витрати, які раціонально розподіляти на галузь, а не на одну компанію. Тобто, інвестиція одна — користуються всі.	Наш проєкт став пілотом, який показав: застосовність японських практик у вітчизняному бізнес-середовищі, ефективність комбінації Kaizen–Lean–PERT, можливість прямої адаптації інструментів до інших компаній галузі.

	процедури контролю якості.		

Джерело: розроблено автором

Саме тому бюджет формується для галузі, а не лише для підприємства. В межах ВКР та практичної частини проєкту це демонструє готовність моделі до реального впровадження, забезпечує можливість оцінки економічної доцільності рекомендацій, формує фінансові рамки для галузевих асоціацій, кластерів та підприємств, виступає інструментом прийняття рішень на рівні керівництва. Такий формат наближує роботу до реального техніко-економічного обґрунтування галузевої реформи.

Висновки до розділу 4

В четвертому розділі здійснено практичну реалізацію проєкту впровадження японських методів управління в діяльність ТОВ «БПФ «Україна»», що дало змогу продемонструвати результативність обраної концепції та підтвердити її адаптивність до умов українського бізнес-середовища. В процесі розроблення програми впровадження сформовано логічно впорядкований алгоритм дій, який охоплює визначення потреби у зміні, вибір інструментів удосконалення, оцінку готовності підприємства, розробку зміцнювальних і коригувальних заходів, формування комплексної програми впровадження та організацію процесу безперервного удосконалення. Це дозволило структурувати зміст програми та забезпечити її практичну орієнтованість.

Оцінювання готовності ТОВ «БПФ «Україна»» здійснено на засадах авторської методики. Отримані результати довели спроможність підприємства до впровадження Kaizen, Lean, PERT і TQM. На основі проведеної апробації було сформовано рекомендації щодо масштабування моделі на підприємства галузі будівництва та проєктування України. Представлений перелік заходів охоплює галузеву діагностику, створення робочих груп, розроблення Lean-стандартів, навчання персоналу, пілотні впровадження, побудову PERT-

мереж, цифровізацію процесів та моніторинг ефективності. Здійснено обґрунтований розрахунок бюджету реалізації цих заходів і визначено причини, що зумовлюють необхідність масштабування моделі на галузевий рівень, зокрема економію масштабу, потребу у стандартизації та підтверджену ефективність інструментів у межах пілотного впровадження.

ВИСНОВКИ

Шляхом аналізу теоретико-методичних засад розвитку проєктного менеджменту в Україні та Японії встановлено, що обидві системи ґрунтуються на спільній методологічній основі, а саме, орієнтації на результативність, структурованість процесів, управління ризиками та якістю. Водночас з'ясовано, що їх змістове наповнення істотно різниться. Встановлено, що українська модель тяжіє до інструментально-процесного підходу (планування, бюджетування, звітність), тоді як японська ґрунтується на філософії безперервного вдосконалення, тотального управління якістю та пріоритету людського капіталу. Узагальнення літературних джерел дало змогу виокремити тріаду підходів до проєктного менеджменту та здійснити порівняльну характеристику теоретико-методичних засад в обох країнах, що стало підґрунтям для подальшого обґрунтування можливостей адаптації японських практик до українського контексту.

На основі порівняльної характеристики систем управління проєктами в великому бізнесі України й Японії доведено, що ключові відмінності стосуються організаційної культури, мотиваційних моделей, рівня стандартизації та ступеня інтеграції проєктного підходу в стратегічне управління. Шляхом аналіз з'ясовано, що українські підприємства, здебільшого використовують проєктний менеджмент ситуативно, із переважанням вертикальних схем ухвалення рішень та обмеженою залученістю персоналу. Натомість японські компанії розглядають проєкти як інструмент довгострокового розвитку, інтегруючи Kaizen, Lean, TQM, PDCA та інші підходи в щоденну діяльність. Це дозволило окреслити структурні розбіжності між моделями, виявити сильні й слабкі сторони кожної з них та обґрунтувати доцільність формування гібридної моделі проєктного управління для українських підприємств будівельної галузі.

Шляхом дослідження організаційно-економічних характеристик ТОВ «БПФ «Україна»» та аналізу його видів діяльності встановлено, що підприємство функціонує як інтегрована будівельно-проєктна структура, яка забезпечує повний ЖЦ будівельних проєктів. Виявлено, що організаційна структура компанії поєднує риси класичної ієрархії з елементами проєктно-орієнтованого підходу (створення тимчасових проєктних команд під окремі контракти), однак проєктний менеджмент наразі реалізується переважно через календарно-кошторисне планування та контроль виконання робіт. Систематизація видів діяльності та внутрішніх регламентів засвідчила наявність суттєвого потенціалу для впровадження японських практик управління, що даватиме змогу зменшувати втрати, підвищувати якість і гнучкість процесів.

В другому розділі обґрунтовано SMART-мету проєкту впровадження японських практик управління, сформовано структуру стейкхолдерів та окреслено їхню роль у трансформаційних процесах, а також виявлено ключові тенденції й ризики зовнішнього середовища, що визначають умови реалізації проєкту. На засадах аналізу теоретичних підходів встановлено, що для ТОВ «БПФ «Україна»» критично важливим є перехід від декларативного визначення намірів до SMART-форматування цілей. Сформульована бізнес-ідея проєкту впровадження японських методів управління (Kaizen, Lean Construction, TQM, PDCA) трансформована в конкретну SMART-мету із чітко окресленими кількісними орієнтирами щодо скорочення тривалості проєктів, зниження витрат, підвищення задоволеності клієнтів та термінів реалізації змін. Це дозволило надати проєкту вимірюваного характеру, прив’язати його до стратегічних пріоритетів підприємства й закласти основу для подальшого ресурсного та календарного планування.

Шляхом ідентифікації та систематизації стейкхолдерів встановлено, що проєкт впровадження японських практик управління у ТОВ «БПФ «Україна»» реалізується у складному полі взаємодії внутрішніх, зовнішніх та професійно-нормативних зацікавлених сторін. Здійснений аналіз дозволив визначити їхні

інтереси, очікування, рівень впливу та ролі у проєкті, що, у свою чергу, дало змогу сформувати цілісну модель комунікації та відповідальності. Систематизація стейкхолдерів за трьома групами (зовнішні, професійно-нормативні, внутрішні) забезпечила розуміння потенційних точок підтримки й опору змінам, а також окреслила рамки, в яких мають здійснюватися організаційні перетворення, пов’язані з Kaizen, Lean та PERT.

Комплексний аналіз зовнішнього оточення проєкту дозволив зробити висновок, що впровадження японських практик у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»» відбуватиметься в умовах поєднання високого попиту на будівельно-проєктні послуги з наявністю значних економічних, ринкових, технологічних, регуляторних, соціальних та політико-безпекових викликів. Виявлено вплив таких чинників, як дефіцит кваліфікованих кадрів, зростання вартості матеріалів, жорстка монетарна політика, фрагментованість конкурентного середовища та підвищені воєнні ризики. Сформована матриця ризиків засвідчила, що проєкт потребує проактивного підходу до планування, широкого використання інструментів Lean та PERT для оптимізації витрат і строків, а також опори на філософію безперервного вдосконалення Kaizen як механізм підвищення стійкості підприємства.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи обґрунтовано підхід до планування тривалості, ресурсів та бюджету проєкту впровадження японської практики PERT у діяльність ТОВ «БПФ «Україна»». Доведено доцільність застосування саме методології PERT/PDM для планування тривалості проєкту з огляду на його інноваційний та трансформаційний характер, високу частку робіт із невизначеною тривалістю та вплив зовнішніх ризиків воєнного часу. Триточкові оцінки (O–M–P) для 19 робіт проєкту забезпечили можливість урахувати варіативність строків, сформувати статистично обґрунтовані очікувані тривалості й уникнути спрощень, притаманних детермінованим підходам.

Виконано структуризацію проєкту за WBS-моделлю (R.1–R.7) з деталізацією до пакетів робіт R.1.1–R.7.3, що охоплюють ініціалізацію,

формування команди, підготовку документації, навчання персоналу, пілотне впровадження, масштабування та завершення проєкту. Для кожної роботи визначено логічні залежності типу FS (Finish-to-Start), що дало змогу побудувати PDM-мережу та здійснити розрахунок основних часових параметрів (ES, EF, LS, LF, резерви часу) у трьох сценаріях: базовому (S1), оптимістичному (S2) та адаптивно-ризиковому (S3).

Використано сценарний аналіз, який засвідчив, що навіть за відсутності паралельних гілок (лінійний критичний шлях) варіювання тривалості робіт суттєво впливає на загальні строки реалізації проєкту та чутливість його до ризиків. Доведено, що оптимістичний варіант дає найбільший потенціал скорочення календарних строків, тоді як адаптивно-ризиковий сценарій забезпечує більшу стійкість до зовнішніх шоків за рахунок закладених резервів. Це відповідає логіці японських підходів Kaizen/Lean, орієнтованих на гнучкість і безперервне вдосконалення.

На основі розрахованих очікуваних тривалостей та мережної моделі в середовищі MS Project сформовано діаграму Ґанта проєкту. Узгодження мережевої моделі з реальним проектним вікном дозволило отримати загальну тривалість проєкту 30 календарних днів із датами виконання з 17 листопада по 16 грудня 2025 року, причому всі 19 робіт виконуються послідовно за типом FS. Розроблено ресурсний профіль проєкту (перелік ключових ролей і відповідальних осіб) та виконано початковий розподіл ресурсів між роботами в MS Project. Аналіз завантаження за допомогою інструментів Resource Usage та Level Resource виявив низку конфліктів перевантаження (для юриста, координатора PMO, експерта Lean/Kaizen, тренера, аналітика PERT та IT-фахівця), що є типовим для проєктів із високою концентрацією аналітичних і організаційних завдань у короткі часові проміжки. Подальше вирівнювання ресурсів дало змогу усунути ці конфлікти без зміни загального розкладу, забезпечивши нормальне завантаження персоналу та підвищивши керованість проєкту.

СПИСКО ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багашова Н.В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проектами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: https://surli.cc/zggbdl (дата звернення: 23.11. 2025).

2. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://surl.li/hcijfz (дата звернення: 30.11.2025).

3. Блага Н.В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

4. Бренер А. В., Соріна О. О. Шляхи покращення управління якістю на українських підприємствах з використанням досвіду Японії. Глобальні та національні проблеми. 2016. № 14. С. 286–287. URL: https://surl.li/xrkygk (дата звернення: 24.11.2025).

5. Будівельна галузь України 2025: комплексний аналіз ключових викликів на шляху до відбудови. *МехБуд: аналітичний портал*. 24.09.2025. URL: https://surl.li/ylnxha (дата звернення: 15.11.2025).

6. Будівельна галузь України на початку 2025 року: статистика, тенденції та прогнози. *Open4Business*. 2025. URL: https://surl.lu/nbezhy / (дата звернення: 15.11.2025).

7. Варава Л. М., Хома О. І. Формування ефективних механізмів управління проєктами при співпраці з іноземними інвесторами. *Економічний простір*. 2025. № 202. С. 19–25. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.202.19-25.

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

9. 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

10. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: ВТФ «Перун», 2009. 1736 с.

11. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

12. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430-434.

13. Дуляба, Н. І., Жишко, Р. Р. Особливості розвитку конкурентного середовища в будівельній сфері. *Економіка і суспільство*. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-106.

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

15. Іванюта П.В. Особливості державного формування системи управління якістю в Японії. *Економіка та держава*. 2010. № 10. С. 144–147. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=1061&i=37 (дата звернення: 24.03.2023).

16. Кайдзен и Total Quality Management. Японський метод управління. URL: https://worksection.com/ua/blog/kaizen.html (дата звернення 23.11.2025).

17. Кальніченко О. В., Чернова М. Л. Особливості управління будівельними проєктами в нестабільній економіко-політичній ситуації в Україні. *Управління розвитком складних систем*. 2015. № 22. С. 54–58.

18. Керівництво зведення знань з управління проектами, 5-е видання/ Project Management Institute (PMI). *Project Management Institute*. 2012. 614 с.

19. Кириченко О. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2. С. 107–115. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115

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

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

22. Крайнік О.М., Тахтаджиєва Н.І. Планування проектних дій: навчально-методичний посібник для студентів ЗДІА спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» денної форми навчання. Запоріжжя, ЗДІА, 2015. 80 с.

23. Лучинець О. Р., Воржакова Ю. П. Інструментарій японського підходу до управління якістю промислового підприємства. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції*, 2023. С. 42–43.

24. 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.

25. 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

26. Мартинович Н.О. Комплекс показників оцінювання соціально-економічних результатів та ефективності відновлення зруйнованих територій через війну. *Економіка та право*. 2022. № 4 (67). С. 57-71. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.057.

27. 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.

28. 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.

29. Опендатабот. ТОВ «БПФ УКРАЇНА». URL: https://opendatabot.ua/c/33776341 (дата звернення: 11.08.2025 р.).

30. Паскаренко Б.В., Мартинович Н.О. Методологія Agile у стратегічному управлінні змінами: виклики та перспективи. *V Міжнародна науково-практична конференція «Проєктний та логістичний менеджмент: нові знання на базі двох методологій»*. 6 листопада 2025 року. Одесса.

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

32. 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.

33. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кривдик М. О., Балабус Д. А. Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 133–139. DOI: https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.133.139.

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

35. 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.

36. Самойленко В.В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: https://surl.li/rdndku

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

38. Українська асоціація управління проектами (UPMA). Офіційний сайт. URL: https://upma.kiev.ua/ (дата звернення: 18.11.2025).

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

41. Jira Software Pricing. Atlassian. URL: https://surl.li/poigrs (дата звернення: 18.11.2025).

42. Kaizen: Understanding the Japanese Business Philosophy. Investopedia. URL: https://surl.lu/tfabsv (дата звернення: 12.11.2025).

43. LeanKit Pricing. Planview. URL: https://surl.li/ecbxra (дата звернення: 18.11.2025).

44. Martynovych N., Boichenko E., Dielini M. Renovation of Ukraine After War: Special Restoration Regimes and Stimulation of Sustainable Development of Territories. *International review for spatial planning and sustainable development.* 2023. 11(4). P. 54-70. DOI: https://doi.org/10.14246/irspsd.11.4_54

45. 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.

46. Microsoft Project. Plans & Pricing. Microsoft. URL: https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/project/compare-microsoft-project-management-software (дата звернення: 18.11.2025).

47. Project Management Institute. Certification & Training Fees. URL: https://www.pmi.org/ (дата звернення: 18.11.2025).

48. What is Hoshin Kanri? Повний гід зі стратегічного управління. BrainRain. URL: https://surl.li/refjkb (дата звернення: 12.11.2025)