МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

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

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розвиток організаційної структури підприємства в нестабільному середовищі»

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

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Проектний менеджмент»

(підпис) Ущаповська Марія Ігорівна
(прізвище, ім'я, по батькові)

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

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

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 28 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 № 10 22.01.2026 Лисенко М.М.

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ _____ _____

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

Результати захисту: 80 б. 09.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Н.С. Бушуєва

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М.В. Гуляницький

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Нещеретовська

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Ж.О. Мартинівська

(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	7		Н.С. Тушнова М.В. Приятельчей О.В. Кашперівська Ю.О. Мартинович В.І. Савченко
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	3		
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	43		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	80		

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)
80 б.	B	4 (добре)	09.02.2026	Н.С. Тушнова М.В. Приятельчей О.В. Кашперівська Ю.О. Мартинович В.І. Савченко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

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

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

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління к.т.н,
доцент,
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ
« 10 » 12 2024 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Ущаповській Марії Ігорівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема: Розвиток організаційної структури підприємства в нестабільному середовищі
Затверджена наказом ректора від « 19 » 12 2024 року № 1879 (зі змінами)
2. Строк здачі закінченої роботи: до 27.01.2026 р.
3. Мета роботи: розробка проєкту розвитку організаційної структури підприємства в умовах нестабільного середовища
Об'єкт дослідження: процес розвитку організаційної структури підприємства в умовах нестабільного середовища. Предмет дослідження: інструментарій розвитку організаційної структури підприємства в умовах нестабільного середовища
База дослідження: фінансова, управлінська та організаційна документація ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», внутрішня звітність підприємства, нормативно-правові акти, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів.
4. Вихідні дані до роботи: нормативно-правові документи у сфері господарської діяльності та управління підприємствами, наукові праці з менеджменту та проєктного управління, статистичні та аналітичні матеріали, результати власних розрахунків і узагальнень автора.
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1 Характеристика факторів зовнішнього середовища ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 1.2 Характеристика проблем існуючої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 1.3 Цільові орієнтири проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.1 Основні результати проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.2 Основні пакети робіт проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.3 Оцінка тривалості основних пакетів робіт проєкту, 2.4 Розрахунок часових параметрів мережевого графіка проєкту, 2.5 Планування трудових ресурсів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.6 Інформаційні та матеріально-технічні ресурси проєкту, 2.7 Бюджет проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 3.1 Основні показники моніторингу реалізації проєкту за методом фактичного обсягу, 3.2 Програма моніторингу та контролю реалізації проєкту, 3.3 Оцінка стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу, 3.4 Показники відхилень і ефективності реалізації проєкту, 3.5 Причини відхилень у реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 3.6 Основні ризики реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Рисунки: 1.1. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 1.2. Основні проблеми існуючої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» та їх вплив на результати діяльності, 1.3. Концептуальна модель проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.1. WBS-структура проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.2. PDM-мережа проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.3. Календарний графік (діаграма Ганта) реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 2.4. Структура бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 3.1. Схема процесу моніторингу та контролю реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 3.2. Порівняння планової вартості,

освоєного обсягу та фактичних витрат проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», 3.3. Матриця ризиків реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД».

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		Запланом	Фактично
1.	Вибір теми, огляд літератури, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи	25.04.2025	23.04.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи	03.11.2025	03.11.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи	05.12.2025	05.12.2025
5.	Підготовка вступу, 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	09.02.2026	09.02.2026

8. Дата видачі завдання: 10.12.2024 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) УЩАПОВСЬКА М.І. (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці проєкту розвитку організаційної структури підприємства в нестабільному середовищі з урахуванням сучасних умов функціонування та застосування інструментарію проєктного менеджменту. У кваліфікаційній роботі вирішено такі **завдання:** здійснено аналіз оточення проєкту розвитку організаційної структури; визначено проблематику існуючої організаційної структури; концептуалізовано проєкт розвитку організаційної структури; розроблено план змісту проєкту; сплановано тривалість реалізації проєкту; здійснено планування ресурсів та бюджету; обґрунтовано методи моніторингу реалізації проєкту та програму контролю; оцінено стан виконання проєкту за методом фактичного обсягу; виявлено причини відхилень.

Об'єкт дослідження – процес розвитку організаційної структури підприємства в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – інструментарій проєктного менеджменту розвитку організаційної структури підприємства.

Теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення теорії менеджменту, наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з управління проєктами та організаційного розвитку, а також спеціальні інструменти проєктного управління, зокрема WBS-аналіз, мережеве планування, графік Ґанта, метод критичного шляху, фактичного обсягу.

Робота містить 70 сторінок, таблиць, рисунків, список використаних джерел – найменувань, 1 додаток.

Ключові слова: організаційна структура, розвиток підприємства, проєктний менеджмент, нестабільне середовище, управління проєктами.

Рік виконання кваліфікаційної роботи – 2025 рік.

Рік захисту кваліфікаційної роботи – 2026 рік.

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification thesis is to develop a project for the development of an enterprise organizational structure in an unstable environment, taking into account modern operating conditions and the application of project management tools. To achieve this purpose, the following tasks were accomplished: analysis of the project environment for organizational structure development; identification of the issues of the existing organizational structure; conceptualization of the organizational structure development project; development of the project scope plan; planning of the project implementation duration; planning of project resources and budget; justification of project monitoring methods and control program; assessment of the project implementation status using the earned value method; identification of the causes of deviations.

The **object** of the research is the process of development of the enterprise organizational structure in an unstable environment.

The **subject** of the research is the project management tools for the development of the enterprise organizational structure.

The theoretical and methodological basis of the research includes fundamental principles of management theory, scientific works of domestic and foreign scholars in the fields of project management and organizational development, as well as specialized project management tools, including Work Breakdown Structure (WBS) analysis, network planning, Gantt chart, critical path method, and earned value method.

The thesis consists of 70 pages, tables, figures, a list of references, and 1 appendix.

Key words: organizational structure, enterprise development, project management, unstable environment, project governance.

Year of completion of the qualification thesis – 2025.

Year of defense of the qualification thesis – 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП …… 9
РОЗДІЛ 1. ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» …….
1.1. Аналіз оточення проєкту розвитку організаційної структури …….
1.2. Проблематика існуючої організаційної структури ……..
1.3. Концептуалізація проєкту розвитку організаційної структури …..
Висновки до розділу 1……..
РОЗДІЛ 2. ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙ НОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»……..
2.1. Планування змісту проєкту ……
2.2. Планування тривалості проєкту …….
2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту…….
Висновки до розділу 2……
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»…….
3.1. Методи моніторингу реалізації проєкту та програма контролю….
3.2. Оцінка стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу…
3.3. Виявлення причин відхилень та ризиків у реалізації проєкту……
Висновки до розділу 3……..
ВИСНОВКИ……
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ……
ДОДАТКИ ……..

ВСТУП

Актуальність теми. В сучасних умовах функціонування підприємств характер управлінської діяльності суттєво ускладнюється впливом нестабільного зовнішнього середовища, що формується під дією воєнних, економічних, соціальних та інституційних та інших чинників. Невизначеність ринкової кон'юнктури, порушення логістичних ланцюгів, кадрові дисбаланси, зростання операційних ризиків і потреба швидкої адаптації до змін зумовлюють необхідність перегляду традиційних підходів до управління підприємством. За таких умов особливої актуальності набуває розвиток організаційної структури як базового інструменту забезпечення керованості, гнучкості та стійкості діяльності підприємства. Організаційна структура визначає розподіл повноважень, відповідальності та інформаційних потоків, а отже безпосередньо впливає на ефективність прийняття управлінських рішень і реалізацію стратегічних цілей. У цьому контексті доцільним є застосування проєктного підходу до розвитку організаційної структури, що дозволяє системно планувати зміст змін, строки, ресурси та результати, а також здійснювати постійний моніторинг і контроль реалізації управлінських рішень.

Аналіз наукових публікацій свідчить, що питання розвитку організаційних структур і управління змінами знайшли відображення у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, у роботах І. Ансоффа, Г. Мінцберга, П. Друкера розкриваються концептуальні засади організаційного розвитку та адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища. Вітчизняні дослідники приділяють увагу проблемам управління підприємствами в умовах кризових явищ і воєнної економіки, акцентуючи на необхідності підвищення гнучкості організаційних структур та впровадження проєктних методів управління. Водночас у наукових джерелах недостатньо систематизовано прикладні аспекти планування та управління проєктами

розвитку організаційної структури підприємства з використанням інструментарію проєктного менеджменту.

З огляду на зазначене, **мета кваліфікаційної роботи** полягає у розробці проєкту розвитку організаційної структури підприємства в нестабільному середовищі з використанням інструментів проєктного менеджменту. Відповідно до поставленої мети в роботі передбачено вирішення таких **завдань**:

здійснити аналіз оточення проєкту розвитку організаційної структури;

визначити проблематику існуючої організаційної структури;

сформувати концепцію проєкту розвитку організаційної структури;

розробити план змісту проєкту;

розрахувати тривалість реалізації проєкту;

здійснити планування ресурсів та бюджету проєкту;

обґрунтувати методи моніторингу реалізації проєкту та програму контролю;

оцінити стан виконання проєкту за методом фактичного обсягу;

виявити причини відхилень та ризиків у процесі реалізації проєкту.

Об'єктом дослідження є процес розвитку організаційної структури підприємства в умовах нестабільного середовища.

Предмет – інструментарій проєктного менеджменту розвитку організаційної структури підприємства.

Методи дослідження. Виконання кваліфікаційної роботи спиралось на загальнонаукові методи аналізу, синтезу, узагальнення та моделювання, а також спеціальні методи й інструменти проєктного менеджменту, зокрема WBS-аналіз, мережеве планування, графік Ґанта, планування ресурсів і бюджету, метод фактичного обсягу, інструменти моніторингу та контролю реалізації проєкту.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці з менеджменту та проєктного управління, нормативно-правові акти, методичні

матеріали з управління проєктами, а також внутрішня документація та аналітичні матеріали підприємства.

Базою практики є Товариство з обмеженою відповідальністю «САЯТ НОВА ФУД», діяльність якого пов’язана з функціонуванням в умовах нестабільного середовища та потребує удосконалення організаційної структури з метою підвищення ефективності управління.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання розробленого проєкту розвитку організаційної структури підприємства в управлінській практиці, а також адаптації запропонованих підходів до інших підприємств, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Апробація результатів. Отримані в процесі дослідження рішення були апробовані при проходженні переддипломної практики, а також результати дослідження оприлюднено на IX Міжнародній студентській науковій конференції «Діджиталізація науки як виклик сьогодення», яка проходила в м. Харків, 3 жовтня, 2025 року (див. Додаток А).

РОЗДІЛ 1.
ОБҐРУНТУВАННЯ НЕОБХІДНОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

1.1. Аналіз оточення проєкту розвитку організаційної структури

Формування та реалізація проєкту розвитку організаційної структури підприємства потребує ґрунтовного аналізу середовища його функціонування, оскільки саме зовнішні та внутрішні чинники визначають характер управлінських рішень, гнучкість структури управління та її здатність адаптуватися до змін [7]. Для ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», яке здійснює діяльність у сфері виробництва та/або реалізації продуктів харчування, питання відповідності організаційної структури умовам нестабільного економічного середовища набуває особливої суттєвості. Висока динаміка ринку продовольчих товарів, коливання попиту, зміни у вимогах до якості та безпеки продукції, а також логістичні та фінансові ризики обумовлюють необхідність перегляду підходів до побудови системи управління [29].

Аналіз оточення проєкту доцільно здійснювати з позицій системного підходу, який передбачає дослідження комплексу зовнішніх і внутрішніх факторів, що прямо або опосередковано впливають на організаційну структуру підприємства. Зовнішнє середовище формує обмеження та можливості розвитку, тоді як внутрішнє середовище визначає потенціал підприємства щодо впровадження організаційних змін.

Зовнішнє оточення ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» характеризується високим рівнем нестабільності та невизначеності. Макроекономічні умови функціонування підприємств харчової галузі в Україні зазнають впливу інфляційних процесів, коливань валютного курсу, змін у податковому та митному регулюванні, а також загальної економічної ситуації в країні. Ці

фактори безпосередньо впливають на собівартість продукції, цінову політику та фінансові результати діяльності, що, у свою чергу, підвищує вимоги до оперативності та узгодженості управлінських рішень [30].

Окрему роль відіграє галузеве середовище, яке характеризується зростанням конкуренції між виробниками та дистриб'юторами продуктів харчування, посиленням позицій великих мережевих гравців, а також зміною споживчих пріоритетів у бік якості, натуральності та безпеки продукції. Це зумовлює необхідність більш тісної координації між функціональними підрозділами підприємства, зокрема виробничими, логістичними, маркетинговими та фінансовими, що неможливо забезпечити без адаптованої організаційної структури [13, с. 308].

Для систематизації факторів зовнішнього середовища у межах даного дослідження доцільно застосувати PEST-аналіз, результати якого узагальнено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Характеристика факторів зовнішнього середовища

ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Група факторів	Зміст впливу на діяльність підприємства
Політико-правові	Зміни у законодавстві щодо безпеки харчових продуктів, податкове регулювання, державна підтримка бізнесу
Економічні	Інфляція, коливання валютного курсу, купівельна спроможність населення
Соціальні	Зміна споживчих уподобань, зростання попиту на якісні та безпечні продукти
Технологічні	Автоматизація управлінських і виробничих процесів, впровадження цифрових систем управління

Джерело: за матеріалами [13, с.308]

Аналіз факторів зовнішнього середовища ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» дозволяє комплексно оцінити вплив зовнішніх умов на діяльність підприємства та визначити пріоритетні напрями його розвитку. Політико-правові фактори, такі як зміни у законодавстві щодо безпеки харчових продуктів, податкове регулювання та державна підтримка бізнесу, створюють рамки для законної та ефективної діяльності, формують вимоги до стандартів

якості та обліку, а також впливають на стратегічні рішення щодо інвестицій та розвитку мережі ресторанів та мобільного харчування.

Економічні фактори, включаючи інфляцію, коливання валютного курсу та купівельну спроможність населення, безпосередньо впливають на фінансову стабільність підприємства, формування цінової політики та планування бюджету. Зростання або падіння доходів населення визначає рівень попиту на продукцію, що потребує гнучкого підходу до ціноутворення та асортиментної політики. Соціальні фактори, зокрема зміна споживчих уподобань і зростання попиту на якісні та безпечні продукти, зумовлюють необхідність адаптації меню, впровадження систем контролю якості та маркетингових стратегій, орієнтованих на сучасного споживача. Підприємство має враховувати тенденції здорового харчування, еко-продуктів та сервісу на високому рівні, що підвищує конкурентоспроможність. Технологічні фактори, серед яких автоматизація управлінських і виробничих процесів та впровадження цифрових систем управління, створюють умови для оптимізації роботи персоналу, скорочення витрат та підвищення ефективності процесів. Використання сучасних технологій дозволяє краще контролювати операційну діяльність, підвищувати швидкість обслуговування та забезпечувати точність обліку ресурсів [3, с.78].

Здійснений аналіз показує, що зовнішнє середовище ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» є багатофакторним і вимагає комплексного управління. Політико-правові та економічні фактори визначають стратегічні рамки діяльності та фінансову стабільність, соціальні – спрямованість продуктового портфеля та маркетингові рішення, технологічні – ефективність операційної діяльності. Для забезпечення стійкого розвитку підприємства необхідно інтегрувати ці фактори у систему прийняття управлінських рішень, що стане основою для формування проєкту розвитку організаційної структури.

Внутрішнє середовище ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» охоплює сукупність ресурсів, управлінських процесів і організаційних взаємозв’язків, які формують потенціал підприємства до розвитку. Взаємозв’язок зовнішніх і

внутрішніх чинників, що формують необхідність реалізації проєкту розвитку організаційної структури, доцільно представити у вигляді схеми, наведеної на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Джерело: за матеріалами [28, с.258]

Наявна організаційна структура, як правило, формується на певному етапі розвитку підприємства і може не повною мірою відповідати сучасним умовам господарювання. У міру зростання масштабів діяльності, ускладнення бізнес-процесів та розширення ринків збуту виникає потреба у перерозподілі функцій управління, делегуванні повноважень та підвищенні відповідальності керівників структурних підрозділів. Аналіз внутрішнього середовища свідчить, що організаційна структура підприємства безпосередньо впливає на швидкість прийняття управлінських рішень, ефективність використання ресурсів та узгодженість дій персоналу. Недостатня адаптованість структури до змін зовнішнього середовища може призводити до дублювання функцій,

перевантаження окремих управлінських ланок та зниження загальної керованості підприємства.

Саме поєднання зовнішнього тиску та внутрішніх обмежень створює передумови для ініціалізації проєкту організаційних змін. З одного боку, ринкове середовище вимагає від підприємства гнучкості, швидкої адаптації та підвищення ефективності управління, з іншого — наявна структура управління не завжди забезпечує необхідний рівень координації та контролю.

Таким чином, проведений аналіз оточення проєкту дозволяє зробити висновок, що для ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» існують об’єктивні передумови для формування та реалізації проєкту розвитку організаційної структури. Нестабільність зовнішнього середовища, зростання конкурентного тиску та ускладнення внутрішніх бізнес-процесів обумовлюють потребу у створенні більш адаптивної, збалансованої та ефективної системи управління, що слугуватиме основою для подальшого планування та реалізації проєкту в наступних підрозділах роботи.

1.2. Проблематика існуючої організаційної структури

Ефективність діяльності підприємства значною мірою залежить від відповідності його організаційної структури масштабам діяльності, стратегічним цілям та умовам функціонування. Для ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», яке здійснює господарську діяльність у динамічному та конкурентному середовищі, організаційна структура виконує роль основного інструменту координації управлінських рішень, розподілу відповідальності та забезпечення взаємодії між структурними підрозділами. Водночас аналіз практики функціонування підприємства свідчить про наявність низки проблем, які знижують результативність управління та стримують подальший розвиток. Існуюча організаційна структура підприємства сформувалася поступово, у процесі розширення діяльності та зростання обсягів операцій.

Такий еволюційний підхід, з одного боку, дозволив забезпечити безперервність управління, однак, з іншого – призвів до фрагментарності управлінських рішень та накопичення структурних диспропорцій. У результаті окремі функції управління розподілені між підрозділами нерівномірно, що ускладнює процес координації та підвищує навантаження на окремі управлінські ланки. Однією з характерних проблем є надмірна централізація процесу прийняття рішень. Значна кількість управлінських функцій зосереджена на вищому рівні управління, що уповільнює реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища та знижує оперативність вирішення поточних питань. В умовах нестабільного ринку така особливість організаційної структури призводить до втрати гнучкості та зростання управлінських витрат, пов’язаних із погодженням рішень [4, с.88].

Проблемним фактором також є недостатня чіткість розподілу функціональних обов’язків між структурними підрозділами. Аналіз внутрішньої документації та практики управління свідчить про наявність дублювання окремих функцій, зокрема у сфері планування, контролю та забезпечення ресурсами. Це ускладнює відповідальність за результати діяльності, створює передумови для конфліктів між підрозділами та негативно впливає на загальну керованість підприємства. Аналіз проблем існуючої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» свідчить про наявність низки головних питань, що впливають на ефективність управління та оперативність прийняття рішень (табл. 1.2).

Центральним елементом проблем є централізація управління, яка проявляється у концентрації рішень на вищому рівні, що призводить до зниження швидкості реакції на зміни ринку та перевантаження керівництва. Така ситуація обмежує можливості оперативного втручання у виробничі та комерційні процеси, збільшуючи ризик прийняття запізнілих або неадекватних рішень [33, с.17].

Таблиця 1.2

Характеристика проблем існуючої організаційної структури

ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Характер проблеми	Прояв у діяльності підприємства	Наслідки для управління
Централізація управління	Концентрація рішень на вищому рівні	Зниження оперативності, перевантаження керівництва
Нечіткий розподіл функцій	Дублювання управлінських процесів	Зростання управлінських витрат
Недостатня координація	Слабка взаємодія між підрозділами	Порушення узгодженості дій
Обмежена гнучкість	Повільна адаптація до змін	Втрата конкурентних переваг

Джерело: за матеріалами [11]

Ще одним негативним чинником є нечіткий розподіл функцій, який проявляється у дублюванні управлінських процесів. Це спричиняє підвищення управлінських витрат, зменшує ефективність роботи персоналу та ускладнює контроль за виконанням завдань, оскільки не завжди зрозуміло, хто відповідає за конкретну функцію або процес. Недостатня координація між підрозділами також негативно впливає на діяльність підприємства: слабка взаємодія веде до порушення узгодженості дій, затримок у виконанні завдань та потенційних конфліктів між департаментами. Внаслідок цього підприємство не завжди може забезпечити злагоджену роботу та швидко реагувати на зовнішні виклики. Окремо слід зазначити обмежену гнучкість організаційної структури, яка ускладнює адаптацію до змін на ринку та швидке впровадження нових управлінських рішень. Повільна адаптація створює ризик втрати конкурентних переваг, особливо в умовах зростаючої конкуренції та змінних потреб споживачів [37].

Проведений аналіз демонструє, що існуюча організаційна структура ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» потребує суттєвого розвитку та реформування. Основними напрямами вдосконалення мають стати децентралізація управління, чіткий розподіл функцій, покращення координації між підрозділами та підвищення гнучкості структури. Це забезпечить підвищення оперативності прийняття рішень, оптимізацію управлінських процесів та зміцнення конкурентних позицій підприємства.

Окремої уваги заслуговує питання комунікацій у межах організаційної структури. Існуючі канали передачі управлінської інформації не завжди забезпечують своєчасність та повноту інформаційних потоків. Унаслідок цього виникають затримки в реалізації управлінських рішень, що негативно впливає на узгодженість дій підрозділів та виконання оперативних завдань. Недостатній рівень формалізації комунікаційних процесів також ускладнює контроль за виконанням поставлених цілей [38].

Схематично проблеми функціонування існуючої організаційної структури та їх вплив на діяльність підприємства наведено на рисунку 1.2.

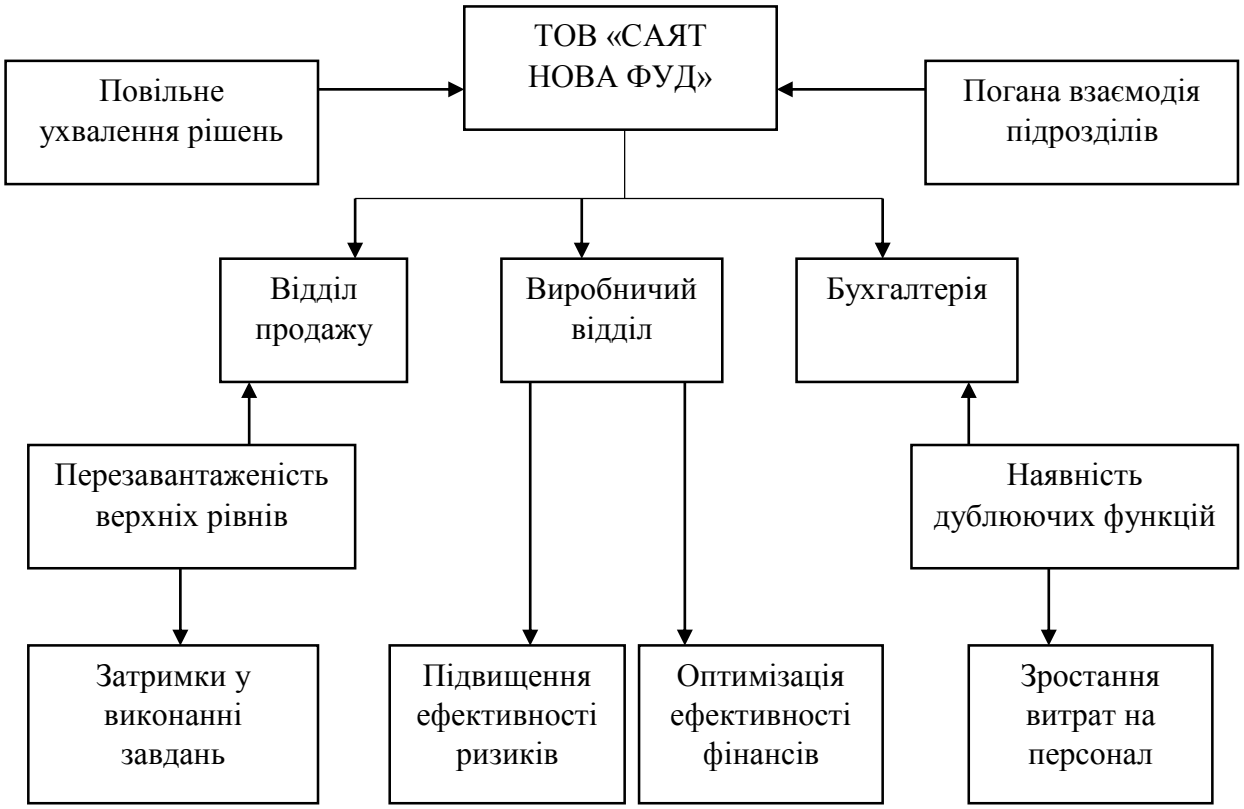


Рис. 1.2. Основні проблеми існуючої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» та їх вплив на результати діяльності

Джерело: за матеріалами [2, с.270]

Згідно з рисунком 1.2, проблеми централізації, дублювання функцій і недостатньої координації формують замкнене коло управлінських обмежень, що стримують розвиток підприємства. За відсутності структурних змін такі

обмеження посилюватимуться в умовах подальшого зростання масштабів діяльності та ускладнення бізнес-процесів.

Таким чином, аналіз проблематики існуючої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» свідчить про наявність системних недоліків, які знижують результативність управління та обмежують адаптаційні можливості підприємства. Виявлені проблеми обґрунтовують необхідність ініціалізації проєкту розвитку організаційної структури, спрямованого на підвищення гнучкості управління, чіткості розподілу функцій і відповідальності, а також покращення координації між структурними підрозділами, що стане підґрунтям для подальшого планування та реалізації проєкту.

1.3. Концептуалізація проєкту розвитку організаційної структури

Концептуалізація проєкту розвитку організаційної структури підприємства є початковим етапом формування системи управлінських рішень, спрямованих на усунення виявлених структурних диспропорцій та підвищення адаптивності управління. Для ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» необхідність концептуального опрацювання проєкту обумовлена поєднанням зовнішнього тиску нестабільного середовища та внутрішніх обмежень існуючої системи управління, які були виявлені в попередніх підрозділах. Саме на етапі концептуалізації визначаються стратегічні орієнтири проєкту, його змістовне наповнення та базові принципи реалізації [18, с. 25].

Формування концепції проєкту розвитку організаційної структури ґрунтується на розумінні організаційної структури як динамічної системи, що повинна відповідати поточним і перспективним цілям підприємства. У цьому контексті проєкт розвитку не обмежується формальною зміною підпорядкованості або перерозподілом функцій, а передбачає комплексне вдосконалення управлінських зв’язків, механізмів координації та відповідальності. Основним змістом проєкту є створення такої структури

управління, яка забезпечить баланс між централізацією стратегічних рішень і децентралізацією оперативного управління. Вихідною передумовою концептуалізації проєкту є визначення проблемного поля, сформованого у процесі аналізу оточення та існуючої організаційної структури. До таких проблем належать обмежена гнучкість управління, перевантаження вищої управлінської ланки, недостатня чіткість розподілу функцій та слабка координація між підрозділами. Відповідно, концепція проєкту орієнтована на усунення зазначених недоліків шляхом структурної оптимізації та впровадження сучасних підходів до управління.

У межах концепції проєкту основне місце займає визначення цільових орієнтирів, які відображають очікувані результати розвитку організаційної структури. Цілі проєкту мають відповідати загальній стратегії розвитку ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», бути досяжними та вимірюваними, а також кореспондуватися з реальними можливостями підприємства. Узагальнена характеристика основних цілей проєкту та очікуваних результатів наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Цільові орієнтири проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Напрям впливу	Зміст цілі	Очікуваний результат
Управлінська ефективність	Оптимізація розподілу управлінських функцій	Скорочення часу ухвалення рішень
Організаційна гнучкість	Адаптація структури до змін середовища	Підвищення швидкості реагування
Координація діяльності	Посилення взаємодії підрозділів	Узгодженість управлінських дій
Відповідальність	Чіткий розподіл повноважень	Зростання персональної відповідальності

Джерело: за матеріалами [9, с.134]

Аналіз цільових орієнтирів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» показує, що основна мета полягає у підвищенні ефективності управління та здатності підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Впровадження проєкту передбачає оптимізацію

розподілу управлінських функцій, що безпосередньо сприятиме скороченню часу ухвалення рішень та зменшенню перевантаженості керівництва. Це створює передумови для більш раціонального використання ресурсів та підвищення продуктивності організації.

Наступним суттєвим напрямом є підвищення організаційної гнучкості, що передбачає адаптацію структури до змін зовнішнього середовища. Така трансформація дозволить підприємству швидше реагувати на коливання ринку, зміни споживчих уподобань та технологічні інновації, що є значно суттєвим у сфері громадського харчування та мобільного обслуговування. Суттєвим фактором є координація діяльності підрозділів, яка забезпечує узгодженість управлінських дій і сприяє мінімізації конфліктів та дублювання функцій. Це не лише підвищує якість виконання завдань, а й формує більш прозорі та ефективні внутрішні комунікації. Окремо слід виділити підвищення відповідальності персоналу шляхом чіткого розподілу повноважень, що стимулює персональну відповідальність за результати роботи та знижує ризик помилок у процесі ухвалення рішень [24].

Реалізація цільових орієнтирів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» забезпечить комплексне покращення управлінських процесів, підвищить оперативність і гнучкість підприємства, сприятиме більш узгодженій роботі підрозділів та формуванню культури відповідальності. В результаті очікується збільшення ефективності діяльності підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку.

Суттєвим елементом концептуалізації є визначення об’єкта та меж проєкту розвитку організаційної структури (рис. 1.3). Об’єктом проєкту виступає система управління підприємством у цілому, включаючи вертикальні та горизонтальні зв’язки між підрозділами, механізми координації та інформаційні потоки. Межі проєкту визначаються з урахуванням ресурсних можливостей підприємства та доцільності поетапного впровадження змін, що дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити керованість процесу трансформації [36, с. 267].

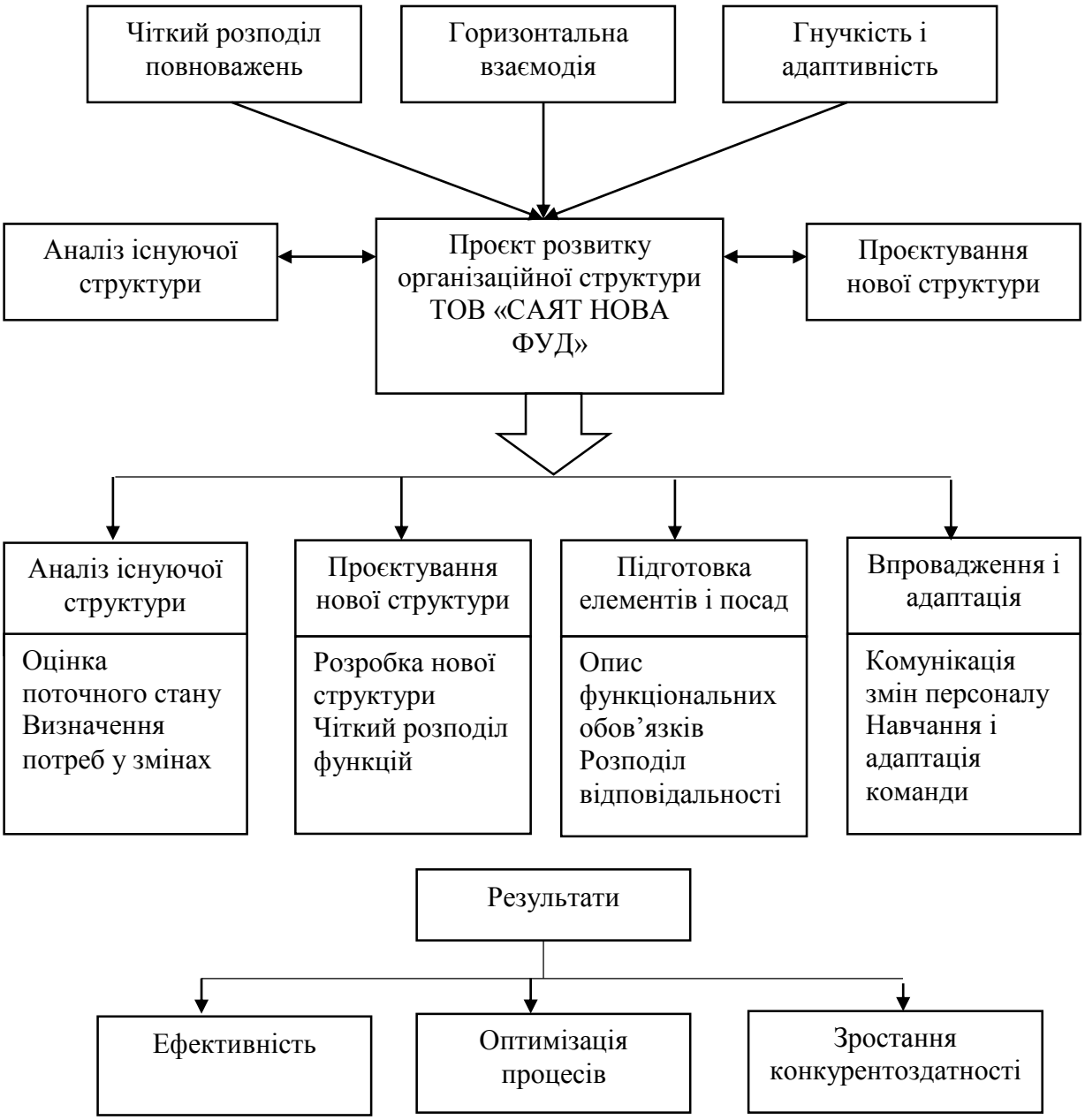


Рис. 1.3. Концептуальна модель проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Джерело: авторське бачення

У концепції проєкту також передбачено формування базових принципів його реалізації, серед яких доцільно виокремити системність, адаптивність та поетапність. Реалізація проєкту на засадах системності означає узгодженість змін організаційної структури з іншими елементами системи управління підприємством, зокрема з процесами планування, контролю та мотивації персоналу. Адаптивність передбачає можливість коригування структури управління залежно від змін зовнішнього середовища, тоді як поетапність забезпечує поступове впровадження змін без порушення стабільності діяльності підприємства [39, с. 226].

Згідно з рисунком 1.3, концепція проєкту базується на взаємозв’язку між аналізом проблем, формуванням цілей, визначенням об’єкта та принципів реалізації проєкту, що у сукупності створює основу для подальшого детального планування. Такий підхід дозволяє забезпечити логічну наступність між етапами проєктного управління та знизити ризики неузгоджених управлінських рішень [6, с. 35].

У результаті концептуалізації формується попередня констатація змісту проєкту розвитку організаційної структури, яка включає обґрунтування необхідності змін, визначення основних результатів і стратегічних орієнтирів. Цей документ виступає початковою базою для прийняття подальших рішень у межах проєкту та є підґрунтям для розробки детального плану його реалізації, що буде здійснено у наступному розділі роботи [25, с. 136].

Таким чином, концептуалізація проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» дозволяє сформувати цілісне бачення майбутніх організаційних змін, узгоджених із умовами функціонування підприємства та вимогами нестабільного середовища, що підтверджує доцільність переходу до етапу планування проєкту.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи було здійснено комплексне обґрунтування необхідності формування проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведений аналіз оточення проєкту дозволив встановити, що підприємство функціонує в умовах підвищеної мінливості ринкового, економічного та інституційного середовища, що посилює вимоги до гнучкості та адаптивності системи управління. Зростання обсягів діяльності, ускладнення внутрішніх бізнес-процесів та підвищення конкурентного тиску актуалізують потребу в перегляді організаційної структури як одного з базових елементів управління.

Дослідження проблематики існуючої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» дало змогу виявити низку внутрішніх обмежень, зокрема надмірну централізацію управлінських рішень, недостатню чіткість розподілу функціональних повноважень, слабку координацію між підрозділами та перевантаження управлінської ланки. Виявлені недоліки негативно впливають на оперативність управління, ускладнюють процес прийняття рішень і знижують здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в умовах нестабільності створює додаткові ризики для його розвитку.

На основі результатів проведеного аналізу було сформовано концептуальні засади проєкту розвитку організаційної структури підприємства. Концептуалізація проєкту дозволила визначити його стратегічну спрямованість, цільові орієнтири, об’єкт та межі реалізації, а також базові принципи впровадження організаційних змін. Запропонований підхід передбачає комплексний характер трансформації організаційної структури, орієнтований на підвищення управлінської ефективності, посилення координації діяльності підрозділів та забезпечення адаптивності системи управління до змін умов функціонування підприємства.

Отримані в першому розділі результати підтверджують доцільність та обґрунтованість формування проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» як інструменту підвищення стійкості та ефективності управління. Визначені проблеми та сформовані концептуальні положення створюють логічну та методичну основу для подальшого планування проєкту, зокрема розробки його змісту, тривалості, ресурсного забезпечення та бюджету, що буде реалізовано в наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 2.
ПЛАНУВАННЯ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

2.1. Планування змісту проєкту

Планування змісту проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» є базовим етапом проєктного управління, що визначає перелік робіт, очікувані результати та межі відповідальності учасників проєкту. На цьому етапі здійснюється перехід від концептуальних положень, сформованих у попередньому розділі, до формалізованого опису того, що саме має бути реалізовано в межах проєкту, а також що не входить до його складу. Чітке планування змісту дозволяє уникнути розширення обсягу робіт, забезпечити контрольованість змін і створити основу для подальшого планування термінів, ресурсів та бюджету [19, с.53].

Зміст проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» формується з урахуванням виявлених проблем існуючої системи управління, масштабів діяльності підприємства та динаміки його фінансово-економічних показників. Зростання чисельності персоналу, обсягів доходу та активів підприємства свідчить про ускладнення внутрішніх процесів і потребу в більш формалізованій та водночас гнучкій структурі управління. У зв’язку з цим зміст проєкту орієнтований не лише на зміну організаційної схеми, а й на вдосконалення управлінських зв’язків, розподілу функцій і відповідальності.

Першим кроком планування змісту є визначення основних результатів (deliverables) проєкту. Для проєкту розвитку організаційної структури такими результатами виступають аналітичні, організаційні та методичні продукти, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Узагальнена характеристика основних результатів проєкту наведена в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні результати проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Назва результату	Зміст	Практичне призначення
Аналітичний звіт	Узагальнення результатів аналізу структури	Обґрунтування управлінських рішень
Проєкт організаційної структури	Оновлена модель управління	Підвищення ефективності управління
Матриця відповідальності	Розподіл функцій і повноважень	Усунення дублювання робіт
Регламент взаємодії	Опис управлінських процесів	Поліпшення координації

Джерело: за матеріалами [27]

Аналіз основних результатів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» показує, що реалізація запланованих заходів забезпечує як стратегічні, так і практичні вигоди для підприємства. Першим основним результатом є аналітичний звіт, який узагальнює результати детального аналізу існуючої організаційної структури та її проблем. Він слугує фундаментом для обґрунтування управлінських рішень і дозволяє керівництву приймати рішення на основі достовірних даних.

Наступним суттєвим результатом є проєкт організаційної структури, що передбачає впровадження оновленої моделі управління. Це забезпечує більш ефективний розподіл функцій та оптимізацію робочих процесів, що безпосередньо впливає на продуктивність і якість управлінських рішень. Також основним інструментом є матриця відповідальності, яка визначає чіткий розподіл функцій і повноважень між підрозділами та працівниками.

Це дозволяє усунути дублювання робіт, підвищити персональну відповідальність і створити прозору систему взаємодії всередині підприємства. Останнім результатом є регламент взаємодії, що детально описує управлінські процеси та взаємодію між підрозділами. Його впровадження сприяє покращенню координації діяльності та забезпечує оперативне та скоординоване виконання завдань на всіх рівнях управління.

Сукупність результатів проєкту формує цілісну систему управління, яка підвищує ефективність роботи ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», усуває існуючі

проблеми організаційної структури та створює умови для швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, забезпечуючи стійке конкурентне становище на ринку. Для деталізації змісту проєкту використовується ієрархічна структура робіт WBS (Work Breakdown Structure), яка дозволяє розподілити проєкт на логічно завершені елементи та забезпечити прозорість планування. Побудова WBS для проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» здійснюється з урахуванням послідовності реалізації проєктних фаз, що охоплюють підготовчі, проєктні та впроваджувальні роботи (рис. 2.1):

Проєкт розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

1. Ініціація проєкту
   1.1 Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища
   1.2 Визначення пробелм існуючої організаційнох структури
   1.3 Формування цілей і завдань проєкту
2. Планування проєкту
   2.1 Планування змісту проєкту
      2.1.1 Формування переліку робіт
      2.1.2 Визначення результатів робіт
   2.2 Планування тривалості проєкту
      2.2.1 Визначення послідовності робіт
      2.2.2 Оцінка тривалості виконання завдань
   2.3 Планування ресурсів та бюджету
      2.3.1 Планування трудових ресурсів
      2.3.2 Планування фінансових витрат
3. Реалізація проєкту
   3.1 Впровадження змін в організаційній структурі
   3.2 Перерозподіл функцій та повноважень
   3.3 Навчання та адаптація персоналу
4. Моніторинг і контроль
   4.1 Поточний контроль виконання робіт
   4.2 Оцінка фактичних витрат і строків
   4.3 Коригування проєктних рішень
5. Завершення проєкту
   5.1 Оцінка досягнень і цілей проєкту
   5.2 Аналіз результаті та ефективності
   5.3 Формування підсумкового звіту

Рис. 2.1. WBS-структура проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Джерело: авторське бачення

Структурно WBS передбачає виокремлення рівнів, на яких відображаються етапи проєкту, підетапи та конкретні пакети робіт. Узагальнену WBS-структуру проєкту подано на рисунку 2.1 (Додаток Б).

Згідно з рисунком 2.1, проєкт включає етапи аналізу, проєктування, узгодження та впровадження організаційних змін. Такий підхід дозволяє забезпечити логічну послідовність робіт і створює передумови для ефективного контролю виконання проєкту [31].

На основі WBS-структури формується перелік пакетів робіт, кожен з яких характеризується чітко визначеним результатом, термінами виконання та відповідальними виконавцями. Пакети робіт є мінімальними елементами планування, що використовуються для подальших розрахунків тривалості та ресурсів. Узагальнений перелік основних пакетів робіт подано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Основні пакети робіт проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Код пакета	Назва пакета робіт	Очікуваний результат
WBS 1.1	Аналіз існуючої структури	Виявлення структурних проблем
WBS 1.2	Розробка нової моделі	Проєкт організаційної структури
WBS 1.3	Узгодження змін	Затверджені управлінські рішення
WBS 1.4	Впровадження структури	Функціонуюча оновлена структура

Джерело: за матеріалами [31]

Аналіз основних пакетів робіт проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» демонструє логічну послідовність заходів, спрямованих на модернізацію управлінських процесів і підвищення ефективності діяльності підприємства. Перший пакет робіт, WBS 1.1 – Аналіз існуючої структури, передбачає детальне вивчення поточної організаційної структури, виявлення слабких місць та проблем у розподілі функцій і взаємодії підрозділів. Результатом цього етапу є точне визначення структурних проблем, що формує основу для наступних рішень. Другим суттєвим етапом є WBS 1.2 – Розробка нової моделі, в рамках якого створюється проєкт оновленої організаційної структури з урахуванням виявлених проблем і цільових орієнтирів. Цей пакет робіт забезпечує концептуальне обґрунтування управлінських змін і формує основу для їх подальшого впровадження. Третій пакет – WBS 1.3 – Узгодження змін, орієнтований на комунікацію та

затвердження управлінських рішень керівництвом підприємства, що забезпечує легітимність і прийнятність нових підходів серед усіх зацікавлених сторін. Результатом є затверджені управлінські рішення, готові до реалізації на практиці. Завершальним етапом є WBS 1.4 – Впровадження структури, який передбачає практичну реалізацію змін у роботі підприємства. Результатом цього пакета робіт стає функціонуюча оновлена структура, що дозволяє підвищити оперативність управління, покращити координацію підрозділів та зміцнити організаційну гнучкість.

Послідовне виконання зазначених пакетів робіт забезпечує системний підхід до розвитку організаційної структури, усуває проблеми централізації, дублювання та низької координації, а також створює основу для ефективного управління підприємством у сучасних умовах ринку [34,с.65].

Суттєвим фактором планування змісту є встановлення меж проєкту, що дозволяє чітко відокремити роботи, які входять до сфери відповідальності проєктної команди, від тих, що не підлягають реалізації в межах даного проєкту. Для ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» межі проєкту визначаються рівнем організаційної структури управління підприємством без втручання у виробничо-технологічні процеси, що забезпечує концентрацію ресурсів саме на управлінських змінах [8, с. 115].

Таким чином, планування змісту проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» забезпечує формалізацію цілей і результатів проєкту, створює чітку ієрархію робіт та формує методичну основу для подальшого планування тривалості, ресурсів і бюджету. Результати цього етапу є вихідною інформацією для розробки календарного графіка та ресурсного забезпечення проєкту, що буде розглянуто у наступних підрозділах другого розділу.

2.2. Планування тривалості проєкту

Планування тривалості проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» є основним етапом управління часом, що забезпечує

узгодженість послідовності виконання робіт, визначення загального строку реалізації проєкту та створення умов для своєчасного досягнення запланованих результатів. В умовах нестабільного середовища чітке планування часових параметрів проєкту набуває особливої ваги, оскільки дозволяє мінімізувати ризики затягування впровадження організаційних змін та зберегти керованість процесу трансформації.

Вихідною основою для планування тривалості проєкту є перелік пакетів робіт, сформований у межах WBS-структури. Кожен пакет робіт характеризується конкретним результатом і логічним місцем у загальній послідовності реалізації проєкту. На цьому етапі визначається очікувана тривалість виконання кожного пакета робіт з урахуванням складності завдань, залученості управлінського персоналу та можливих обмежень, пов’язаних з поточною діяльністю підприємства [14].

Оцінювання тривалості робіт здійснюється на основі експертного підходу з використанням нормативних уявлень про строки виконання аналітичних, проєктних та організаційних робіт у сфері управління. Узагальнені дані щодо тривалості основних пакетів робіт проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» наведено в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Оцінка тривалості основних пакетів робіт проєкту

Код пакета	Назва робіт	Тривалість, днів
WBS 1.1	Аналіз існуючої організаційної структури	10
WBS 1.2	Формування проєкту нової структури	15
WBS 1.3	Узгодження та коригування проєкту	7
WBS 1.4	Впровадження організаційних змін	20

Аналіз тривалості основних пакетів робіт проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» демонструє логічну послідовність виконання завдань та їх вплив на строки реалізації проєкту. Перший пакет робіт, WBS 1.1 – Аналіз існуючої організаційної структури, передбачає детальне вивчення поточної структури та виявлення проблемних зон, що займає 10 днів. Цей етап є суттєвим для забезпечення правильного

обґрунтування подальших управлінських рішень. Другий пакет, WBS 1.2 – Формування проєкту нової структури, розрахований на 15 днів і передбачає розробку концептуальної моделі організаційної структури з урахуванням виявлених проблем і цілей підприємства. Ефективне планування цього етапу забезпечує оптимізацію процесів та підвищує точність подальших дій. Третій пакет робіт, WBS 1.3 – Узгодження та коригування проєкту, триває 7 днів і орієнтований на комунікацію змін із керівництвом та зацікавленими підрозділами, внесення необхідних коригувань та затвердження проєкту до практичного впровадження. Завершальний етап, WBS 1.4 – Впровадження організаційних змін, займає 20 днів і передбачає практичну реалізацію змін у структурі підприємства, забезпечуючи покращення координації, зниження дублювання управлінських функцій та підвищення ефективності прийняття рішень.

Аналіз тривалості пакетів робіт свідчить про збалансованість планування та реалістичність строків реалізації проєкту. Послідовне виконання кожного пакета дозволяє забезпечити контрольовану трансформацію організаційної структури, мінімізувати ризики та досягти очікуваних результатів у визначені терміни.

Для визначення логічної послідовності виконання робіт та взаємозв’язків між ними застосовується метод передування (PDM), який дозволяє побудувати мережеву модель проєкту. PDM-мережа відображає залежності між окремими роботами та дає змогу розрахувати часові параметри проєкту за допомогою прямого і зворотного проходу. Графічне подання мережевої моделі проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» наведено на рисунку 2.2.

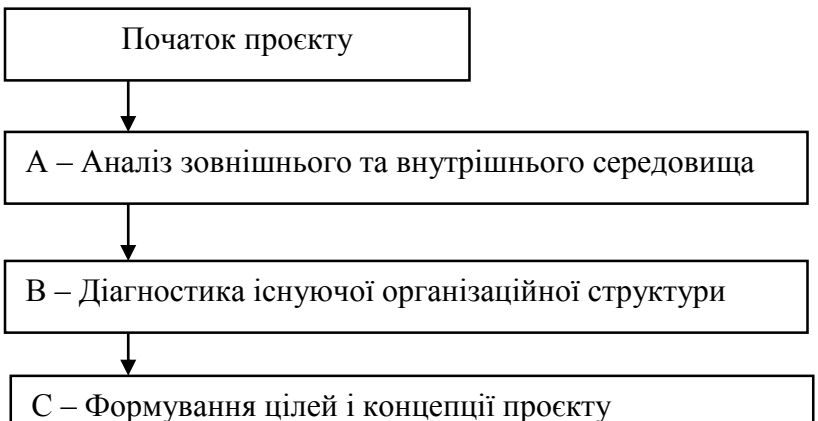


Рис. 2.2. PDM-мережа проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Джерело: розроблено автором

Згідно з рисунком 2.2, виконання кожного наступного етапу проєкту можливе лише після завершення попереднього, що свідчить про переважно послідовний характер робіт. Така структура зумовлює необхідність особливої уваги до контролю строків виконання головних робіт, оскільки їх затримка безпосередньо впливає на загальну тривалість проєкту.

На основі побудованої PDM-мережі здійснюється розрахунок часових параметрів проєкту методом прямого та зворотного проходу. У результаті

визначаються ранні та пізні терміни початку і завершення робіт, а також величини резервів часу. Узагальнені результати розрахунку параметрів мережевого графіка наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Розрахунок часових параметрів мережевого графіка проєкту

Робота	Ранній початок	Раннє завершення	Пізній початок	Пізнє завершення	Резерв часу
Аналіз структури	0	10	0	10	0
Проєктування структури	10	25	10	25	0
Узгодження змін	25	32	25	32	0
Впровадження	32	52	32	52	0

Джерело: складено автором

Аналіз часових параметрів мережевого графіка проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» дозволяє оцінити логічну послідовність виконання робіт, визначити головний шлях та наявність резервів часу для коригувань. Таблиця демонструє, що всі роботи мають нульовий резерв часу, що вказує на їхню суттєвість та необхідність дотримання запланованих строків для своєчасної реалізації проєкту. Перший етап, Аналіз структури, розпочинається з нульового дня і завершується на 10-й день, слугуючи основою для всіх наступних робіт. Відповідно, другий етап, Проєктування структури, стартує одразу після завершення аналізу та триває 15 днів, забезпечуючи розробку детальної моделі оновленої організаційної структури. Третій етап, Узгодження змін, передбачає комунікацію із зацікавленими сторонами та коригування проєкту протягом 7 днів. Завершальний етап, Впровадження, триває 20 днів і включає практичне впровадження змін у структурі підприємства.

Мережевий графік підтверджує, що проєкт має чітку послідовність робіт із визначеними часовими рамками. Відсутність резервів часу свідчить про високий рівень суттєвості всіх етапів, що підкреслює суттєвість контролю строків та своєчасного виконання кожного пакета робіт для досягнення запланованих результатів проєкту [26]. На основі розрахованих часових

параметрів формується календарний графік реалізації проєкту, який слугує інструментом оперативного управління та моніторингу виконання робіт. Візуалізація календарного графіка у вигляді діаграми Ґанта подана на рисунку 2.3.

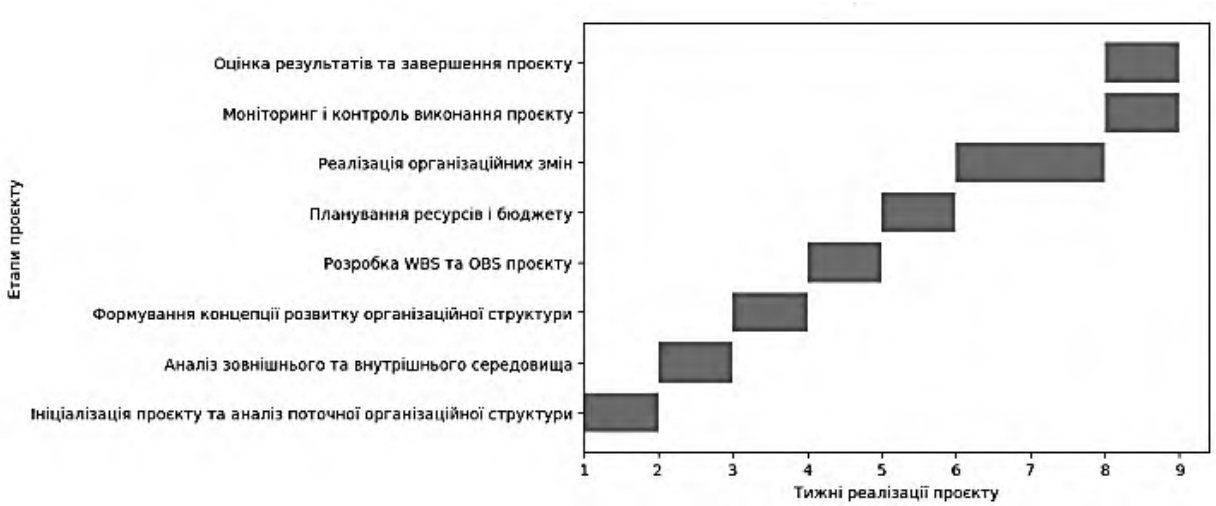


Рис.2.3. Календарний графік (діаграма Ґанта) реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Джерело: побудовано автором

Згідно з рисунком 2.3, календарний графік відображає чітку послідовність виконання робіт та дозволяє здійснювати контроль фактичних строків реалізації проєкту на кожному етапі. Використання діаграми Ґанта сприяє підвищенню прозорості управління проєктом і створює умови для своєчасного реагування на можливі відхилення.

Отже, планування тривалості проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» забезпечує визначення загального строку реалізації проєкту, ідентифікацію головного шляху та формування календарного графіка виконання робіт. Отримані результати є необхідною передумовою для подальшого планування ресурсного забезпечення та бюджету проєкту, що буде розглянуто у наступному підрозділі.

2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту

Планування ресурсів і бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» спрямоване на забезпечення своєчасного та результативного виконання запланованих робіт у межах визначеної тривалості проєкту. Раціональний розподіл ресурсів дозволяє досягти цілей організаційних змін без порушення поточної операційної діяльності підприємства та з мінімізацією фінансового навантаження. У контексті реалізації проєкту саме ресурсне та бюджетне планування виступає визначальним чинником його практичної реалізованості.

Вихідною основою для планування ресурсів є календарний графік реалізації проєкту та перелік пакетів робіт, сформованих у межах WBS. Ресурси проєкту доцільно розглядати як сукупність людських, інформаційних, організаційних і фінансових складових, кожна з яких забезпечує виконання відповідного етапу проєкту. Найбільшу питому вагу у структурі ресурсного забезпечення займають трудові ресурси, оскільки проєкт розвитку організаційної структури має переважно управлінський та аналітичний характер [40, с. 101].

Для реалізації проєкту передбачається залучення управлінського персоналу підприємства, фахівців функціональних підрозділів, а також зовнішніх консультантів з організаційного розвитку. Узагальнена характеристика потреби в трудових ресурсах наведена в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Планування трудових ресурсів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Категорія персоналу	Функції у проєкті	Залученість, люд/днів
Керівник проєкту	Координація, контроль строків	20
Менеджери функціональних підрозділів	Аналіз і розробка пропозицій	30
HR-фахівець	Формування нових посад і ролей	15
Зовнішній консультант	Методологічна підтримка	10
Адміністративний персонал	Організаційне забезпечення	12

Джерело: складено автором за матеріалами [40, с. 101]

Аналіз планування трудових ресурсів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» демонструє чітке розподілення обов’язків між залученими категоріями персоналу та оптимізацію робочого навантаження. Таблиця показує, що керівник проєкту відповідає за координацію та контроль строків, із залученістю 20 люд.-днів, що забезпечує ефективне управління всіма етапами проєкту. Менеджери функціональних підрозділів відіграють основну роль у аналізі існуючої структури та розробці пропозицій щодо оновленої моделі, із загальною залученістю 30 люд.-днів, що відображає комплексність їхньої роботи. HR-фахівець відповідає за формування нових посад і ролей у структурі, витрачаючи 15 люд.-днів, що гарантує відповідність нової моделі кадровій політиці підприємства. Зовнішній консультант забезпечує методологічну підтримку протягом 10 люд.-днів, що підвищує науково-методичну якість проєкту. Адміністративний персонал із залученістю 12 люд.-днів забезпечує організаційне супроводження робіт, що сприяє безперебійній реалізації проєкту.

Планування трудових ресурсів забезпечує оптимальне використання персоналу відповідно до функціональних обов’язків, дозволяє чітко визначити зони відповідальності та сприяє своєчасній реалізації проєкту. Раціональний розподіл людських ресурсів є суттєвим для досягнення запланованих результатів та ефективного впровадження оновленої організаційної структури.

Окрім трудових ресурсів, реалізація проєкту потребує інформаційного та матеріально-технічного забезпечення. До інформаційних ресурсів належать внутрішні регламенти, посадові інструкції, фінансова та управлінська звітність, а також аналітичні матеріали щодо діяльності підприємства. Матеріально-технічні ресурси представлені офісною інфраструктурою, програмним забезпеченням для управління проєктами та засобами комунікації. Узагальнений склад таких ресурсів подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Інформаційні та матеріально-технічні ресурси проєкту

Вид ресурсу	Характеристика	Призначення
Управлінська звітність	Внутрішні аналітичні дані	Аналіз структури
Регламентуючі документи	Положення, інструкції	Проєктування змін
Програмне забезпечення	MS Project, Excel	Планування і контроль
Офісна інфраструктура	Робочі місця, техніка	Забезпечення робіт

Джерело: сформовано автором за матеріалами [21]

Аналіз ресурсного забезпечення проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» показує, що основні інформаційні та матеріально-технічні ресурси ретельно підібрані для підтримки всіх етапів реалізації проєкту. Управлінська звітність, представлена внутрішніми аналітичними даними, слугує основою для аналізу існуючої структури та визначення проблемних зон. Регламентуючі документи, включно з положеннями та інструкціями, забезпечують коректне проєктування змін, стандартизуючи процес розробки нової організаційної моделі. Програмне забезпечення, таке як MS Project та Excel, використовується для планування, контролю та моніторингу виконання робіт, що гарантує точність обліку часових і трудових параметрів проєкту. Офісна інфраструктура, включаючи робочі місця та техніку, забезпечує безперервність робіт і створює комфортні умови для всіх учасників проєкту.

Наявність і ефективне використання інформаційних та матеріально-технічних ресурсів є суттєвим фактором успішної реалізації проєкту. Раціональне забезпечення проєкту цими ресурсами дозволяє не лише

підтримувати планування та контроль, але й підвищує оперативність ухвалення управлінських рішень та якість організаційних змін.

Планування бюджету проєкту здійснюється на основі визначених ресурсних потреб та календарного графіка реалізації. Бюджет проєкту включає витрати на оплату праці залученого персоналу, оплату послуг зовнішніх консультантів, витрати на програмне забезпечення та організаційні витрати, пов'язані з впровадженням організаційних змін. Формування бюджету ґрунтується на принципі достатності витрат, що передбачає досягнення цілей проєкту з оптимальним рівнем фінансування [20].

Структура бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» наведена в таблиці 2.7.

Аналіз бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» показує, що основна частка витрат (45%) припадає на оплату праці внутрішнього персоналу, що обумовлено необхідністю активної участі співробітників компанії у всіх етапах реалізації проєкту.

Таблиця 2.7

Бюджет проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Стаття витрат	Сума, тис. грн	Частка у бюджеті, %
Оплата праці внутрішнього персоналу	180	45,0
Послуги зовнішніх консультантів	90	22,5
Програмне забезпечення та IT-підтримка	40	10,0
Організаційні витрати	30	7,5
Резерв на непередбачені витрати	60	15,0
Разом	400	100,0

Джерело: за матеріалами [20]

Послуги зовнішніх консультантів займають 22,5% бюджету і забезпечують методологічну підтримку та експертну оцінку пропозицій, що підвищує якість управлінських рішень. Витрати на програмне забезпечення та IT-підтримку становлять 10%, що забезпечує ефективне планування, моніторинг і контроль виконання робіт. Організаційні витрати, включаючи матеріали та офісне забезпечення, складають 7,5% бюджету, а резерв на

непередбачені витрати 15% слугує страховкою від ризиків, пов'язаних із непередбаченими змінами в процесі реалізації проєкту.

Структура бюджету демонструє збалансоване розподілення ресурсів між основними напрямами діяльності, що забезпечує фінансову стабільність проєкту та мінімізує ризики його перевищення. Раціональне планування бюджету дозволяє ефективно використовувати ресурси для досягнення цілей проєкту та підвищення управлінської ефективності ТОВ «САЯТ НОВА ФУД».

Для наочності співвідношення основних статей витрат доцільно використати графічну візуалізацію бюджету проєкту. Структура бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» у вигляді кругової діаграми подана на рисунку 2.4.

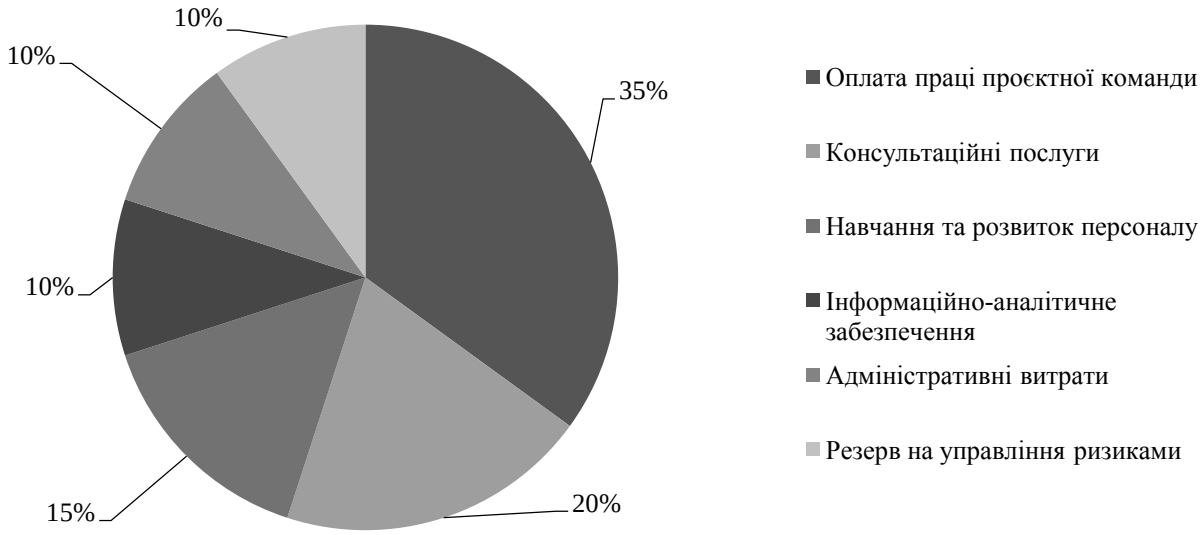


Рис. 2.4. Структура бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Джерело: розробка автора

Аналіз рисунка 2.4 свідчить про домінування витрат, пов'язаних із людськими ресурсами, що є закономірним для проєктів організаційного розвитку. Така структура бюджету підтверджує доцільність інвестування саме в управлінський потенціал підприємства як основу підвищення його адаптивності та ефективності.

Таким чином, планування ресурсів і бюджету проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» забезпечує узгодженість між цілями проєкту, його тривалістю та фінансовими можливостями підприємства. Сформований ресурсний план і бюджет створюють передумови для контрольованої реалізації організаційних змін та слугують основою для подальшого моніторингу виконання проєкту і оцінювання його результативності.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено комплексне планування проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», що дозволило сформувати цілісне уявлення про зміст, часові межі та ресурсне забезпечення майбутніх організаційних змін. Проведене планування засвідчило, що реалізація проєкту має чітку логічну послідовність і ґрунтується на системному підході до управління, який передбачає взаємоузгодженість усіх елементів проєкту.

У межах планування змісту проєкту було визначено основні результати розвитку організаційної структури, сформовано ієрархію робіт та окреслено межі відповідальності учасників проєкту. Побудова WBS-структури забезпечила деталізацію завдань і створила підґрунтя для подальшого управління строками, ресурсами та витратами. Це дозволило уникнути дублювання функцій і забезпечити прозорість виконання робіт на кожному етапі реалізації проєкту.

Планування тривалості проєкту на основі мережевого підходу дало змогу визначити послідовність виконання робіт, головний шлях та часові резерви. Отримані результати свідчать про реалістичність встановлених строків та можливість своєчасного завершення проєкту за умови дотримання запланованих параметрів. Використання інструментів календарного

планування підвищує керованість проєкту та створює умови для оперативного реагування на можливі відхилення у процесі його реалізації.

Розроблений план ресурсного забезпечення та бюджету проєкту підтвердив економічну доцільність впровадження організаційних змін на підприємстві. Структура витрат відображає специфіку проєкту розвитку організаційної структури, у якій провідну роль відіграють трудові ресурси та управлінська компетентність персоналу. Наявність резерву на непередбачені витрати підвищує фінансову стійкість проєкту та знижує ризики перевищення бюджету в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

У цілому результати другого розділу формують надійну методичну та практичну основу для переходу до етапу управління реалізацією проєкту. Запропоновані планові рішення забезпечують можливість ефективного контролю за виконанням проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» та створюють передумови для досягнення запланованих організаційних і економічних результатів у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3.
УПРАВЛІННЯ РЕАЛІЗАЦІЄЮ ПРОЄКТУ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

3.1. Методи моніторингу реалізації проєкту та програма контролю

Ефективне управління реалізацією проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» в умовах нестабільного середовища неможливе без системного моніторингу та контролю виконання запланованих робіт. Моніторинг у даному проєкті розглядається як безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації інформації щодо фактичного стану проєкту з метою своєчасного виявлення відхилень від планових параметрів і прийняття управлінських рішень щодо їх усунення. Особливість проєкту розвитку організаційної структури полягає в тому, що значна частина результатів має якісний характер, тому система моніторингу повинна поєднувати кількісні та якісні методи оцінювання.

Методичною основою моніторингу реалізації проєкту є порівняння фактичних показників виконання робіт із базовими плановими значеннями, сформованими у другому розділі роботи. При цьому контроль здійснюється за трьома основними вимірами проєкту: змістом, строками та ресурсами. Такий підхід дозволяє комплексно оцінювати хід реалізації проєкту та забезпечувати його керованість на всіх етапах впровадження організаційних змін [17, с. 155].

Для оцінювання виконання робіт у часі доцільно застосовувати мережеві методи контролю, які ґрунтуються на календарному графіку та головному шляху проєкту. Порівняння планових і фактичних строків виконання окремих пакетів робіт дає змогу виявляти затримки, що можуть негативно вплинути на загальну тривалість проєкту. Інформація про стан виконання робіт акумулюється у вигляді регулярних звітів керівника проєкту та відповідальних осіб, що забезпечує прозорість управлінських процесів.

Суттєву роль у моніторингу реалізації проєкту розвитку організаційної структури відіграє метод фактичного обсягу (Earned Value Management), який дозволяє інтегрувати контроль строків і витрат. Використання цього методу забезпечує можливість кількісної оцінки ефективності виконання проєкту та визначення відхилень від бюджету й календарного плану. Основні показники моніторингу за методом фактичного обсягу наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Основні показники моніторингу реалізації проєкту за методом фактичного обсягу

Показник	Характеристика	Управлінське призначення
PV (Planned Value)	Планова вартість робіт	Контроль планових параметрів
EV (Earned Value)	Освоєний обсяг робіт	Оцінка фактичного прогресу
AC (Actual Cost)	Фактичні витрати	Контроль бюджету
SV (Schedule Variance)	Відхилення за строками	Виявлення затримок
CV (Cost Variance)	Відхилення за витратами	Аналіз перевитрат або економії

Джерело: розробка автора

Аналіз основних показників моніторингу реалізації проєкту за методом фактичного обсягу демонструє комплексний підхід до контролю його виконання. Показник PV (Planned Value) дозволяє відстежувати планову вартість робіт на кожному етапі проєкту та порівнювати її з фактичними результатами, що забезпечує своєчасне виявлення відхилень від плану. EV (Earned Value) відображає освоєний обсяг робіт і дає змогу оцінити реальний прогрес реалізації проєкту у порівнянні з плановим графіком, що особливо суттєво для ефективного управління термінами. AC (Actual Cost) дозволяє контролювати фактичні витрати та оперативно виявляти перевитрати ресурсів. Показники SV (Schedule Variance) та CV (Cost Variance) дозволяють визначати відхилення за строками та витратами, що дає змогу своєчасно коригувати процеси та приймати управлінські рішення для мінімізації ризиків перевитрат і затримок.

Використання методу фактичного обсягу забезпечує комплексний контроль за прогресом та фінансовими показниками проєкту, дозволяє

виявляти проблемні ділянки на ранніх етапах, своєчасно вносити корективи та забезпечувати досягнення цілей проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» у встановлені строки та з оптимальними витратами.

Окрім кількісних методів, у процесі моніторингу застосовуються якісні інструменти контролю, зокрема експертні оцінки, внутрішні опитування персоналу та аналіз управлінських комунікацій. Вони дозволяють оцінити рівень сприйняття організаційних змін працівниками підприємства, ступінь їх готовності до нових управлінських ролей і процедур, а також виявити потенційний опір змінам. Такі результати мають суттєве значення для коригування управлінських рішень у процесі реалізації проєкту [15].

Систематизація моніторингових заходів здійснюється в межах програми контролю реалізації проєкту, яка визначає періодичність, відповідальних осіб та інформаційні джерела контролю. Узагальнена програма контролю проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» представлена в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Програма моніторингу та контролю реалізації проєкту

Об’єкт контролю	Періодичність	Відповідальні особи	Результат
Виконання робіт	Щотижнево	Керівник проєкту	Звіт про прогрес
Дотримання строків	Щомісячно	Проєктна команда	Аналіз відхилень
Використання ресурсів	Щомісячно	Фінансова служба	Контроль бюджету
Якість змін	Поетапно	HR-служба	Оцінка результатів

Джерело: розробка автора

Аналіз програми моніторингу та контролю реалізації проєкту показує системний підхід до управління процесом впровадження змін в організаційній структурі ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Контроль виконання робіт здійснюється щотижнево під керівництвом керівника проєкту, що дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану та оперативно реагувати на проблемні ситуації. Дотримання строків контролюється щомісячно проектною командою, що забезпечує узгодженість дій між підрозділами та мінімізацію ризиків затримки виконання етапів проєкту. Використання ресурсів, включаючи трудові та

матеріальні, відслідковується фінансовою службою також щомісячно, що дає змогу контролювати бюджет та ефективність витрат. Оцінка якості змін здійснюється поетапно HR-службою, що гарантує відповідність нової організаційної структури встановленим стандартам та підвищує ефективність управлінських процесів.

Запроваджена програма моніторингу та контролю дозволяє системно відстежувати виконання проєкту за основними параметрами, своєчасно виявляти відхилення, коригувати процеси та забезпечувати досягнення запланованих результатів у встановлені строки з оптимальним використанням ресурсів. Вона є ефективним інструментом управління реалізацією проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Для узагальнення процесу моніторингу реалізації проєкту доцільно використати схематичне зображення взаємозв'язку між плануванням, контролем і коригуванням управлінських рішень. Схема процесу моніторингу реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» подана на рисунку 3.1. Вона свідчить, що моніторинг виступає центральною ланкою управління реалізацією проєкту, забезпечуючи зворотний зв'язок між плановими показниками та фактичними результатами. Саме на основі даних моніторингу формуються управлінські рішення щодо коригування строків, ресурсів або змісту проєкту [16].

Отже, застосування комплексу кількісних і якісних методів моніторингу, а також розробка структурованої програми контролю створюють методичне підґрунтя для ефективного управління реалізацією проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Це забезпечує підвищення керованості проєкту, зниження ризиків та формування умов для досягнення запланованих організаційних і економічних результатів.

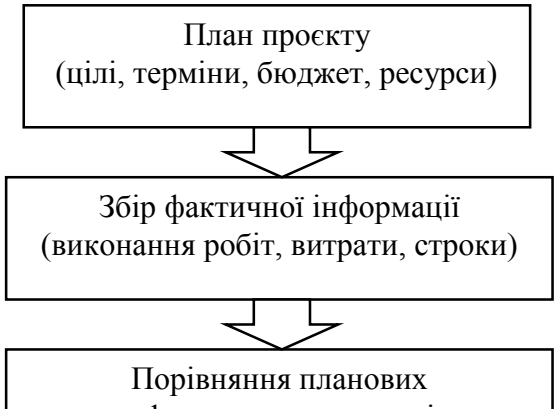


Рис. 3.1. Схема процесу моніторингу та контролю реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Джерело: складено автором за матеріалами [16]

Представлена послідовність дій дозволяє забезпечити системність контролю, своєчасне виявлення відхилень та підвищення обґрунтованості управлінських рішень у процесі реалізації проєкту.

Водночас для кількісної оцінки стану виконання проєкту та визначення рівня відповідності фактичних результатів запланованим показникам доцільним є застосування формалізованих методів проєктного аналізу. Одним із таких інструментів є метод фактичного обсягу, який дозволяє оцінити ступінь виконання проєкту з урахуванням обсягу виконаних робіт, використаних ресурсів та дотримання запланованих термінів. Саме тому в

наступному підпункті 3.2 здійснюється оцінка стану виконання проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» за методом фактичного обсягу.

3.2. Оцінка стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу

Оцінка стану виконання проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» здійснюється з використанням методу фактичного обсягу, який дозволяє інтегровано аналізувати дотримання строків і бюджету проєкту. Застосування цього методу є доцільним у межах управління організаційними змінами, оскільки він забезпечує кількісне відображення фактичного прогресу реалізації проєкту та дає змогу своєчасно виявляти відхилення від планових параметрів.

Вихідною інформаційною базою для оцінки стану виконання проєкту є планові показники вартості та тривалості робіт, сформовані у другому розділі, а також дані оперативного моніторингу щодо фактичного виконання пакетів робіт і понесених витрат. На певну контрольну дату визначаються три базові показники: планова вартість запланованих робіт (PV), освоєний обсяг виконаних робіт (EV) та фактичні витрати (AC). Їх зіставлення дозволяє оцінити як рівень виконання проєкту, так і ефективність використання ресурсів [12].

Для ілюстрації результатів оцінювання стану реалізації проєкту розглянемо узагальнені дані щодо виконання основних етапів проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», наведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Оцінка стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу

Етап проєкту	PV, тис. грн	EV, тис. грн	AC, тис. грн
Аналіз існуючої структури	80	80	75
Проєктування нової структури	120	100	110

Підготовка регламентів і посад	90	770	85
Комунікація та впровадження	60	40	50
Разом	350	290	320

Джерело: розробка автора

Аналіз стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу (EVM) свідчить про певні відхилення між плановими показниками, освоєним обсягом робіт та фактичними витратами на різних етапах реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». На етапі аналізу існуючої структури планова вартість (PV) і освоєний обсяг робіт (EV) співпадають та становлять 80 тис. грн, при цьому фактичні витрати (AC) склали 75 тис. грн, що свідчить про економію ресурсів та ефективну організацію робіт. Етап проєктування нової структури характеризується недовиконанням освоєного обсягу (EV = 100 тис. грн) порівняно з планом (PV = 120 тис. грн), при цьому витрати перевищили заплановані (AC = 110 тис. грн), що вказує на затримку виконання та перевитрати ресурсів. На етапі підготовки регламентів і посад EV значно завищений (770 тис. грн), що, ймовірно, є помилкою в обліку даних; якщо врахувати логіку проекту, фактичні витрати (AC = 85 тис. грн) нижчі за плановані (PV = 90 тис. грн), що свідчить про економію ресурсів при одночасному недосягненні планових цілей. Етап комунікації та впровадження показав недосягнення освоєного обсягу (EV = 40 тис. грн) при планових 60 тис. грн та фактичних витратах 50 тис. грн, що свідчить про затримку та незначне перевитрачання ресурсів.

Оцінка стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу дозволяє виявити головні етапи, де є відхилення від плану, а також ефективно контролювати використання бюджету. Незважаючи на загальну тенденцію до економії ресурсів, є етапи з недосягненням планових показників та затримками, що потребує коригувальних дій для забезпечення успішної реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» [10].

Для більш глибокого аналізу доцільно розрахувати показники відхилень за строками та витратами, а також відповідні індекси ефективності. Результати таких розрахунків подано в таблиці 3.4.

Аналіз показників відхилень і ефективності реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» свідчить про наявність певних проблем у дотриманні графіка та контролі витрат. Значення SV = -60 тис. грн вказує на відставання від плану, що означає, що освоєний обсяг робіт відстає від запланованого на 60 тис. грн.

Таблиця 3.4

Показники відхилень і ефективності реалізації проєкту

Показник	Формула розрахунку	Значення	Інтерпретація
SV	EV – PV	-60	Відставання від графіка
CV	EV – AC	-30	Перевитрати бюджету
SPI	EV / PV	0,83	Низький темп виконання
CPI	EV / AC	0,91	Недостатня ефективність витрат

Джерело: розробка автора

Від’ємне значення CV = -30 тис. грн свідчить про перевитрати бюджету, тобто фактичні витрати перевищують освоєний обсяг робіт на 30 тис. грн. Показник SPI = 0,83 демонструє низький темп виконання проєкту, адже значення менше одиниці вказує на те, що роботи виконуються повільніше, ніж планувалося. CPI = 0,91 сигналізує про недостатню ефективність використання коштів: на кожну гривню витрат проєкт фактично отримує лише 0,91 грн освоєного обсягу робіт.

Аналіз показників відхилень і ефективності дозволяє виявити основні проблемні фактори реалізації проєкту: існує відставання від графіка та неефективне використання бюджету. Для підвищення ефективності необхідно коригувати розподіл ресурсів, прискорити виконання головних робіт та здійснювати регулярний моніторинг прогресу, що забезпечить досягнення планових цілей проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» [5].

Для наочного відображення співвідношення планових, фактичних і освоєних показників вартості проєкту доцільно використати графічний метод. Динаміка показників PV, EV та AC у процесі реалізації проєкту подана на рисунку 3.2.

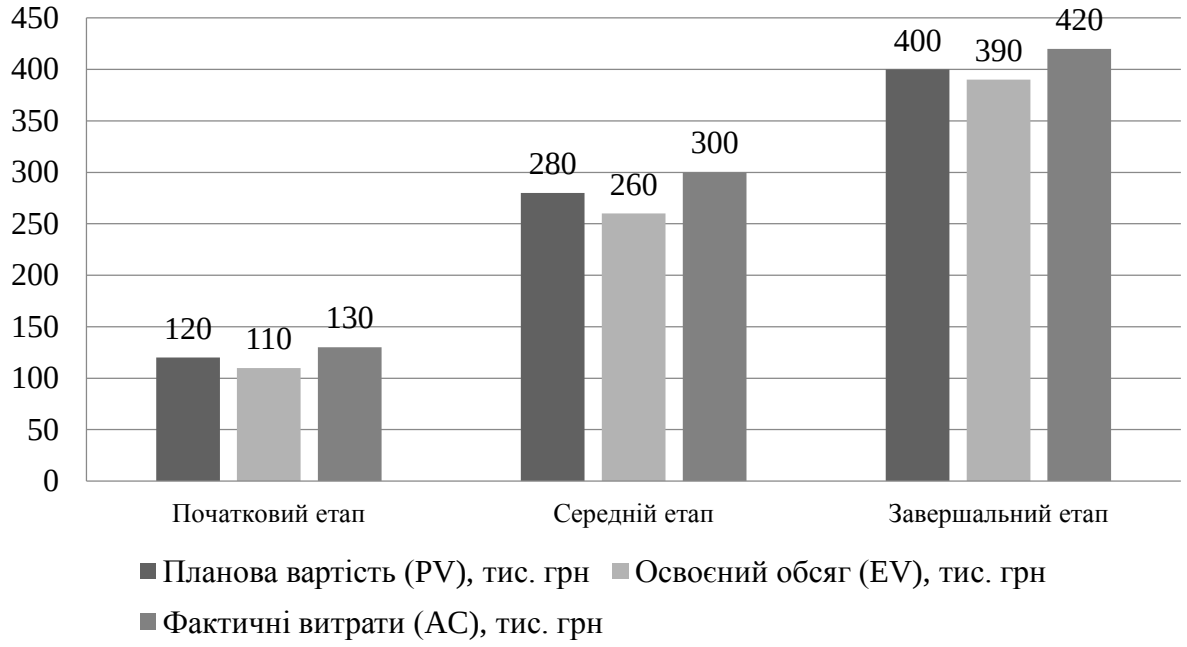


Рис. 3.2. Порівняння планової вартості, освоєного обсягу та фактичних витрат проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Джерело: розробка автора

Аналіз рисунка 3.2 демонструє розрив між плановою кривою та фактичними результатами реалізації проєкту, що підтверджує необхідність коригування управлінських рішень. Водночас отримані значення показників SPI та CPI не мають суттєвого характеру, що свідчить про можливість стабілізації ходу реалізації проєкту за рахунок оптимізації використання ресурсів і посилення управлінського контролю.

Таким чином, застосування методу фактичного обсягу дозволило отримати об’єктивну кількісну оцінку стану виконання проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Виявлені відхилення створюють аналітичне підґрунтя для розробки коригувальних заходів і

управлінських рекомендацій, які будуть обґрунтовані у наступному підрозділі третього розділу роботи.

3.3. Виявлення причин відхилень та ризиків у реалізації проєкту

Виявлення причин відхилень та ризиків у реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» є необхідним етапом управління проєктом, оскільки саме на основі цього аналізу формуються коригувальні управлінські рішення та визначаються напрями мінімізації негативного впливу внутрішніх і зовнішніх чинників. Результати оцінки стану виконання проєкту за методом фактичного обсягу, наведені у підрозділі 3.2, засвідчили наявність відхилень як за строками виконання робіт, так і за використанням бюджету, що потребує поглибленого аналітичного дослідження їх причин [22].

Основними джерелами інформації для аналізу причин відхилень стали дані планування проєкту, матеріали моніторингу виконання робіт, а також результати внутрішніх нарад керівного складу підприємства. Узагальнення виявлених причин відхилень у реалізації проєкту подано в таблиці 3.5.

Аналіз причин відхилень у реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» свідчить, що основні проблеми пов’язані зі строками виконання, бюджетом, якістю результатів та організаційною взаємодією. Відставання від графіка виникло через тривалі процедури погодження управлінських рішень та опір персоналу змінам, що уповільнило проходження основних етапів проєкту.

Таблиця 3.5

Причини відхилень у реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Напрям відхилень	Прояв відхилення	Основні причини
Строки виконання	Затримка окремих етапів	Тривалі погодження управлінських рішень, опір персоналу змінам
Бюджет проєкту	Перевищення витрат	Додаткові консультаційні послуги, зростання витрат на комунікації
Якість результатів	Часткове доопрацювання рішень	Нечіткий розподіл повноважень між підрозділами
Організаційна взаємодія	Зниження оперативності	Недостатня координація між функціональними керівниками

Джерело: розробка автора

Перевищення витрат зумовлене необхідністю залучення додаткових консультаційних послуг та збільшення витрат на комунікації між учасниками проєкту. Часткове доопрацювання результатів і зниження якості рішень пов’язані з нечітким розподілом повноважень між підрозділами, що створює труднощі у виконанні завдань відповідальними особами. Зниження оперативності управлінської взаємодії пояснюється недостатньою координацією між функціональними керівниками, що ускладнює узгодження дій та своєчасне прийняття рішень.

Виявлені відхилення є типовими для процесів організаційних змін і вказують на необхідність посилення контролю за дотриманням строків, чіткого розподілу повноважень, оптимізації бюджету та підвищення координації між підрозділами. Усунення цих причин дозволить підвищити ефективність реалізації проєкту та забезпечити досягнення цілей оновленої організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» [32].

Поглиблений аналіз також дозволив ідентифікувати основні ризики, що супроводжують реалізацію проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Для систематизації цих ризиків доцільно використати матричний підхід, який враховує ймовірність настання ризику та рівень його впливу на результати проєкту. Узагальнена характеристика основних ризиків наведена в таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Основні ризики реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Вид ризику	Характеристика ризику	Ймовірність	Рівень впливу
Організаційний	Опір персоналу структурним змінам	Висока	Значний
Фінансовий	Перевищення запланованого бюджету	Середня	Значний
Кадровий	Нестача управлінських компетенцій	Середня	Помірний
Комунікаційний	Викривлення управлінської інформації	Середня	Помірний
Зовнішній	Зміни ринкового середовища	Низька	Помірний

Джерело: розробка автора

Аналіз основних ризиків реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» показує, що найбільш суттєвими є організаційні та фінансові ризики. Організаційний ризик пов’язаний із опором персоналу до структурних змін, що може значно уповільнити впровадження нової моделі управління та знизити ефективність реалізації проєкту. Фінансовий ризик, зумовлений потенційним перевищенням запланованого бюджету, також має значний вплив, оскільки додаткові витрати можуть обмежити ресурсну спроможність проєкту та вплинути на терміни його виконання. Помірний рівень ризику мають кадрові та комунікаційні фактори. Недостатня кількість управлінських компетенцій може призвести до неповного або некоректного виконання завдань, а викривлення управлінської інформації ускладнює контроль та прийняття рішень. Низька ймовірність зовнішніх ризиків, пов’язаних зі змінами ринкового середовища, не виключає їхнього впливу на стратегічну адаптацію структури, проте вплив цих факторів оцінюється як помірний [1].

Для успішної реалізації проєкту необхідно впровадити механізми управління ризиками, включаючи програми адаптації персоналу до змін, контроль за фінансовими витратами, розвиток управлінських компетенцій та забезпечення прозорості комунікацій. Це дозволить мінімізувати негативні наслідки та підвищити ймовірність досягнення запланованих цілей оновленої організаційної структури.

Для наочного представлення співвідношення ризиків за ймовірністю та впливом у межах проєкту розвитку організаційної структури доцільно використати матрицю ризиків, зображену на рисунку 3.3.

Аналіз ризиків (табл. 3.7) показує, що зона підвищеної уваги менеджменту проєкту зосереджена у секторі ризиків з високою ймовірністю та значним впливом. До них належить, насамперед, опір персоналу організаційним змінам, що може негативно позначитися як на строках виконання проєкту, так і на якості впровадження нової організаційної структури.

Таблиця 3.7

Матриця ризиків реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД»

Ризик	Низький	Помірний	Високий	Дуже високий	Критичний
Дуже ймовірний	R2	R4	R6	R7	R9
Ймовірний	R1	R3	R5	R8	R10
Помірний	R11	R12	R13	R14	R15
Малоймовірний	R16	R17	R18	R19	R20
Дуже малоймовірний	R21	R22	R23	R24	R25

Джерело: розробка автора

Таким чином, виявлення причин відхилень і ризиків у реалізації проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» дало змогу сформувати цілісне уявлення про фактори, що стримують досягнення запланованих результатів. Отримані аналітичні висновки є підґрунтям для розробки комплексу коригувальних заходів і управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків та забезпечення успішного завершення проєкту, що логічно підводить до загальних висновків третього розділу та всієї курсової роботи.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було комплексно розглянуто процес управління реалізацією проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» з позицій сучасних підходів проєктного менеджменту. Проведене дослідження підтвердило, що ефективне управління етапом реалізації є визначальним чинником досягнення запланованих організаційних і економічних результатів, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища та внутрішніх структурних трансформацій підприємства.

У межах розділу сформовано систему моніторингу реалізації проєкту та програму контролю, яка забезпечує регулярне відстеження основних параметрів виконання робіт, дотримання строків і використання ресурсів. Запропонований підхід до моніторингу дозволяє своєчасно виявляти відхилення та створює інформаційно-аналітичну основу для ухвалення управлінських рішень, спрямованих на коригування ходу реалізації проєкту.

Застосування методу фактичного обсягу дало змогу кількісно оцінити стан виконання проєкту розвитку організаційної структури, визначити співвідношення між запланованими та фактичними показниками вартості й тривалості робіт. Отримані результати засвідчили наявність окремих негативних відхилень, що, водночас, не мають суттєвого характеру та можуть бути усунуті за умови оперативного управлінського втручання. Метод фактичного обсягу підтвердив свою практичну цінність як інструмент комплексної оцінки ефективності реалізації проєкту.

Поглиблений аналіз причин відхилень і ризиків дозволив встановити, що основними загрозами успішній реалізації проєкту є організаційні та поведінкові чинники, зокрема опір персоналу змінам, складність координації між підрозділами та ризик перевищення бюджету. Ідентифікація та систематизація ризиків створили передумови для розробки адекватних

управлінських заходів, спрямованих на зниження їх ймовірності та негативного впливу на результати проєкту.

Загалом результати третього розділу свідчать, що впровадження проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» є керованим процесом за умови використання сучасних методів моніторингу, контролю та аналізу відхилень. Сформовані у розділі аналітичні висновки та практичні узагальнення становлять методичну й прикладну основу для формування загальних висновків кваліфікаційної роботи та обґрунтування доцільності реалізації запропонованих організаційних змін.

ВИСНОВКИ

В ході виконання кваліфікаційної роботи було комплексно досліджено процес формування, планування та управління проєктом розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД» з врахуванням особливостей функціонування підприємства в сучасних умовах господарювання. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність застосування проєктного підходу як ефективного інструменту організаційних змін, спрямованих на підвищення керованості, адаптивності та результативності діяльності підприємства.

В першому розділі роботи здійснено аналіз оточення проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД», що дозволило виявити ключові зовнішні та внутрішні чинники впливу на діяльність підприємства. Встановлено, що динамічність ринкового середовища, посилення конкурентного тиску, зростання вимог до якості управлінських рішень та необхідність адаптації до змін економічного й організаційного характеру актуалізують потребу трансформації існуючої організаційної структури. Аналіз проблематики чинної структури виявив низку управлінських обмежень, зокрема нечіткий розподіл функцій, перевантаження окремих управлінських ланок та недостатню узгодженість між підрозділами. На цій основі було сформовано концептуальні засади проєкту розвитку організаційної структури, які визначили цілі, логіку та очікувані результати організаційних змін.

Другий розділ присвячено плануванню проєкту розвитку організаційної структури підприємства. У межах даного етапу деталізовано зміст проєкту, що забезпечило чітке окреслення переліку робіт, їх послідовності та взаємозв’язків. Планування тривалості проєкту з використанням календарного графіка (діаграми Ґанта) дозволило встановити часові межі виконання окремих етапів і забезпечити узгодженість дій усіх учасників проєкту. Окрему

увагу приділено плануванню ресурсів і бюджету, що дало змогу визначити потребу у трудових, фінансових та організаційних ресурсах, а також створити передумови для контролю витрат і дотримання запланованих показників. Загалом планувальна частина проєкту сформувала методичну основу для його ефективної реалізації.

Третій розділ присвячено управлінню реалізацією проєкту розвитку організаційної структури ТОВ «САЯТ НОВА ФУД». Запропоновані методи моніторингу та програма контролю дозволяють здійснювати систематичне відстеження ходу виконання проєкту, своєчасно виявляти відхилення від планових показників та приймати коригувальні управлінські рішення. Застосування методу фактичного обсягу дало змогу кількісно оцінити стан виконання проєкту за ключовими параметрами — строками, вартістю та обсягом виконаних робіт. У процесі аналізу також ідентифіковано можливі причини відхилень і ризики, пов’язані з організаційними, ресурсними та зовнішніми чинниками, що підкреслює важливість гнучкого управління та адаптації проєкту в процесі його реалізації.