

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Бізнес-технології та економіка
(повне найменування факультету)
Бізнес та управління
(повне найменування кафедри)

Пояснювальна записка

до дипломного проекту (роботи)

магістр
(ступінь вищої освіти)

на тему Обґрунтування корпоративної
(назва теми)
системи управління проектами

Виконав(ла): студент(ка) 2 курсу, групи БТЕ-1013М

Спеціальності 073
(код і найменування спеціальності)
Менеджмент

Освітня програма (спеціалізація)
Управління проектами
Гойденко О.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник Потуєва Т.О.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)
Рецензент Карпенко А.В.
(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Форма № 25

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет БТЕ
Кафедра Бізнесу та управління
Ступінь вищої освіти магістр
Спеціальність 073 менеджмент
(код і найменування)
Освітня програма (спеціалізація) управління проектами
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри БтаУ
Пікаченко А.М.
« » 20 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНИЙ ПРОЄКТ (РОБОТУ) СТУДЕНТА(КИ)

Гойденко Олександра Володимирівна
(ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи) Обґрунтування корпоративної системи управління проектами

керівник проєкту (роботи) д.е.н. проф. Потуєва Т.О.
(науковий ступінь, вчене звання, ПРИЗВИЩЕ, ім'я, по батькові)

затверджені наказом закладу вищої освіти від «03» 10 2024 року № 395

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 10.12.2024р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) нормативні та законодавчі акти України, статистична звітність підприємства

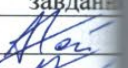
4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методологічні основи корпоративної системи управління проектами.

2. Аналіз системи управління проектами в ТОВ «Нова Пошта»

3. Рекомендації щодо вдосконалення корпоративної системи управління проектами в ТОВ «Нова Пошта»

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, кількість слайдів, плакатів)

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	ПРИЗВИЩЕ, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	прийняв виконав завдання
1	Потусева Т.О.		
2	Потусева Т.О.		
3	Потусева Т.О.		

7. Дата видачі завдання « 09 » вересня 20 24 року.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Прим.
1	Підбір, підготовка джерел	09.09.24	
2	Виконання 1-го розділу	15.10.24	
3	Виконання 2-го розділу	05.11.24	
4	Виконання 3-го розділу	19.11.24	
5	Подання на рецензування/корекцію	10.12.24	

Студент(ка)

 (підпис) Олександр Тіщенко (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

Керівник проекту (роботи)

 (підпис) Тетяна Потусева (Ім'я ПРИЗВИЩЕ)

РЕФЕРАТ

Дипломна робота: 111 с., 19 табл., 9 рис., 2 додатки, 51 джерело.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Нова пошта».

Мета дослідження – проведення аналізу ефективності роботи корпоративної системи управління проектами та розробка шляхів для її вдосконалення з метою підвищення ефективності та конкурентоспроможності ТОВ «Нова Пошта».

Завдання дослідження:

- розкрити поняття корпоративної системи управління проектами та її основні характеристики;
- проаналізувати методологічні підходи та інструментарій управління проектами;
- провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта»;
- оцінити поточну систему управління проектами в ТОВ «Нова Пошта»;
- розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління проектами.

Методи дослідження аналіз і синтез, абстрагування і порівняння, індукція і дедукція, економіко-математичне моделювання.

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ,
КОРПОРАТИВНА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ,
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ ТА ТЕХНОЛОГІЙ
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ,

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1	9
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	9
1.1. Поняття корпоративної системи управління проєктами	9
1.2. Організаційні аспекти управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях	15
1.3. Методологічні підходи та інструментарій управління проєктами	29
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2	37
АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	37
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»	37
2.2. Управління ризиками в ТОВ «Нова пошта»	45
2.3. Оцінка поточної системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта»	60
Висновки до розділу 2	67
РОЗДІЛ 3.	69
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»	69
3.1. Удосконалення організаційної структури управління проєктами	69
3.2. Впровадження сучасних інструментів та технологій управління проєктами	84
3.3. Оцінка ефективності запропонованих рішень	92
Висновки до розділу 3	97
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

У сучасних умовах швидкої глобалізації та цифровізації бізнес-процесів ефективне управління проєктами стає критичним фактором успіху для компаній. Корпоративна система управління проєктами є інструментом, який дозволяє організаціям координувати ресурси, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей. Особливо це актуально для логістичних компаній, які працюють у висококонкурентному та динамічному середовищі.

Актуальність дослідження полягає в тому, що впровадження ефективної корпоративної системи управління проєктами дозволяє підвищити продуктивність, знизити витрати та покращити якість послуг. В умовах зростаючих вимог клієнтів та швидких технологічних змін логістичні компанії, такі як ТОВ «Нова Пошта», повинні постійно вдосконалювати свої управлінські практики. Це сприятиме підвищенню їх конкурентоспроможності та стійкості на ринку.

Питанням організації корпоративного управління на підприємствах присвячено чимало наукових праць, підготовлених багатьма дослідниками та практиками, серед яких можна виділити Є. Масленнікову, О. Садченко, Ю. Грінченко, Е. Кузнецову, І. Ненно, Н. Крауса, І. Ломачинську, В. Шмагіна, О. Побережець, І. Голікова, а також Ф. Котлера, Дж. Уорті, Р. Нейшела та інших.

Мета роботи полягає в дослідженні та вдосконаленні корпоративної системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» з метою підвищення її ефективності та конкурентоспроможності.

Для досягнення поставленої мети були визначені такі завдання:

1. Розкрити поняття корпоративної системи управління проєктами та її основні характеристики.
2. Дослідити організаційні аспекти управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях.

3. Проаналізувати методологічні підходи та інструментарій управління проєктами.
4. Провести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта».
5. Оцінити поточну систему управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта».
6. Виявити проблеми та недоліки в системі управління проєктами компанії.
7. Розробити рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління проєктами.
8. Запропонувати впровадження сучасних інструментів та технологій управління проєктами та оцінити ефективність запропонованих рішень.

Об'єктом дослідження є система управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта».

Предметом дослідження є процеси та інструменти корпоративного управління проєктами, які впливають на ефективність діяльності логістичної компанії.

Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні методи дослідження. Зокрема, аналіз літературних джерел дозволяє глибоко зрозуміти теоретичні основи корпоративного управління проєктами та виявити сучасні тенденції у цій галузі. Порівняльний аналіз допомагає зіставити різні методологічні підходи та інструменти управління проєктами, що використовуються в провідних логістичних компаніях, і визначити найефективніші з них. Системний підхід забезпечує цілісне бачення проблеми, враховуючи взаємозв'язки між різними компонентами системи управління проєктами. Методи економічного аналізу та прогнозування використовуються для оцінки фінансових показників компанії та прогнозування впливу запропонованих змін на її діяльність.

Наукова новизна роботи полягає у розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення корпоративної системи управління проєктами в контексті логістичних компаній. Запропоновані рішення базуються на поєднанні сучасних теоретичних розробок і практичного досвіду, що дозволяє адаптувати їх до специфіки діяльності ТОВ «Нова Пошта». Це сприятиме оптимізації процесів управління проєктами, підвищенню їх ефективності та забезпеченню стійкого розвитку компанії.

Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів та рекомендацій безпосередньо в діяльності ТОВ «Нова Пошта» та інших логістичних компаній. Впровадження сучасних інструментів та технологій управління проєктами може призвести до значного підвищення продуктивності праці, зниження витрат та покращення якості наданих послуг. Це, в свою чергу, сприятиме задоволенню зростаючих потреб клієнтів, зміцненню позицій компанії на ринку та забезпеченню її конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1. Поняття корпоративної системи управління проєктами

Корпоративна система управління проєктами є надзвичайно актуальною темою в сучасному бізнес-середовищі. Вона спрямована на оптимізацію внутрішніх процесів та ресурсів компанії під час реалізації проєктів. Це дозволяє досягти вищого рівня ефективності в роботі організації та максимізувати прибутковість через успішне виконання проєктів. Корпоративна система управління проєктами включає встановлення чітких стандартів, процедур і відповідальності, що сприяє створенню прозорого та відкритого бізнес-середовища в контексті проєктної діяльності. Ефективне управління проєктами допомагає запобігати конфліктам інтересів, корупції та іншим ризикам, що можуть виникнути в організації під час реалізації проєктів [38].

Інвестори надають велику увагу якості корпоративної системи управління проєктами при виборі компаній для інвестування. Сильна система управління проєктами може стати ключовим чинником для залучення інвестицій та підвищення довіри інвесторів. Ефективне управління проєктами допомагає створити механізми співпраці та внутрішнього злагодження, що сприяє стійкості і тривалості бізнесу [50].

З розвитком регуляторного середовища та зростанням вимог до компаній, корпоративна система управління проєктами стає необхідною для відповідності законам та нормативам. Етичні питання та соціальна відповідальність стають все більш важливими для споживачів та інвесторів. Корпоративна система управління проєктами дозволяє враховувати ці аспекти у стратегії розвитку компанії та в процесі реалізації проєктів.

Усі ці аспекти підкреслюють, що корпоративна система управління проєктами є ключовим компонентом успішного та стійкого функціонування будь-якої організації. У сучасному глобальному бізнес-середовищі та економічній дійсності виникає проблема точного й всеосяжного визначення поняття «корпоративна система управління проєктами». Сприйняття та інтерпретація цього терміна можуть варіюватися залежно від культурних, юридичних та інституційних контекстів. Крім того, швидка зміна технологічного ландшафту, економічних умов та міжнародних стандартів додає складності до чіткого визначення і розуміння сутності корпоративної системи управління проєктами [11].

У зв'язку з розмаїттям секторів та галузей, важливо враховувати, що підходи до корпоративної системи управління проєктами можуть мати свої особливості і принципи залежно від контексту (наприклад, у публічних компаніях, державних установах чи неприбуткових організаціях). Однак правильне та узгоджене розуміння корпоративної системи управління проєктами є ключовим фактором для досягнення успіху і стійкого функціонування будь-якої організації чи компанії. Тому вирішення цієї проблеми важливе для правильної організації управлінських процесів та досягнення стратегічних цілей у сфері проєктного менеджменту [11].

Аналіз джерел з визначення корпоративної системи управління проєктами включає розгляд різних визначень та підходів, які надаються авторитетними джерелами. Різні вчені, а також міжнародні організації пропонують відповідні визначення поняття корпоративної системи управління проєктами (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 - Основні визначення поняття «корпоративна система управління проектами»

Автор	Поняття
Р. Заман [49]	Корпоративна система управління проектами визначається як структура, що встановлює права та обов'язки між сторонами, задіяними в проєктах, а також конфігурації організаційних процесів, які впливають на фінансові та нефінансові результати проєктів на рівні компанії.
М. Зінюк, Н. Деєва, К. Богатирьова, С. Мельниченко, Д. Файвіщенко, М. Шевчун [50]	Корпоративна система управління проектами є важливою основою для забезпечення ефективного, прибуткового та етичного розвитку бізнесу. Цифровізація управління проектами потребує реформування на всіх рівнях організації та принесе значні результати в довгостроковій перспективі.
Л.Г. Ліпич, О.А. Хілуха, М.А. Кушнір [27]	Корпоративна система управління проектами – це механізм, який використовується для контролю та координації дій зацікавлених сторін, що співпрацюють з проєктними командами для ефективного виконання завдань, поставлених перед компанією.
М.О. Ніколенко [31]	Під корпоративною системою управління проектами слід розуміти систему правовідносин організаційного, майнового та немайнового характеру, що складаються між засновниками, учасниками компанії (або їх представниками) та її органами чи посадовими особами з приводу організації проєктної діяльності та контролю за нею в межах реалізації корпоративних прав власників.
Н.Ю. Подольчак, О.І. Білик, Ю.А. Джурик [36]	Корпоративна система управління проектами – це система управління, за якої виконавчий орган сприяє ефективному розвитку проєктів компанії, знаходячи підтримку в акціонерів та інших зацікавлених осіб, які спільно діють задля успішного майбутнього компанії.
В. Царук [45]	Корпоративна система управління проектами – це сукупність взаємовідносин, які мають бути побудовані таким чином, щоб досягти основні цілі корпоративних проєктів з урахуванням балансу інтересів зі стейкхолдерами.
А. Шарма [39]	Корпоративна система управління проектами спрямована на збалансування 4М (гроші, робоча сила, машини та менеджмент) для гармонізації інтересів різних зацікавлених сторін та компанії в контексті проєктів. Вона охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із проєктною діяльністю, що вимагає координації взаємодії між численними особами та організаціями.
Т. Швидка, К. Халецька [2]	Корпоративна система управління проектами – це керівництво проєктною діяльністю компанії через її органи управління з використанням розроблених методів і напрямів, за допомогою яких здійснюється контроль за реалізацією проєктів і досягненням їх цілей, виконанням поставлених завдань, а також забезпечення відповідності проєктної діяльності вимогам законодавства.
М. Шкільняк [2]	Корпоративна система управління проектами – це система взаємодії між органами управління компанії, акціонерами та зацікавленими особами, яка відображає баланс їхніх інтересів та спрямована на отримання максимального прибутку від реалізації проєктів у відповідності з чинним законодавством і міжнародними стандартами.

Одне з визначень трактує корпоративну систему управління проєктами як систему відносин у трикутнику «власники – менеджмент – наймані працівники», що має забезпечити ефективне виконання проєктів в організації. У вітчизняній літературі корпоративна система управління проєктами часто визначається як узгоджена участь в управлінні проєктною діяльністю будь-якого соціально-економічного об'єкта, насамперед участь в управлінні суб'єктами господарювання [8].

Також корпоративна система управління проєктами вважається системою відносин між органами акціонерного товариства та його власниками щодо управління проєктною діяльністю акціонерного товариства. Вона поєднує в собі норми законодавства, нормативні положення та практику управління проєктами у приватному секторі.

Головними характерними рисами ефективної корпоративної системи управління проєктами є (рис. 1.1):

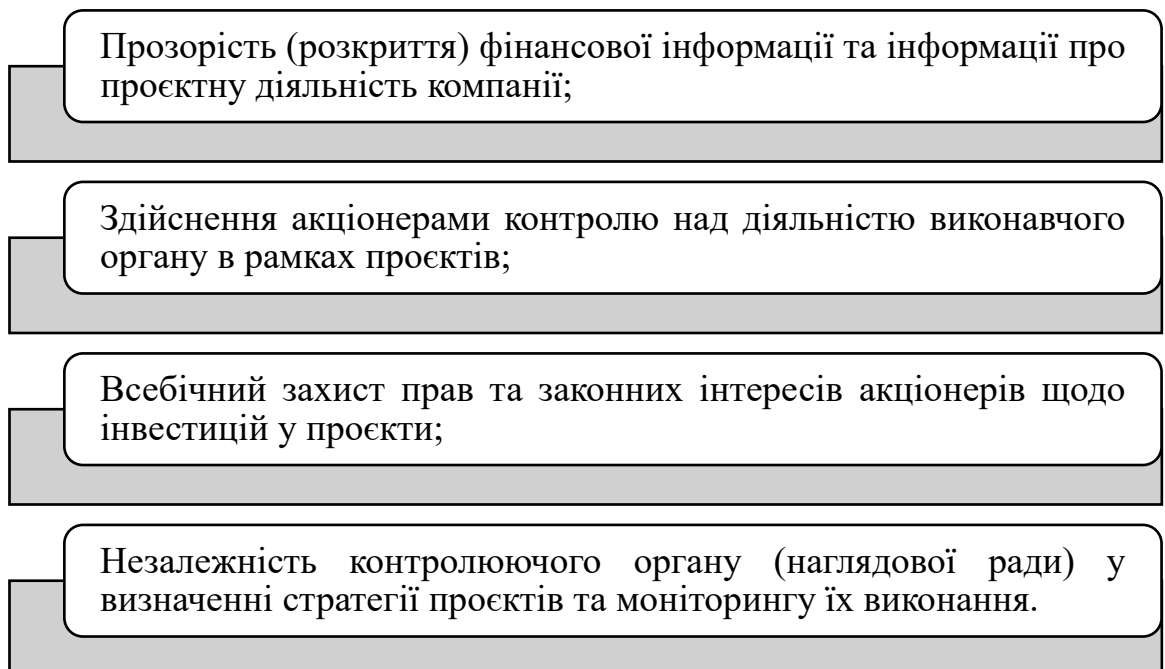


Рисунок 1.1 - Головні характеристики ефективної корпоративної системи управління проєктами [8]

Корпоративна система управління проєктами є елементом загальної системи управління, властивої фірмам в організаційно-правовій формі

акціонерних товариств, і полягає у організації взаємодії учасників проєктних відносин. Учасники цих відносин: акціонери і менеджери, кредитори, працівники, постачальники, клієнти—усі, на кого впливає реалізація проєктів акціонерного товариства.

У вузькому розумінні корпоративна система управління проєктами сприймається як організація взаємодії акціонерів та менеджерів у проєктній діяльності.

Корпоративна система управління проєктами—це передбачена чинним законодавством система органів, які здійснюють управління проєктною діяльністю господарського товариства з метою забезпечення її ефективності та прибутковості, а також з урахуванням інтересів учасників товариства та інших зацікавлених осіб (кредиторів, інвесторів, працівників, постачальників та покупців, державних органів) [8].

Корпоративна система управління проєктами в Україні ґрунтується на наступних принципах (рис. 1.2):

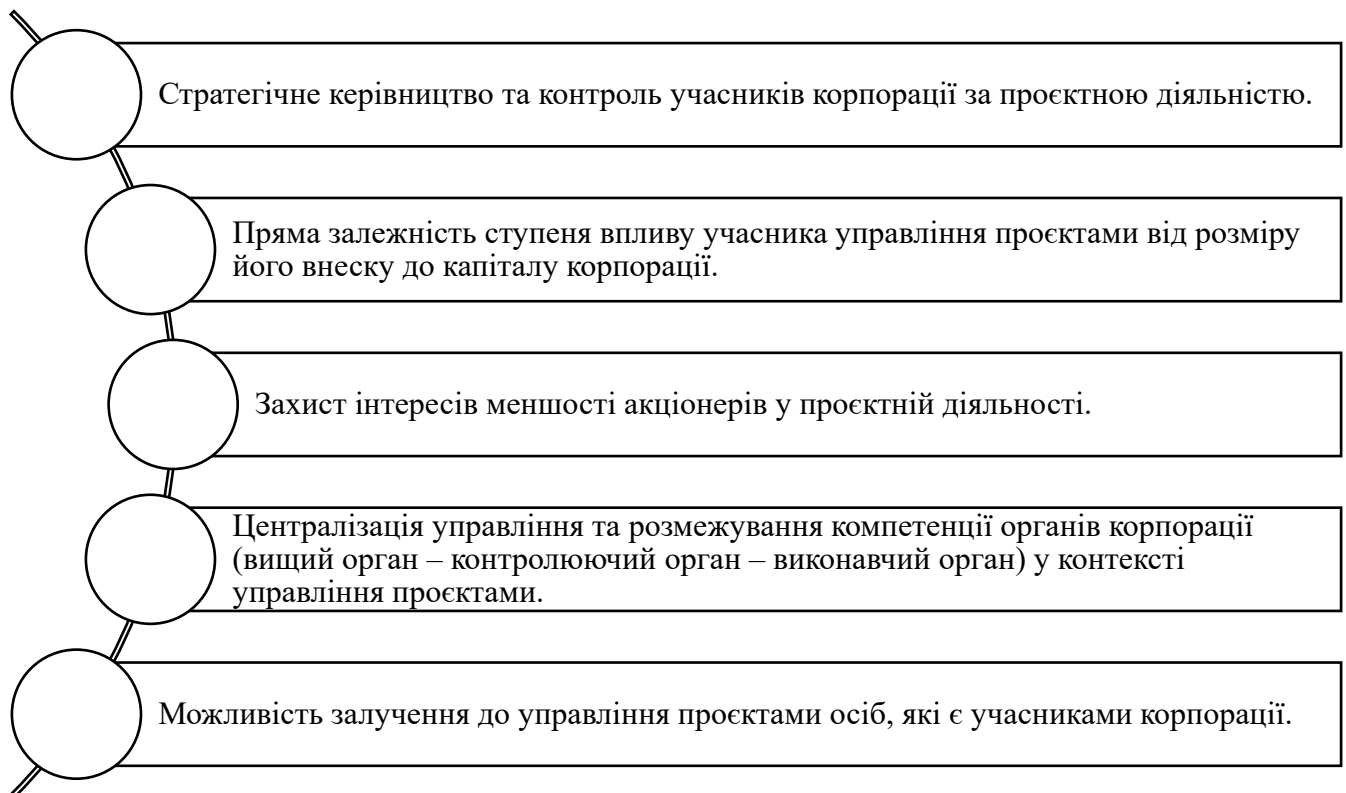


Рисунок 1.2 - Принципи корпоративної системи управління проєктами в Україні [10]

Країнами-членами Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) розроблено та прийнято такі принципи корпоративної системи управління проєктами (рис. 1.3):

Права акціонерів: включає комплекс прав, зокрема захист прав власності на акції, участь у голосуванні, прийняття рішень про продаж чи трансформацію корпоративного майна в контексті проєктів, зокрема злиття компаній та випуск нових акцій.

Справедливе ставлення до акціонерів: мається на увазі захист прав меншості акціонерів шляхом розробки схем, які утримують директорів та менеджерів проєктів від зловживань.

Роль інших заінтересованих осіб у корпоративному управлінні проєктами: наприклад, співробітники є зацікавленими особами у прийнятті та виконанні рішень у проєктах.

Повна інформація та прозорість: ОЕСР пропонує низку положень щодо публікації основної інформації про проєкти. Щорічний аудит проєктів проводиться незалежними аудиторами.

Відповідальність ради керуючих: основні принципи деталізують функцію ради керівників із захисту підприємства та його акціонерів у контексті проєктів. Це включає розробку стратегії проєктів, визначення ризиків, розміру заробітної плати керівництва тощо.

Рисунок 1.3 - Принципи корпоративної системи управління проєктами за ОЕСР [10]

Принципи ОЕСР є узагальненими, і англо-американська та німецька системи управління проєктами цілком відповідають їм. Класичним прикладом моделі корпоративної системи управління проєктами, у якій використано більшість принципів ОЕСР, є загальна стратегія компанії «General Motors», яка часто використовується іншими компаніями як кодекс управління проєктами.

Вищеперелічені принципи корпоративної системи управління проєктами не вичерпують всього її багатогранного змісту та потребують уточнення, розширення та подальших досліджень щодо необхідності та можливості їх використання у практиці роботи українських підприємств.

Сильна корпоративна система управління проєктами є великою перевагою для держави. Проведені дослідження показали, що країни з сильною системою управління проєктами, спрямованою на захист дрібних акціонерів, мають більші та ліквідніші ринки капіталу. У країнах із слабкішою системою управління проєктами більшість компаній контролюється основними інвесторами, що не стимулює дрібних інвесторів до вкладення коштів у проєкти [47]. Таким чином, для країн, які прагнуть залучити інвесторів, корпоративна система управління проєктами має дуже велике значення.

Вивчення принципів управління корпоративними проєктами та варіантів взаємодії корпорацій із зовнішнім середовищем, що використовуються у різних країнах, є актуальним для нинішнього етапу соціально-економічного розвитку України.

Світовий досвід у напрямку спроб скомбінувати найкращі елементи для створення «типової ефективної системи» корпоративного управління проєктами довів, що не існує ідеального механізму, який був би позбавлений усіх недоліків, притаманних будь-якій з існуючих моделей управління проєктами.

1.2. Організаційні аспекти управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях

Умови нестабільності та загрози безпеці ставлять перед корпораціями і підприємствами надзвичайні завдання, для вирішення яких потрібні нові підходи. Інноваційний підхід до корпоративної системи управління проєктами, поєднаний з тайм-менеджментом, дозволить забезпечити сталий розвиток підприємств та зберегти їх конкурентоспроможність в умовах кризи. Для ефективного впровадження інновацій у практику управління проєктами необхідна інноваційно-орієнтована корпоративна система управління проєктами. Ця система базується на принципах сталого розвитку

та системного підходу, що дозволяє підприємствам оптимізувати свою діяльність та забезпечити сталість розвитку [47].

Системний підхід до управління проєктами дозволяє дослідити функціонування, розвиток, структуру всього проєкту, встановити властивості його частин (елементів), простежити взаємодії і взаємозв'язки між ними. Застосування системного підходу в корпоративній системі управління проєктами дозволяє розглядати проєкт у комплексі та враховувати всі його аспекти, включаючи внутрішні та зовнішні впливи. Системний підхід сприяє інтеграції інновацій у всі аспекти управління проєктами підприємства. Він дозволяє визначити ключові процеси та функції, що потребують інновацій, та враховувати їх взаємодію з іншими компонентами проєкту [40].

Засади інноваційно-орієнтованої корпоративної системи управління проєктами базуються на системному підході до організаційного розвитку, який враховує всі аспекти проєктної діяльності підприємства та його взаємодію з зовнішнім середовищем. Цей підхід передбачає створення комплексної системи управління проєктами, що об'єднує інноваційні практики, принципи сталого розвитку та ефективний корпоративний тайм-менеджмент.

Принципи сталого розвитку включають економічну, екологічну та соціальну відповідальність підприємства. Інновації в управлінні проєктами повинні сприяти не лише економічному зростанню, але й зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та покращенню умов праці [40].

Корпоративна система тайм-менеджменту в управлінні проєктами – це сукупність взаємопов'язаних елементів, діяльність яких зумовлюється інструментами організації часу, розробленими на основі стратегічних поглядів вищого керівництва компанії з урахуванням останніх тенденцій у різних функціональних сферах менеджменту (управління персоналом, тайм-менеджмент, маркетинг, ухвалення управлінських рішень, стратегічне

управління, інноваційний менеджмент тощо) та з використанням новітніх управлінських технологій. Корпоративний тайм-менеджмент допомагає раціоналізувати використання часу та ресурсів для забезпечення максимальної продуктивності, досягнення поставлених інноваційних цілей у рамках проєктів [40].

Кібернетична модель управління є потужним інструментом для відображення корпоративної системи управління проєктами та її складових. Вона дозволяє враховувати взаємозв'язки і вплив між різними елементами системи, а також допомагає у процесі прийняття рішень та управління проєктними процесами. Ця модель включає дві основні підсистеми: керуючу та керовану. Керуюча підсистема відповідає за прийняття рішень, розробку стратегій та політик управління проєктами. Вона базується на аналізі вихідних даних, зворотного зв'язку та інформації про стан проєкту. Керована підсистема (об'єкт управління) включає виконавчі функції, реалізацію стратегій та виконання рішень, прийнятих керуючою підсистемою. Вона відповідає за конкретні дії та процеси, спрямовані на досягнення цілей управління проєктом [35].

Спільно ці дві підсистеми утворюють єдину корпоративну систему управління проєктами, яка забезпечує оптимальне функціонування проєктної діяльності. Керуюча підсистема виконує аналіз інформації, формулює стратегії та приймає рішення, які передаються для виконання керованій підсистемі. Керована підсистема, у свою чергу, реалізує ці рішення та впроваджує стратегії з метою досягнення цілей управління проєктами.

Вплив зовнішнього середовища на побудову корпоративної системи управління проєктами на засадах сталого розвитку включає економічні, соціально-політичні та екологічні аспекти, які визначають стратегію та функціонування організації (таблиця 1.2).

Таблиця 1.2 - Вплив зовнішнього середовища на корпоративну систему управління проектами на засадах сталого розвитку [35]

Аспект зовнішнього середовища	Вплив на систему управління проектами	Необхідні дії для адаптації
Економічний	- Економічне зростання або спад можуть вплинути на фінансування проектів. - Інфляція та коливання обмінних курсів впливають на витрати.	- Адаптація бюджетів проектів. - Перегляд фінансових планів. - Врахування економічних ризиків при стратегічному плануванні проектів.
Соціально-політичний	- Зміни в законодавстві можуть вимагати коригування проектів. - Вимоги споживачів до етики та сталості впливають на репутацію.	- Впровадження етичних стандартів у проекти. - Залучення стейкхолдерів до планування. - Підвищення прозорості та соціальної відповідальності у проектах.
Екологічний	- Нові екологічні регуляції вимагають змін у проектній діяльності. - Тиск громадськості щодо екологічної відповідальності.	- Впровадження екологічних ініціатив у проекти. - Розробка екологічно стійких практик управління. - Сертифікація за екологічними стандартами.

У контексті корпоративної системи управління проектами об'єктом управління є проект або група проектів, які потребують ефективного керування своєю діяльністю та ресурсами. Суб'єктом корпоративного управління проектами є керівництво організації, включаючи власників, менеджерів, управлінський персонал та інші структурні підрозділи, що здійснюють управління проектами.

Об'єкт і суб'єкт управління входять до корпоративної системи управління проектами (рис. 1.4).

Об'єкт управління (проект або програма проектів) включає всі аспекти проектної діяльності, такі як фінансові ресурси, людські ресурси, виробничі процеси, стратегічне планування, ризики та інше. Він є центральним елементом системи корпоративного управління проектами, де відбувається розробка і реалізація стратегій, аналіз результатів та управління різними функціональними підсистемами проекту.

Суб'єкт управління (керівництво, власники, управлінський персонал) включає власників та керівництво організації, які приймають рішення, розробляють стратегії і впроваджують їх на практиці. Вони відповідають за ефективне управління ресурсами, процесами та досягнення цілей проекту.

Рисунок 1.4 - Об'єкт і суб'єкт управління входять до корпоративної системи управління проектами

У корпоративну систему управління проектами на засадах інноваційності, сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту можна включити таких ключових суб'єктів [35]:

- Власники або акціонери організації: розробка інноваційних стратегій для забезпечення сталого розвитку та збільшення цінності проектів для акціонерів; управління інвестиціями в інноваційні проекти та оцінка їхнього впливу на часові ресурси проекту.
- Вищий менеджмент (рада директорів): розробка стратегій, спрямованих на сталий розвиток та інновації в проектній діяльності; управління ключовими рішеннями та виділення ресурсів з огляду на корпоративний тайм-менеджмент.
- Менеджери різних рівнів: впровадження інноваційних методів управління в щоденну практику роботи над проектами; ефективне планування робочого часу і ресурсів для досягнення інноваційних та сталих цілей проекту.

- Працівники: залучення персоналу до інноваційних ініціатив та забезпечення їхньої участі в інноваційних процесах у рамках проєкту; застосування принципів корпоративного тайм-менеджменту для підвищення продуктивності та виконання завдань.

- Вищеперелічені три групи стейкхолдерів (вищий менеджмент, менеджери та працівники) належать до блоку Адміністративний персонал, який фокусується на управлінні персоналом у проєктах. Це включає найм, навчання, розвиток, мотивацію, оцінку та управління продуктивністю співробітників. Також охоплює планування кадрових ресурсів, управління трудовими відносинами та формування корпоративної культури в рамках проєктів.

- Зацікавлені стейкхолдери із зовнішнього середовища: врахування інтересів та побажань зовнішніх стейкхолдерів при розробці інноваційних і сталих стратегій проєкту; забезпечення дотримання термінів і стандартів у роботі із зовнішніми стейкхолдерами з урахуванням тайм-менеджменту.

Цей блок належить до управління відносинами із зацікавленими сторонами проєкту, такими як держава, суспільство, клієнти, постачальники та інші. Він включає врахування та задоволення інтересів різних стейкхолдерів, соціальну відповідальність організації, етичні норми та відповідність вимогам законодавства.

Ці суб'єкти впливають на інноваційний та сталий розвиток проєкту, оптимізацію управління ресурсами і часом для досягнення корпоративних цілей у сфері проєктного менеджменту [27].

У контексті інноваційно-орієнтованої корпоративної системи управління проєктами на засадах сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту, підсистема інноваційного управління стратегічним сталим розвитком проєктів відіграє ключову роль у формуванні балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами. Завдяки впровадженню корпоративного тайм-менеджменту в цей процес, організація

має можливість керувати часом і ресурсами проєктів більш ефективно, що сприяє досягненню стратегічних цілей у контексті сталого розвитку.

Застосування принципів корпоративного тайм-менеджменту в процесі прийняття рішень щодо проєктів допомагає більш ефективно оцінювати стратегічні альтернативи та визначати оптимальні шляхи досягнення цілей в умовах обмеженого часу і ресурсів. Зокрема, вибір цільових показників та показників стратегічного розвитку проєктів повинен враховувати не лише фінансові результати, але й соціальні та екологічні впливи [35].

Враховуючи принципи корпоративного тайм-менеджменту, логістична компанія формує детальну систему стратегічних цілей та показників корпоративних проєктів, спрямованих на досягнення сталого розвитку в обумовлених часових рамках. Дотримуючись цих принципів, вищого рівня цілі та стратегічні альтернативи декомпонуються, що дозволяє створити детальну систему стратегічних цілей і показників корпоративних проєктів, спрямованих на досягнення сталого розвитку.

Блок координації роботи персоналу враховує принципи корпоративного тайм-менеджменту для забезпечення взаємозв'язку між стратегічними цілями та ключовими показниками продуктивності, з урахуванням вимог сталого розвитку. Ця координація допомагає збалансувати стратегічні цілі з продуктивністю окремих відділів та підрозділів логістичної компанії, забезпечуючи досягнення цілей сталого розвитку в корпоративних проєктах [5].

Блок управління ефективністю та сталим інноваційним розвитком визначає стратегічний напрям розвитку компанії в сучасних умовах, де сталість, соціальна відповідальність, а також ефективний корпоративний тайм-менеджмент мають важливе значення для досягнення довгострокового успіху в логістичних проєктах. Однак важливо зауважити, що система управління проєктами не може бути повноцінною без інтеграції ефективного корпоративного тайм-менеджменту, який допомагає оптимізувати використання часу і ресурсів компанії.

Впровадження корпоративного тайм-менеджменту дозволяє логістичним компаніям забезпечити більш ефективне розподілення робочого часу співробітників, планувати завдання та проєкти з урахуванням стратегічних цілей, а також підвищити продуктивність праці працівників. Це особливо актуально в умовах зростаючої конкуренції та швидкого темпу змін у сучасному логістичному бізнесі [5].

Система корпоративного управління проєктами, побудована на основі парадигми сталого розвитку, передбачає інтеграцію економічних, соціально-політичних та екологічних аспектів в управління логістичними підприємствами. Це вимагає перегляду підходів до стратегічного планування, прийняття рішень, координації та оцінки результатів у корпоративних проєктах. Така модель сприятиме позитивним результатам у розвитку логістичних компаній, забезпечуючи при цьому стійкість соціальних, екологічних та економічних аспектів їх діяльності [5].

Функціональне управління включає в себе адміністрування різних функціональних областей у логістичній компанії, таких як фінанси, маркетинг, операції, людські ресурси тощо. Воно передбачає розробку стратегій, політик та процесів, специфічних для кожної області, для ефективного досягнення цілей компанії в рамках корпоративних проєктів. У таблиці 1 наведено узагальнену інформацію щодо характеристик функціональних підсистем корпоративного управління проєктами з позицій сталого розвитку та тайм-менеджменту.

Функціональні підсистеми в системі управління корпоративними проєктами логістичних компаній на основі інноваційності, сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту відіграють ключову роль у досягненні стратегічних цілей організації та забезпеченні успішної реалізації проєктів.

Таблиця 1.3 - Характерні аспекти функціональних підсистем управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях [42]

Назва підсистеми	Організаційні аспекти з позиції сталого розвитку	Організаційні аспекти з позиції тайм-менеджменту
Операційна підсистема	Впровадження екологічно стійких практик та технологій у логістиці	Планування оптимальних графіків роботи для підвищення ефективності проєктів
Маркетингова підсистема	Розробка стратегій, спрямованих на підвищення обізнаності про сталість логістичних послуг	Ефективне управління часом для дослідження ринку та взаємодії з клієнтами в проєктах
Логістична підсистема	Оптимізація ланцюгів постачань та розподілу з урахуванням сталого розвитку	Контроль часу доставки та підвищення ефективності логістичних операцій у проєктах
Фінансова підсистема	Оцінка фінансової ефективності інновацій та інвестиційних проєктів з позиції сталого розвитку	Планування бюджету та ефективне управління фінансами проєктів з урахуванням термінів і ресурсів
Управління людськими ресурсами	Розвиток програм корпоративної соціальної відповідальності та сталого управління персоналом у проєктах	Оптимізація робочого часу співробітників та навчання команди ефективному розподілу часу
Інформаційна підсистема	Впровадження ІТ-технологій для збору та аналізу даних з метою покращення сталого розвитку проєктів	Управління інформацією та часом для забезпечення комунікації і прийняття рішень у проєктах
Юридична підсистема	Розробка політик та стандартів, що відповідають правовим нормам сталого розвитку в логістиці	Ефективне управління юридичними питаннями та дотримання термінів юридичних процедур у проєктах

Враховуючи сучасні вимоги та принципи управління корпоративними проєктами, об'єкт управління в логістичних компаніях повинен бути належним чином організованим і ефективно керованим з використанням інноваційних підходів, принципів сталого розвитку та корпоративного тайм-менеджменту.

Таблиця 1.4 - Блоки керованої підсистеми для оптимального управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях [42]

Блок керованої підсистеми	Опис
Фізичні активи	Управління всіма матеріальними активами, задіяними в проєктах компанії, такими як транспортні засоби, склади, обладнання та інфраструктура. Забезпечення їх ефективного використання, технічного обслуговування та модернізації з урахуванням принципів сталого розвитку та інноваційних технологій.
Інтелектуальна власність та корпоративні права	Управління інтелектуальною власністю, патентами, торговими марками та корпоративними правами. Захист та ефективне використання інтелектуальних ресурсів компанії в проєктах, впровадження інноваційних технологій і процесів для підвищення конкурентоспроможності на ринку логістичних послуг.
Процеси операційна діяльність та	Оптимізація операцій і бізнес-процесів у корпоративних проєктах. Впровадження нових технологій, удосконалення корпоративного тайм-менеджменту для забезпечення продуктивності та ефективності реалізації проєктів з метою досягнення успіху та сталого розвитку.

За допомогою цих блоків керованої підсистеми в системі управління корпоративними проєктами логістична компанія може досягти інноваційності та сталого розвитку, оптимізувати свою проєктну діяльність і підвищити продуктивність. Такий підхід допоможе компанії адаптуватися до мінливого середовища та забезпечити конкурентну перевагу на ринку логістичних послуг.

Організаційна сутність управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях відноситься до фундаментальних принципів, цінностей та практик, які визначають, як підприємство керує своїми проєктами та працює на високому рівні. Вона включає основні елементи, що формують структуру компанії, процеси прийняття рішень у проєктній діяльності та загальний підхід до досягнення цілей проєктів.

Управління корпоративними проєктами визначається метою та місією логістичної компанії. Воно включає визначення причини існування організації, її довгострокового бачення та цінностей, які вона підтримує. Ці елементи спрямовують процес прийняття стратегічних рішень у проєктах та дають уявлення про напрямок усієї проєктної діяльності [42].

Для ефективного управління корпоративними проєктами потрібна чітко визначена структура управління. Це включає ролі та обов'язки ради директорів, виконавчого керівництва та інших ключових зацікавлених сторін у контексті проєктів. Сильне керівництво гарантує, що рішення приймаються на користь компанії, її проєктів та зацікавлених сторін.

Організація управління корпоративними проєктами включає розробку стратегічних планів для досягнення цілей і завдань проєктів, включаючи постановку цілей, визначення можливостей зростання, розподіл ресурсів і оцінку ризиків. Стратегічне планування забезпечує дорожню карту майбутнього напрямку проєктів компанії.

Ефективне управління корпоративними проєктами визнає важливість взаємодії з різними зацікавленими сторонами, включаючи співробітників, клієнтів, інвесторів, постачальників та громадськість. У контексті логістичних компаній це особливо важливо, оскільки успішна реалізація проєктів залежить від координації між різними учасниками логістичного ланцюга.

Впроваджуючи ці елементи — мету та місію, управління та лідерство, стратегічне планування, організаційну структуру, процеси ухвалення рішень та взаємодію із зацікавленими сторонами — організація управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях спрямована на створення системи, яка дозволяє підприємству процвітати, приймати обґрунтовані рішення та виконувати свої зобов'язання перед зацікавленими сторонами, створюючи при цьому довгострокову цінність (рис. 1.5).

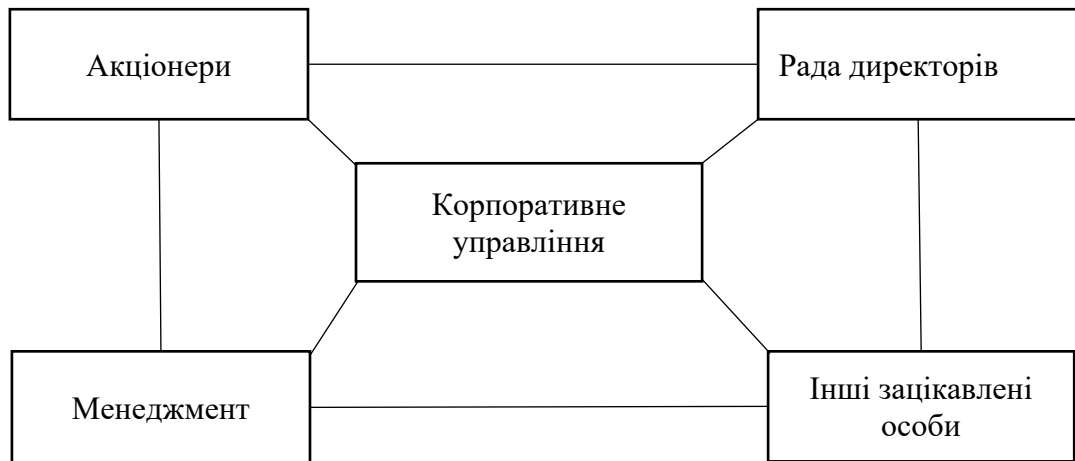


Рисунок 1.5 - Організаційна модель системи управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях

Акціонери — це фізичні чи юридичні особи, які володіють акціями компанії. Вони є власниками логістичної компанії та мають найвищу владу прийняття рішень щодо проєктів. Акціонери зазвичай здійснюють свій контроль шляхом голосування з таких важливих питань, як вибори директорів та важливі стратегічні рішення у проєктній діяльності. Вони можуть отримувати дивіденди залежно від частки володіння та успішності проєктів [33].

Рада директорів є групою осіб, обраних або призначених акціонерами для нагляду за управлінням проєктами компанії. Вони діють як фідучіари, представляючи інтереси акціонерів і стежачи за тим, щоб проєкти компанії керувалися їхніми інтересами. Рада встановлює корпоративну політику щодо управління проєктами, затверджує основні рішення, наймає чи звільняє топ-менеджерів проєктів та забезпечує стратегічне керівництво. Члени правління часто мають різний досвід, що дозволяє привносити різні точки зору до прийняття рішень у проєктній діяльності [33].

Команда менеджерів проєктів складається з керівників та старших менеджерів, які відповідають за повсякденну реалізацію проєктів компанії. Ця команда відповідає за виконання стратегій та цілей, встановлених радою директорів. Зазвичай вона включає такі посади, як керівник проєкту,

менеджер з фінансів проєкту, менеджер з операцій та інші керівники, які контролюють певні функціональні галузі в рамках проєктів, такі як логістика, людські ресурси або технології. Команда менеджерів проєктів відповідає за реалізацію політик, прийняття оперативних рішень та досягнення цілей проєктів.

Крім акціонерів, ради директорів та керівництва, у проєктній діяльності компанії зацікавлені й інші зацікавлені сторони. До них можуть належати співробітники, клієнти, постачальники, кредитори, регулюючі органи та ширша спільнота. Кожна з цих сторін може мати певні інтереси та очікування від проєктів компанії. Підтримка ефективної комунікації та вирішення проблем цих зацікавлених сторін має вирішальне значення для успішної реалізації проєктів у логістичних компаніях [33].

Структура управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях зазвичай варіюється залежно від правової бази та специфічних вимог підприємства. Вона передбачає наявність таких органів: загальні збори акціонерів, наглядова рада, голова правління, колегіальний виконавчий орган та проєктні комітети (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 - Типова структура управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях

Загальні збори акціонерів є вищим органом, який приймає рішення у компанії, включаючи рішення щодо проєктів. Він включає всіх акціонерів або їх представників і зазвичай проводиться щороку. Під час цих зборів обговорюються та голосуються важливі питання, такі як обрання членів ради директорів, затвердження фінансової звітності та основні корпоративні рішення, пов'язані з проєктами.

Наглядова рада відповідає за нагляд за управлінням проєктами компанії та представляє інтереси акціонерів. Рада зазвичай складається з незалежних директорів, виконавчих директорів, а іноді й представників акціонерів. Вони приймають стратегічні рішення щодо проєктів, наймають та оцінюють топ-менеджерів проєктів та забезпечують дотримання правових та етичних стандартів у проєктній діяльності. Рада обирає голову правління та затверджує колегіальний виконавчий орган [33].

Голова правління відповідає за керівництво радою директорів у контексті проєктів. Він головує на засіданнях правління, сприяє обговоренням та забезпечує ефективне функціонування правління щодо управління проєктами. Голова може також представляти компанію зовні, підтримуючи зв'язок із заінтересованими сторонами, такими як акціонери, регулюючі органи та громадськість. Він формує колегіальний виконавчий орган, відповідальний за проєкти.

Колегіальний виконавчий орган несе відповідальність за повсякденне управління та оперативні рішення у проєктній діяльності компанії. Він складається з керівників, які контролюють різні функціональні галузі проєктів, такі як фінанси, операції, маркетинг та людські ресурси. Виконавчий орган підзвітний наглядовій раді та реалізує стратегічний напрямок, встановлений правлінням у контексті проєктів.

У структуру управління корпоративними проєктами часто включають проєктні комітети, що спеціалізуються на конкретних галузях управління проєктами. Загальні комітети включають комітети з аудиту проєктів, комітети з управління ризиками, комітети з контролю якості тощо. Ці

комітети зазвичай складаються з членів ради директорів та несуть відповідальність за надання експертних знань, рекомендацій та забезпечення того, щоб проєкти компанії виконувалися відповідно до передової практики [33].

Управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях відноситься до системи правил, практик та процесів, за допомогою яких проєкти управляються та контролюються. Воно охоплює відносини між акціонерами, менеджментом, радою директорів та іншими заінтересованими сторонами в контексті проєктної діяльності. Ці елементи працюють разом, щоб створити структуру, яка сприяє відповідальному та ефективному управлінню проєктами, захищає інтереси акціонерів та сприяє довгостроковій стійкості логістичної компанії.

1.3. Методологічні підходи та інструментарій управління проєктами

Першим і ключовим кроком у реалізації будь-якого проєкту в сферах підприємництва, логістики та торгівлі є оцінка його ефективності та потенціалу. Така оцінка дозволяє не лише визначити фінансову вигідність проєкту, але й враховувати різні фактори, що можуть вплинути на його успіх або провал. У цьому дослідженні ми розглянемо теоретичну основу оцінки проєктів у даних сферах, а також визначимо основні принципи та підходи, що формують цей процес [13].

Оцінка проєктів — це систематичний аналітичний підхід, під час якого аналізуються різні аспекти потенційного проєкту, включаючи фінансові, економічні, технічні, стратегічні, соціальні та інші фактори. Вона дозволяє визначити, наскільки життєздатний проєкт, який вплив він матиме на підприємство та чи відповідає він стратегічним цілям компанії. Це також допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування та розвитку бізнесу, оптимізуючи використання ресурсів, таких як фінанси, робоча сила та матеріали, і запобігаючи їхньому неефективному витрачання.

Важливим аспектом є аналіз ризиків і можливостей їх виникнення, що сприяє розробці планів з управління ризиками та мінімізації їх наслідків. Крім того, оцінка проєктів є невід'ємною частиною стратегічного планування компанії, оскільки вона допомагає визначити, наскільки нові ініціативи відповідають загальній стратегії розвитку [13].

Завдяки оцінці проєктів компанія може обирати та розвивати ті ініціативи, які сприяють підвищенню її конкурентоспроможності на ринку. Оцінка також враховує соціальні аспекти проєкту, такі як його вплив на співробітників, спільноту та навколишнє середовище, що робить її важливим інструментом у контексті соціальної відповідальності. У підсумку, оцінка проєктів допомагає приймати рішення, які забезпечують успіх, стійкість та сталий розвиток підприємства в сучасних умовах бізнесу.

ROE вимірює прибутковість акціонерного капіталу компанії, тобто того капіталу, що належить акціонерам (власникам акцій). Він розраховується як відношення чистого прибутку компанії до її власного капіталу. ROI, своєю чергою, визначає прибутковість інвестицій у відсотках від початкового вкладеного капіталу. Цей показник є загальним і може застосовуватися для оцінки ефективності різних інвестицій, зокрема в проєкти, акції або нерухомість [13].

Стратегічний аналіз: SWOT-аналіз використовується для виявлення сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз для проєкту. Це ефективний управлінський інструмент, який допомагає компаніям краще розуміти свої внутрішні переваги та недоліки, а також зовнішні можливості та ризики. SWOT-аналіз сприяє прийняттю обґрунтованих рішень і розробці фінансових стратегій, що відповідають поточній ситуації компанії та її довгостроковим цілям [23].

Фінансові відділи можуть використовувати сильні сторони, такі як ефективне управління фінансами чи інвестиції в інновації, для підвищення прибутковості. Аналіз слабких сторін дозволяє визначити області для покращення, наприклад, шляхом зниження витрат або оптимізації

управління ресурсами. Окрім цього, SWOT-аналіз допомагає виявити нові можливості для зростання, такі як інвестування в перспективні проєкти чи вихід на нові ринки. Що стосується загроз, то вони можуть мати негативний вплив на фінансовий стан компанії, тому важливо розробити стратегії для їх уникнення або мінімізації наслідків.

Методологія управління портфелем проєктів полягає у виборі найбільш привабливих проєктів для реалізації, виходячи зі стратегічних цілей компанії. Ця стратегічна практика допомагає компаніям визначати, пріоритизувати та управляти набором проєктів, які сприяють досягненню їхніх довгострокових цілей. Методологія управління портфелем дозволяє фінансовим керівникам приймати зважені рішення щодо розподілу ресурсів та інвестицій, що забезпечує максимальну ефективність у досягненні стратегічних завдань (рис. 1.7).

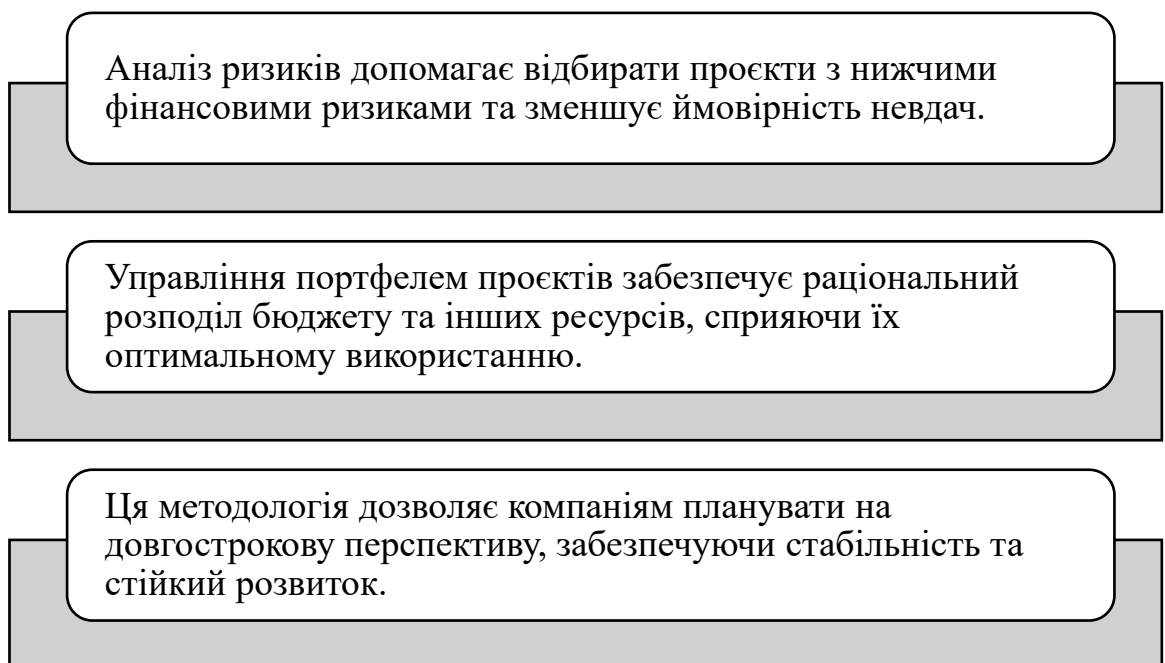


Рисунок 1.7 - Завдання методології управління портфелем проєктів [23]

Методи оцінки ризиків [18]:

– Аналіз чутливості допомагає оцінити вплив змін ключових параметрів на фінансові показники проєкту. Він зосереджується на тому, як зміни в конкретних змінних можуть вплинути на фінансові результати, що

дає можливість оцінити вразливість рішення до змін окремих факторів. Цей метод зазвичай застосовується на ранніх етапах аналізу для визначення параметрів, що найбільше впливають на результати.

– Метод Монте-Карло передбачає моделювання різних сценаріїв розвитку подій для оцінки ймовірності різних результатів. Цей підхід дозволяє фінансовим аналітикам оцінити ймовірність виникнення різних фінансових ризиків та невизначеностей. Його часто використовують для оцінки фінансових опцій, таких як акціонерні опціони або процентні ставки. Цей метод дозволяє створювати точніші бюджети та прогнози, враховуючи фактор невизначеності (рис. 1.8).

Він допомагає розробляти стратегії управління ризиками та приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій та фінансових операцій.

Метод Монте-Карло підвищує якість фінансових рішень і знижує рівень невизначеності, що робить його важливим інструментом у фінансовому управлінні.

Рисунок 1.8 - Особливості методу Монте-Карло [18]

Соціально-економічний аналіз: Оцінка впливу на навколишнє середовище (Environmental Impact Assessment, EIA) враховує екологічні та соціальні аспекти проєкту, допомагаючи забезпечити стійкий та екологічно збалансований розвиток [12]. Цей підхід дозволяє оцінювати вплив проєкту на природу та суспільство, сприяючи сталому економічному зростанню.

Основні переваги та застосування EIA [12]:

– EIA допомагає виявити та оцінити потенційні негативні наслідки економічних рішень для природи та суспільства. Це важливо для

запобігання шкідливим наслідкам та зменшення ризиків для бізнесу та інвесторів.

- Ця оцінка дозволяє враховувати екологічні та соціальні фактори при стратегічному плануванні й розвитку бізнесу, що сприяє сталому зростанню та збереженню довкілля.

- ЕІА враховує думки громадськості та зацікавлених сторін, що підвищує легітимність і підтримку проєктів у суспільстві.

- Вона також може стимулювати розробку нових технологій та підходів, спрямованих на зменшення негативного впливу на довкілля і більш ефективне використання ресурсів.

- Деякі інвестори та фінансові установи можуть вимагати проведення ЕІА для проєктів зі значним екологічним впливом, що може бути необхідним для отримання фінансування.

Стрес-тести та сценарійний аналіз [21]:

- Оцінка стійкості проєкту до екстремальних ситуацій і кризових сценаріїв важлива для визначення, як проєкт або система реагуватимуть на негативні зміни на ринку чи внутрішні проблеми. Особливу увагу цьому приділяють в умовах монополізації різних видів ринків.

- Стрес-тести використовуються для аналізу, як різні компоненти системи (фінансові установи, інвестиційні портфелі, галузі економіки) реагують на стресові ситуації, такі як економічні кризи, різке підвищення відсоткових ставок або падіння вартості активів. Стрес-тестування допомагає виявити ризики, що можуть виникнути за цих умов, та визначити, чи потрібно вживати заходів для їх мінімізації. Це особливо важливо для фінансових установ та регуляторних органів.

- Сценарійний аналіз передбачає розгляд різних можливих сценаріїв розвитку подій, які можуть вплинути на проєкт або ситуацію. Він охоплює різні комбінації факторів та подій, дозволяючи оцінити вплив

альтернативних сценаріїв на результати й ризики. Це дає змогу приймати більш обґрунтовані рішення, враховуючи потенційні альтернативи.

Стрес-тести зосереджені на критичних та несподіваних подіях, тоді як сценарійний аналіз охоплює ширший спектр можливих сценаріїв, включаючи як негативні, так і позитивні варіанти розвитку подій.

Таблиця 1.5 - Основні методи аналізу та їхні переваги та обмеження в оцінці проєктів [21]

Метод аналізу	Основні показники та етапи	Переваги	Обмеження
Бенчмаркінг	1. Визначення цілей та областей для порівняння. 2. Вибір компаній-аналогів. 3. Збір та порівняння даних. 4. Виявлення найкращих практик. 5. Розробка плану покращень. 6. Впровадження змін.	1. Покращення якості продуктів та послуг. 2. Оптимізація процесів. 3. Підвищення конкурентоспроможності.	1. Залежність від точності даних. 2. Складність збору даних для порівняння. 3. Можлива суб'єктивність.
Фінансовий аналіз	1. Внутрішня норма дохідності (IRR). 2. Період окупності (Payback Period). 3. Чистий поточний дохід (NPV).	1. Об'єктивність завдяки точним фінансовим даним. 2. Простота у використанні.	1. Ігнорування нефінансових аспектів. 2. Залежність від вихідних припущень та прогнозів.
Економічний аналіз	1. NPV. 2. IRR. 3. ROI. 4. Період окупності.	1. Об'єктивність. 2. Прийняття обґрунтованих рішень. 3. Оцінка ризиків.	1. Складність моделювання. 2. Залежність від точності даних. 3. Ігнорування нефінансових аспектів.
Стратегічний аналіз	1. SWOT-аналіз. 2. Аналіз конкурентоспроможності. 3. Аналіз ризиків та можливостей. 4. Аналіз вартості ланцюжка постачання.	1. Урахування стратегічних цілей. 2. Врахування внутрішніх і зовнішніх факторів. 3. Забезпечення конкурентоспроможності.	1. Суб'єктивність. 2. Неоднозначність результатів. 3. Обмежена орієнтація на майбутнє.

Отже, ці методологічні підходи надають підприємствам можливість проводити комплексну оцінку проєктів, враховуючи різні аспекти їхньої діяльності. В залежності від специфіки проєкту та його цілей, компанії можуть використовувати один або кілька з цих підходів для прийняття обґрунтованих рішень та забезпечення успішної реалізації своїх ініціатив у сучасному бізнес-середовищі.

Підсумкові результати дослідження спрямовані на систематизацію та аналіз методологічних підходів до оцінки проєктів у підприємстві, логістиці та торгівлі, з метою оцінки їхнього впливу на прийняття стратегічних рішень. Основна мета полягає в наданні підприємствам, торговельним і логістичним організаціям інструментарію для більш обґрунтованого управління проєктами, що сприятиме їхньому сталому розвитку та конкурентоспроможності [21].

У рамках виконання завдань дослідження було проведено огляд та ідентифіковано ключові методологічні підходи до оцінки проєктів у сферах підприємництва та торгівлі. Порівняння цих підходів дозволило визначити їхні переваги та недоліки в контексті практичного застосування, а також дослідити їхній вплив на прийняття стратегічних рішень у бізнесі.

Отримані результати допоможуть підприємствам, торговельним і логістичним організаціям краще розуміти, які методи оцінки проєктів найбільш відповідають їхнім потребам та умовам. Окрім того, вони зможуть застосувати наведені в дослідженні рекомендації для підвищення ефективності та стійкості в умовах глобальної конкуренції. Висновки цього дослідження сприятимуть поліпшенню процесу управління проєктами та прийняття обґрунтованих стратегічних рішень, що є важливим для успіху в сучасному бізнесі.

Висновки до розділу 1

У першому розділі було розглянуто основні теоретико-методологічні аспекти корпоративної системи управління проєктами. Було визначено поняття корпоративної системи управління проєктами, яке охоплює сукупність методів, принципів і інструментів, що забезпечують ефективну реалізацію проєктів в організаційному контексті. Також висвітлено специфіку управління проєктами в логістичних компаніях, де особлива увага приділяється координації ресурсів, оптимізації ланцюгів постачання та інтеграції проєктних процесів.

Проаналізовано методологічні підходи до управління проєктами, які включають як класичні, так і гнучкі методики, з акцентом на їх адаптацію до корпоративного середовища. Встановлено, що вибір підходу залежить від таких факторів, як складність проєкту, його масштаб, специфіка галузі та рівень невизначеності. Крім того, розглянуто інструментарій, що використовується для планування, контролю та аналізу проєктної діяльності, який відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності та успішності реалізації проєктів.

Отже, перший розділ закладає основу для подальшого дослідження корпоративного управління проєктами, формуючи теоретичне підґрунтя та окреслюючи ключові методологічні підходи, які будуть використані в наступних розділах роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є одним з провідних постачальників логістичних послуг в Україні, спеціалізуючись на поштової доставці та кур'єрських послугах. Компанія має обширну мережу відділень і складів по всій країні і надає свої послуги як корпоративним клієнтам, так і приватним особам.

Для підвищення зручності клієнтів «Нова Пошта» впроваджує сучасні ІТ-рішення. Один з таких кроків був з запуском мобільного додатку, призначеного для спрощення користування послугами компанії. До кінця 2015 року додаток вже був завантажений більш ніж 1,5 мільйонами користувачів. Крім цього, компанія успішно розвиває інноваційні формати обслуговування, використовуючи термінали для обробки та сортування вантажів, а також розширюючи можливості доставки через поштові відділення та міні-відділення (parcelshop). Це дозволяє клієнтам отримувати свої посилки не лише вдома, а й в місцях роботи, що знаходяться в пішохідній доступності [19].

У 2019 році «Нова Пошта» відзначилася вражаючим зростанням порівняно з попереднім роком. Кількість доставлених вантажів і посилок зросла на 22%, досягнувши 213 мільйонів. Міжнародні відправлення також виростили, збільшившись на 26% до 3,2 мільйонів, а мережа відділень компанії подвоїлася. На початок 2020 року «Нова Пошта» вже мала 6 102 відділення по всій Україні. Група компаній «Нова Пошта», включаючи ТОВ «Нова Пошта», була визнана одним із 100 найбільших платників податків в Україні, сплативши 4,3 мільярда гривень податків і зборів у 2019 році, що становило 29% більше, ніж у попередньому році [47].

У 2020 році «Нова Пошта» піднялася з 27 на 19 місце у рейтингу найбільших платників податків в Україні. За цей рік група компаній «Нова Пошта» сплатила державним і місцевим бюджетам податків та зборів на суму 5 мільярдів гривень, що на 20% більше, ніж у попередньому році. Крім того, «Нова Пошта» є одним з найбільших роботодавців в Україні, де наразі працює понад 30 000 осіб.

Компанія пропонує різноманітні послуги, включаючи [47]:

1. Доставку та повернення товарів в мережі магазинів, що дозволяє клієнтам доставляти товари до будь-яких торгових мереж (супермаркети, філії, дочірні підприємства і т. д.) і оптимізувати процеси відповідно до їхніх потреб.

2. Доставку вантажів на піддонах, яка дозволяє формувати піддони з окремих вантажів або перевозити сформовані піддони за зниженими тарифами.

3. Доставку автомобільних шин та дисків за зниженими цінами.

4. Зворотнє повернення документів для відправки відправнику.

5. Післяоплату товару, яка забезпечує оплату фрахту на місці отримання.

6. Виклик авто для навантаження відправки в узгоджений час.

7. Експедитування, яке дозволяє змінювати тип послуги або адресу доставки вже оформленого вантажу за бажанням відправника.

8. Підйом вантажу на поверх для доставки за адресою.

9. Зберігання вантажів у відділенні протягом одного календарного місяця.

10. Упаковку вантажу для захисту та зберігання під час транспортування.

Упаковка може бути різного типу, включаючи фірмові пакети, картонні коробки, поліпропіленові мішки та інше.

Усі ці послуги спрямовані на задоволення різних потреб клієнтів і надання зручностей у процесі відправлення та отримання вантажів.

Усі ці послуги спрямовані на задоволення різних потреб клієнтів і надання зручностей у процесі відправлення та отримання вантажів.

Таблиця 2.1 - Ключові фінансові показники з 2021 по 2023 рік [19]

№	Показник	2021 (тис. грн.)	2022 (тис. грн.)	2023 (тис. грн.)	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	% зміни
1	Чистий дохід, тис. грн.	20,843,502	23,687,034	36,468,879	+15,625,377	+75,0%
2	Валовий прибуток, тис. грн.	4,402,498	4,410,502	7,843,842	+3,441,344	+78,2%
3	Чистий прибуток, тис. грн.	2,600,320	2,135,960	3,967,156	+1,366,836	+52,6%
4	Середньорічна вартість активів, тис. грн.	6,208,515	6,888,490	9,485,187	+3,276,672	+52,8%
5	Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	6,208,515	6,888,490	9,485,187	+3,276,672	+52,8%
8	Фондовіддача (Asset Turnover Ratio)	3,3627	3,4417	3,8463	+0,4836	+14,37%

Фінансові дані ТОВ «Нова пошта» демонструють позитивну тенденцію зі збільшенням доходів та послідовним зростанням ефективності використання активів упродовж 2021-2023 років. Компанія знаходиться на шляху росту, що відображає ефективну стратегію управління та виконання операцій. Ці інсайти надають надійний огляд економічної ефективності та стратегічного напрямку компанії.

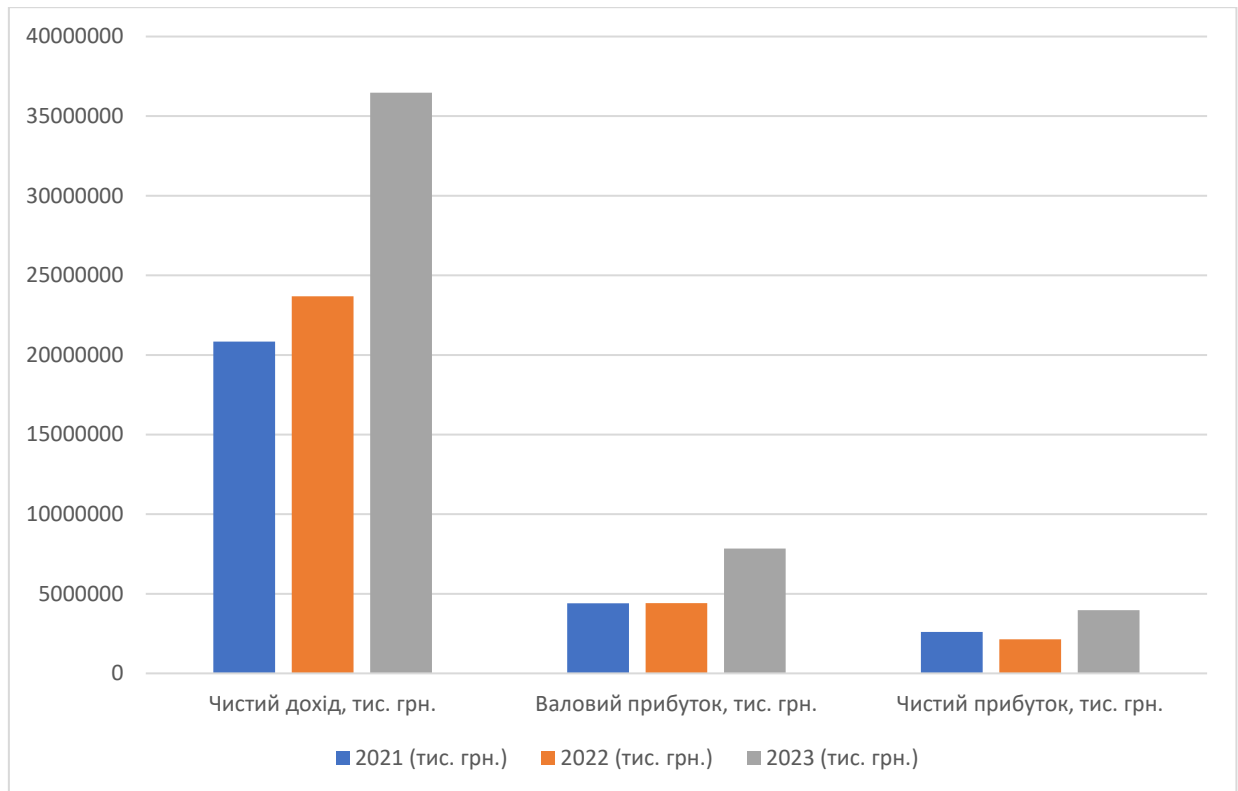


Рисунок 2.1 - Динаміка фінансових показників «Нової пошти» за 2021-2023 рр [19]

Тепер розглянемо механізми формування фінансових результатів діяльності підприємства у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 - Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства [19]

№	Показники	2021 тис. грн	2022 тис. грн	2023 тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	% зміни
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	20,843,502	23,687,034	36,468,879	+15,625,377	+75.0%
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	16,441,004	19,276,532	28,625,037	+12,184,033	+74.1%
3	Валовий прибуток	4,402,498	4,410,502	7,843,842	+3,441,344	+78.2%
4	Інші операційні доходи	202,834	696,168	301,477	+98,643	+48.6%
5	Адміністративні	1,923,703	1,673,172	2,985,829	+1,062,126	+55.2%

№	Показники	2021 тис. грн	2022 тис. грн	2023 тис. грн	Відхилення 2023 р. до 2021 р.	% зміни
	витрати					
6	Витрати на збут	561,844	439,130	997,806	+435,962	+77.6%
7	Інші операційні витрати	508,590	463,951	494,865	-13,725	-2.7%
8	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	1,611,195	2,530,417	3,666,819	+2,055,624	+127.6%
9	Фінансові витрати	1,814,806	1,138,698	2,706,514	+891,708	+49.1%
10	Інші витрати	630,813	887,690	1,248,217	+617,404	+97.9%
11	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	279,493	2,390,352	4,438,175	+4,158,682	+1487.6%
12	Чистий фінансовий результат: прибуток	2,600,320	2,135,960	3,967,156	+1,366,836	+52.6%

За період з 2021 по 2023 рік ТОВ «Нова пошта» показало значне зростання чистого доходу на 75%, що свідчить про збільшення обсягів продажів та розширення ринкової присутності. Валовий прибуток зріс на 78.2%, що вказує на покращення маржинальності продукції або оптимізацію витрат на виробництво.

З початком повномасштабної війни власники та керівництво «Нової Пошти» ухвалили рішення: зупинка — не варіант. Вони усвідомили свою важливість для українців, бізнесу та держави, взявши на себе місію підтримки людей у складні часи. Мільйони українців були змушені покинути свої домівки, але завдяки «Новій Пошті» вони могли залишатися на зв'язку з рідними, піклуватися одне про одного, попри відстань.

У рамках проєкту «Гуманітарна Нова Пошта» компанія доставила десятки тонн гуманітарної допомоги — коштом волонтерів та благодійників — захисникам і тим, хто опинився в складних обставинах [46].

Попри виклики війни, у 2022 році компанія не зупинила свій інноваційний розвиток і продовжила впроваджувати цифрові та

автоматизовані рішення. Це відчувається у зручних поштових та фінансових послугах, швидкій доставці та якісному трекінгу.

Компанія також пішла за українцями, які змушені були виїхати за кордон, і в жовтні 2022 року розпочала роботу на польському ринку. У 2023 році «Нова Пошта» продовжила розширення в Європі, відкривши представництва в ще дев'яти країнах під брендом Nova Post.

У швидкозмінному ринковому середовищі для компаній є життєво важливим постійно розширювати свої конкурентні переваги, щоб утримувати та збільшувати свою частку на ринку. Сучасна дійсність вказує на ключову роль ефективної маркетингової стратегії, яка сприяє зростанню попиту на продукцію або послуги, формуванню міцного бренду та адаптації каналів дистрибуції до потреб споживачів. Особливо це стає важливим в контексті європейської інтеграції та глобалізації, які відкривають нові можливості для збуту, але також накладають жорсткі вимоги щодо конкуренції. Після масштабного вторгнення росії в Україну, значна частина українських підприємств зменшила або навіть припинила свою діяльність, що створило додаткові виклики для їхнього виживання [44].

Однією з компаній, що активно адаптувалася до нових реалій, є ТОВ «Нова Пошта». Відповідаючи на зовнішні загрози, зокрема міграцію населення, «Нова Пошта» визначила стратегічні напрями своєї діяльності, зосереджуючись на розширенні ринку через відкриття філіалів під брендом Novapost у багатьох європейських країнах, включаючи Естонію, Латвію, Литву, Молдову, Німеччину, Польщу, Словаччину, Румунію, Угорщину та Чехію. Головною метою цих дій є забезпечення потреб українських споживачів за кордоном і збереження активної клієнтської бази, а також підтримання двосторонньої доставки між Європою та Україною.

Для реалізації цієї міжнародної стратегії, «Нова Пошта» ініціювала відкриття своїх представництв, починаючи з європейських столиць, та встановлення партнерських відносин з місцевими логістичними компаніями для надання комплексних поштових та логістичних послуг. Цей крок

вимагав значних інвестицій, оцінених понад 10 мільйонів євро, що вказує на серйозність намірів компанії утвердити себе на міжнародній арені.

Зниження купівельної спроможності споживачів зробило вартість доставки ключовим фактором при їхньому виборі послуг. Хоча компанія «Нова Пошта» підвищила ціни на свої послуги, вона також вдосконалила швидкість доставки, що допомогло компенсувати зростання вартості. Зважаючи на різноманітність потреб споживачів, компанія застосовує диференційований підхід до ціноутворення, особливо у випадках великогабаритних відправлень, де вартість є вирішальним фактором і клієнти готові дочекатися своїх замовлень [46].

«Нова Пошта» реалізує стратегію зниження вартості вантажних доставок шляхом оптимізації внутрішніх процесів для відправлень понад 30 кг. Завдяки впровадженню оновлених норм та перегляду логістичної моделі, яка зараз відмінна від стандартної моделі доставки малих посилок і документів, компанія планує знизити витрати на доставку вантажів на 15-20%. Основні напрями оптимізації включають зменшення кількості контактних точок з відправленнями в процесі доставки. Аналіз конкурентів, таких як Deliveri, SAT, Автолюкс та Justin, показує, що «Нова Пошта» має найвищу вартість доставки вантажів на ринку, що негативно впливає на її рентабельність, яка наразі коливається між мінус 5% і 14%. Частка компанії на поштовому ринку України становить приблизно 70%, що вказує на її домінуючу позицію.

Щоб підвищити ефективність, компанія розглядає можливість зміни логістичної схеми для палет, вантажів та шин-дисків, щоб зменшити витрати на доставку цих товарів. Також розглядається впровадження додаткових сервісів, таких як «Спуск з поверху», «Завантаження/Розвантаження», «Швидка відправка з адреси», і «Підйом на поверх», які будуть тарифікуватися залежно від кількості відправлень з адреси, що має покращити задоволеність клієнтів та збільшити частку ринку на міжнародному рівні. Для корпоративних клієнтів критично мати

можливість здійснювати відправлення та отримання посилок безпосередньо за власними адресами, що дозволяє їм уникнути додаткових витрат, пов'язаних з наймом транспорту для доставки до поштових відділень. В Європі, де 88% корпоративних клієнтів використовують адресну доставку для економії коштів, цей сервіс є особливо популярним [37].

Щоб залучити та утримати корпоративних клієнтів, «Нова Пошта» прагне оптимізувати роботу своїх менеджерів з продажу. Планується удосконалення бізнес-процесів управління персоналом, включно з проведенням сертифікованих тренінгів із стратегічних продажів для директора департаменту та регіональних керівників. Здобуті знання дозволять їм ефективно навчати менеджерів з продажу, що сприятиме кращому виявленню та задоволенню потреб клієнтів.

На тлі стабільного розвитку ринку поштових та вантажних послуг, де «Нова Пошта» є лідером, важливо стежити за діями конкурентів, які постійно оновлюють свої стратегії. Внесені корективи у маркетингову стратегію, зокрема зміцнення адресної доставки і управління продажами, посилять конкурентний потенціал компанії на міжнародному ринку.

Нова Пошта, відома логістична компанія з України, працює на міжнародних ринках за допомогою стратегії диференціації, яка включає фокусування на конкретних сегментах. Задовольняючи особливі потреби своїх клієнтів, компанія надає унікальні та високоякісні послуги, які відрізняють її від конкурентів.

Компанія надає послуги українським бізнесам, які мають зв'язки з Україною, а також українській діаспорі за кордоном. Це дозволяє Новій Пошті зосередитися на вузькому ринковому сегменті, де вона може запропонувати високий рівень сервісу та розуміння культурних і бізнес-особливостей клієнтів. Такий метод зупиняє конкурентів і заохочує лояльність клієнтів [44].

Диференціація послуг Нової Пошти проявляється через впровадження інноваційних технологій, що підвищують ефективність логістичних

процесів. Компанія інвестує в сучасні ІТ-рішення, автоматизацію складів, систему відстеження відправлень в режимі реального часу. Це забезпечує прозорість і контроль на всіх етапах доставки, що є критично важливим для міжнародних перевезень.

Крім того, Нова Пошта пропонує гнучкі умови співпраці, адаптуючи свої послуги під індивідуальні потреби клієнтів. Вона надає широкий спектр додаткових сервісів, таких як митне оформлення, страхування вантажів, консультації з міжнародних перевезень. Це створює додану вартість для клієнтів і зміцнює позиції компанії на міжнародному ринку.

Стратегія Нової Пошти також включає побудову партнерських відносин з локальними компаніями в інших країнах, що дозволяє розширити географію послуг і підвищити їх якість. Співпраця з місцевими партнерами допомагає краще розуміти специфіку кожного ринку, швидше реагувати на зміни та пропонувати клієнтам оптимальні логістичні рішення.

Таким чином, конкурентна стратегія Нової Пошти на міжнародних ринках базується на поєднанні диференціації та фокусування на певних клієнтських сегментах. Компанія створює унікальну цінність через високий рівень сервісу, інновації та глибоке розуміння потреб своїх клієнтів. Це дозволяє їй успішно конкурувати з глобальними логістичними гігантами та зміцнювати свою присутність на міжнародній арені.

2.2. Управління ризиками в ТОВ «Нова пошта»

ТОВ «Нова Пошта» є лідером у сфері логістики в Україні, проте діяльність компанії супроводжується низкою ризиків, які можуть впливати як на операційні процеси, так і на фінансову стабільність. З метою ефективного управління ризиками компанія інтегрує їх аналіз у стратегію бізнесу. Врахування фінансових результатів за останні три роки дозволяє глибше зрозуміти вплив ризиків на показники діяльності та визначити ефективність впроваджених заходів мінімізації.

У поточній діяльності ТОВ «Нова Пошта» також існує низка ризиків, які можуть вплинути на загальну ефективність компанії, її конкурентоспроможність і репутацію. Аналіз цих ризиків дозволяє виявити потенційні загрози та впровадити відповідні заходи для їх мінімізації.

1. Операційні ризики

Операційні ризики безпосередньо впливають на щоденну діяльність компанії. До ключових ризиків цієї категорії відносяться:

- **Порушення графіка доставки.** Затримки у виконанні замовлень через недостатню координацію між підрозділами, технічні несправності чи несприятливі погодні умови можуть знижувати рівень задоволеності клієнтів. Це також впливає на репутацію компанії, особливо у випадках регулярного недотримання строків.

- **Нестача ресурсів.** Непередбачені ситуації, наприклад, збільшення обсягу замовлень або затримки постачання необхідних матеріалів, можуть призводити до нестачі транспорту, пакувальних матеріалів чи робочої сили.

- **Відсутність резервних потужностей.** У разі поломки обладнання або перевантаження основних процесів відсутність резервних механізмів може повністю зупинити операційну діяльність, що вплине на клієнтський досвід.

2. Технологічні ризики

У поточній діяльності компанія широко використовує сучасні технології, що, з одного боку, є перевагою, а з іншого — джерелом потенційних ризиків:

- **Нестабільність роботи ІТ-систем.** Регулярні оновлення програмного забезпечення або недостатнє тестування нових функцій можуть спричиняти збої в системах відстеження та управління замовленнями. Це ускладнює роботу персоналу та створює незручності для клієнтів.

- Залежність від зовнішніх постачальників послуг. Використання сторонніх ІТ-рішень чи хмарних сервісів може бути вразливим через перебої у їхній роботі або несподівані зміни умов обслуговування.

- Кіберзагрози. Ризики, пов'язані з кібератаками, зокрема несанкціонованим доступом до даних клієнтів, можуть завдати значної шкоди репутації компанії та створити фінансові втрати через штрафи або судові позови.

3. Ризики людського фактору

Людський фактор є важливим компонентом у поточній діяльності компанії. Основні ризики включають:

- Невідповідність кваліфікації працівників. Нестача знань або досвіду в окремих співробітників може впливати на якість виконання щоденних завдань. Це особливо критично в умовах високого навантаження.

- Недостатній рівень мотивації. У випадках, коли працівники не отримують належного заохочення або підтримки, це може призводити до зниження продуктивності, збільшення помилок і підвищення плинності кадрів.

- Відсутність комунікації між підрозділами. Неузгодженість дій між командами може спричиняти конфлікти, дублювання роботи та втрату часу на усунення наслідків таких помилок.

4. Ризики комунікації

Ефективна комунікація є важливим елементом у забезпеченні безперервності бізнес-процесів. Основні ризики включають:

- Повільний обмін інформацією. Використання застарілих каналів комунікації або неефективних інструментів може ускладнювати доступ до необхідних даних, що призводить до затримок у прийнятті рішень.

- Втрата важливих повідомлень. Через недостатній контроль за потоком інформації працівники можуть пропустити важливі завдання, що вплине на якість обслуговування клієнтів.

– Різне розуміння завдань. Відсутність єдиного підходу до постановки цілей може спричинити плутанину і неправильне виконання завдань.

5. Зовнішні ризики

Поточна діяльність компанії також залежить від зовнішніх факторів, які важко контролювати. Основні ризики включають:

– Конкуренція. Зростання конкуренції на ринку може знижувати частку компанії, вимагати впровадження нових технологій або зниження цін, що вплине на рентабельність бізнесу.

– Зміни в законодавстві. Нові вимоги до логістичних компаній, такі як підвищення податків чи впровадження додаткових регуляторних заходів, можуть збільшувати витрати.

– Природні катаклізми. Погодні умови або надзвичайні події можуть порушувати графіки доставки та ускладнювати роботу персоналу.

Для оцінки ризиків поточної діяльності застосовується матриця, що враховує ймовірність виникнення та значущість їхніх наслідків.

Таблиця 2.3 – Матриця ризиків

Ризик	Ймовірність	Вплив	Пріоритет
Порушення графіка доставки	Висока	Високий	Високий
Нестабільність роботи ІТ-систем	Середня	Високий	Високий
Невідповідність кваліфікації	Середня	Середній	Середній
Конкуренція	Висока	Високий	Високий
Природні катаклізми	Низька	Високий	Середній

Одним із ключових операційних ризиків є порушення графіка доставки, що негативно впливає на репутацію компанії, рівень задоволеності клієнтів і, відповідно, на обсяги замовлень. В аналізі доходів компанії за 2021–2023 рр. видно стабільне зростання чистого доходу (20,843,502 тис. грн у 2021 р., 23,687,034 тис. грн у 2022 р. та 36,468,879 тис. грн у 2023 р.), що свідчить про ефективність заходів із мінімізації цього

ризик. Зокрема, компанія активно автоматизує процеси доставки, використовуючи новітні технології для моніторингу та контролю руху транспортних засобів, що дозволяє значно зменшити затримки.

Ризик недостатності ресурсів, пов'язаний із збільшенням обсягів замовлень, також є значущим. У 2023 році капітальні інвестиції компанії в основні засоби зросли до 9,327,238 тис. грн, що значно перевищує показники 2022 року (6,840,742 тис. грн). Це свідчить про активний розвиток інфраструктури, зокрема розширення транспортного парку, збільшення потужностей сортувальних центрів та закупівлю сучасного обладнання, що дозволяє уникати дефіциту ресурсів під час пікових навантажень.

Відсутність резервних потужностей може призводити до зупинки операційної діяльності в разі технічних несправностей. Для мінімізації цього ризику компанія значно збільшила обсяги незавершених капітальних інвестицій у 2023 році (2,765,733 тис. грн порівняно з 1,660,949 тис. грн у 2022 р.), що свідчить про розширення резервних складських площ і створення додаткових технічних можливостей для забезпечення стабільності бізнесу.

Ризик нестабільності роботи ІТ-систем є актуальним для компанії, яка значною мірою залежить від інформаційних технологій. У разі збоїв у роботі систем моніторингу доставки або втрати даних компанія може зазнати репутаційних втрат і прямих збитків. Зростання адміністративних витрат у 2023 році до 2,985,829 тис. грн (порівняно з 1,673,172 тис. грн у 2022 р.) частково пояснюється витратами на модернізацію ІТ-інфраструктури. Впровадження хмарних систем із високим рівнем резервування даних дозволяє зменшити ризик збоїв, що позитивно впливає на зростання валового прибутку (з 4,410,502 тис. грн у 2022 р. до 7,843,842 тис. грн у 2023 р.).

Кіберзагрози також є значним викликом для ТОВ «Нова Пошта». Збільшення витрат на ІТ-безпеку пояснюється необхідністю захисту даних

клієнтів та фінансових операцій. Втрати від можливих кібератак можуть бути значними, включаючи як штрафи, так і втрату клієнтів через недовіру. Інвестиції в передові технології кіберзахисту знизили ризик фінансових втрат, забезпечивши високий рівень операційної діяльності навіть у складних умовах.

Таблиця 2.4 - Аналіз ризиків діяльності ТОВ «Нова Пошта» з використанням фінансових показників [19]

Ризик	Інструменти мінімізації	Фінансовий вплив
Порушення графіка доставки	Автоматизація процесів, моніторинг транспортних засобів	Зростання чистого доходу на 54% у 2023 р. порівняно з 2022 р.
Нестабільність ІТ-систем	Інвестиції в хмарні технології, модернізація інфраструктури	Збільшення адміністративних витрат на 78% у 2023 р., але одночасне підвищення валового прибутку на 78%
Кіберзагрози	Впровадження сучасних систем захисту даних	Уникнення потенційних втрат від штрафів та судових позовів, забезпечення стабільності операційної діяльності
Невідповідність кваліфікації	Навчання персоналу, впровадження системи оцінки компетенцій	Збільшення фінансового результату від операційної діяльності на 45% у 2023 р.
Конкуренція	Впровадження інновацій, підвищення якості послуг	Ріст ринкової частки та зростання доходів на 54% у 2023 р.
Природні катаклізми	Створення резервних маршрутів доставки, страхування вантажів	Зниження ризиків втрат від зривів доставки; інвестиції в основні засоби зросли на 36% у 2023 р.

Ризик невідповідності кваліфікації працівників може впливати на якість виконання завдань. Для зниження цього ризику компанія активно інвестує в навчання персоналу. У 2023 році були виділені значні кошти на тренінги та сертифікацію працівників, що дозволило знизити витрати на виправлення помилок та уникнути штрафів. Це відображено у зростанні фінансового результату від операційної діяльності до 3,666,819 тис. грн у 2023 році (порівняно з 2,530,417 тис. грн у 2022 р.).

Недостатній рівень мотивації персоналу також є важливим ризиком, який може призводити до збільшення плинності кадрів. Для стимулювання працівників компанія впровадила систему матеріальних та нематеріальних заохочень. Це дозволило не лише утримати кваліфікованих співробітників, а

й підвищити продуктивність праці, що позитивно вплинуло на валовий прибуток компанії.

Зовнішні ризики, такі як конкуренція та зміни в законодавстві, мають значний вплив на діяльність ТОВ «Нова Пошта». Зростання ринку логістики в Україні спричиняє посилення конкуренції, що змушує компанію впроваджувати інноваційні технології для оптимізації витрат. Зростання чистого доходу в 2023 році свідчить про те, що компанія успішно адаптується до змін, пропонуючи клієнтам якісні послуги за конкурентними цінами.

Природні катаклізми також становлять загрозу, оскільки вони можуть порушити логістичні процеси. Для мінімізації впливу цього ризику компанія розробила резервні маршрути доставки та впровадила програми страхування вантажів.

Для мінімізації ризиків поточної діяльності компанії необхідно впроваджувати такі заходи:

- Розробка та впровадження системи попередження ризиків, пов'язаних з безпекою дорожнього руху.
- Автоматизація процесів. Використання сучасних ІТ-рішень дозволить зменшити залежність від ручної праці, прискорити виконання завдань і знизити кількість помилок.
- Розвиток резервних потужностей. Запасні механізми та резерви забезпечать безперервність роботи навіть у разі технічних чи організаційних проблем.
- Навчання персоналу. Регулярні тренінги та підвищення кваліфікації співробітників дозволять уникнути помилок через недостатній досвід.
- Впровадження сучасних каналів комунікації. Використання інтегрованих систем обміну даними (наприклад, CRM або ERP) забезпечить швидкий і надійний доступ до необхідної інформації.

- Диверсифікація постачальників. Співпраця з кількома партнерами дозволить знизити ризик перебоїв у постачанні ресурсів.

- Моніторинг зовнішнього середовища. Постійне відстеження ринкових умов, дій конкурентів і змін у законодавстві дозволить швидко реагувати на виклики та адаптувати стратегію компанії.

Завдяки впровадженню цих заходів ТОВ «Нова Пошта» зможе підвищити стабільність поточної діяльності, забезпечити високий рівень клієнтського сервісу та досягти стратегічних цілей навіть в умовах мінливого середовища.

У зв'язку з тим, логістичний компонент є одним з найбільш значущих для компанії, мінімізація ризиків затримок доставки має величезне значення. Розглянемо принципи, які використовуються у ТОВ «Нова Пошта» для забезпечення безпеки руху.

Ключовий принцип, на якому базується політика, полягає у попередженні дорожньо-транспортних пригод (ДТП) замість ліквідації їх наслідків. Це відповідає довгостроковій стратегії Підприємства з підвищення стандартів БДР і прагненню зменшити травматизм, смертність і фінансові втрати, пов'язані з аваріями.

ТОВ «Нова Пошта» визначає для себе кілька ключових стратегічних цілей у сфері БДР, які формують основу для всіх подальших заходів:

- Повне усунення випадків смертності на дорогах.
- Запобігання травматизму серед працівників і сторонніх учасників руху.
- Виключення випадків ДТП із транспортними засобами Підприємства.
- Скорочення фінансових втрат, пов'язаних із ДТП, до мінімального рівня.
- Роль Системи управління безпекою дорожнього руху (СУБДР)

СУБДР є ключовим інструментом реалізації політики в сфері БДР. Вона виконує дві основні функції:

- Зниження ризиків до прийняттого рівня. Система аналізує всі можливі небезпеки для персоналу, рухомого складу та майна, зосереджуючись на їх усуненні або зведенні до мінімуму.
- Підтримка балансу між витратами та безпекою. СУБДР допомагає керівництву приймати рішення, які враховують як необхідність забезпечення безпеки, так і виробничі завдання. Аналізуючи ризики, система визначає пріоритетні напрямки дій, розраховує їх вартість і забезпечує збалансованість витрат із рівнем безпеки.

Система є інструментом, що забезпечує прийняття обґрунтованих рішень на основі достовірних даних. Завдяки їй ризики класифікуються за рівнем важливості, що дозволяє ефективно планувати заходи з їх зменшення.

СУБДР виконує низку важливих функцій, спрямованих на забезпечення безпеки дорожнього руху:

- Ідентифікація та моніторинг ризиків. Система постійно аналізує загрози, що виникають під час діяльності Підприємства, включаючи небезпечні умови та людські помилки. Це дозволяє виявляти потенційні ризики на ранніх етапах і запобігати їхньому впливу.
- Документування усвідомлення ризиків керівництвом. Усі виявлені ризики фіксуються в офіційних документах, що забезпечує прозорість процесу прийняття рішень і відповідальність керівників за їх реалізацію.
- Розробка заходів із мінімізації ризиків. Підприємство впроваджує превентивні заходи, які спрямовані на усунення виявлених загроз або зменшення їх впливу до прийняттого рівня. Усі заходи фіксуються для подальшого моніторингу та вдосконалення.

– Використання даних та обмін досвідом. СУБДР враховує не лише внутрішні дані, а й досвід інших транспортних компаній. Це дозволяє переймати успішні практики та уникати помилок, які вже були допущені іншими організаціями.

Управління ризиками є центральним компонентом СУБДР. Система аналізує всі виявлені ризики, класифікує їх за ступенем впливу та ймовірністю виникнення, а також розробляє заходи для їх зменшення. Якщо ризики перевищують прийнятний рівень, керівництво приймає рішення щодо зміни виробничих завдань або впровадження додаткових заходів безпеки.

СУБДР також дозволяє оцінювати, коли і як необхідно вживати заходів для пом'якшення ризиків. Це забезпечує ефективне використання ресурсів і зосередження зусиль на найбільш критичних напрямках.

Система передбачає постійне інформування керівництва про наявні ризики, пов'язані з діяльністю Підприємства. Це забезпечує вищий рівень обізнаності керівників і включає їх у процес ухвалення рішень щодо безпеки дорожнього руху. Працівники Підприємства також залучаються до процесу управління БДР. Вони отримують інструменти для моніторингу загроз, а також можливість брати участь у розробці та впровадженні заходів із мінімізації ризиків [34].

СУБДР формує зв'язок між управлінськими рішеннями та фактичними даними про стан БДР. На основі зібраної інформації визначаються пріоритети та розробляються конкретні заходи, які спрямовані на підвищення рівня безпеки. Це забезпечує послідовний і обґрунтований підхід до управління дорожніми ризиками.

Політика ТОВ «Нова Пошта» у сфері БДР спрямована на створення ефективної системи управління дорожньою безпекою, яка дозволяє уникати ДТП, знижувати ризики травматизму та мінімізувати фінансові втрати. Завдяки впровадженню СУБДР компанія отримує інструменти для аналізу загроз, прийняття обґрунтованих рішень і оптимального розподілу ресурсів.

Безпека дорожнього руху (БДР) є одним із головних пріоритетів у діяльності ТОВ «Нова Пошта». Компанія прагне створити безпечні умови для всіх учасників дорожнього руху, пов'язаних із її діяльністю, та забезпечити найвищі стандарти безпеки шляхом впровадження ефективної системи управління БДР. Ця система є невід'ємною частиною функціонування підприємства та спрямована на запобігання дорожньо-транспортним пригодам (ДТП), збереження життя і здоров'я людей, а також підвищення надійності всіх технологічних процесів.

Зобов'язання підприємства у сфері БДР Для досягнення поставлених цілей ТОВ «Нова Пошта» бере на себе низку зобов'язань, які сприяють підтриманню високих стандартів безпеки та запобігання небезпечним ситуаціям на дорогах:

1. Дотримання законодавчих вимог. Компанія неухильно виконує норми національного законодавства та додаткові регулюючі вимоги, які стосуються БДР.
2. Підвищення рівня БДР. Постійне вдосконалення заходів безпеки та зниження ризиків ДТП є основою для стабільної та безпечної роботи компанії.
3. Консультації з персоналом. Регулярне спілкування з працівниками з питань безпеки дозволяє підвищити їхню обізнаність і залученість до впровадження заходів безпеки.
4. Удосконалення системи управління БДР. Компанія постійно працює над покращенням ефективності системи управління безпекою дорожнього руху, впроваджуючи новітні підходи, методи і технології.

З огляду на свої стратегічні цілі, ТОВ «Нова Пошта» визначає низку завдань, які спрямовані на досягнення найвищого рівня безпеки на дорогах:

5. Розвиток культури безпеки дорожнього руху. Компанія приділяє особливу увагу вихованню відповідального ставлення до БДР серед усіх працівників. Керівники всіх рівнів активно формують культуру безпеки,

демонструючи лідерство та особистий приклад у дотриманні правил дорожнього руху.

6. Ідентифікація небезпек. Підприємство постійно аналізує ризики та небезпеки, пов'язані з його діяльністю. Це включає виявлення як фактичних, так і потенційних загроз для життя і здоров'я людей, а також для майна компанії.

7. Впровадження передових технологій. Для підвищення рівня БДР використовуються сучасні інноваційні рішення, які покращують моніторинг транспортних засобів, підвищують безпеку на дорогах та оптимізують управління ризиками.

8. Оцінка та пріоритетизація ризиків. На постійній основі компанія проводить аналіз потенційних небезпечних ситуацій. Цей процес включає визначення пріоритетів у боротьбі з ризиками, зокрема тих, що становлять найбільшу загрозу для життя і здоров'я людей або для стабільності технологічних процесів.

9. Швидке реагування на ДТП. У разі виникнення ДТП компанія оперативно взаємодіє з державними органами, розслідує причини подій та вживає заходів для усунення наслідків.

10. Розробка профілактичних заходів. У межах програми БДР компанія реалізує проєкти, спрямовані на формування культури безпеки серед працівників і запобігання ДТП.

11. Інформування працівників. Підприємство регулярно надає працівникам актуальну інформацію про встановлені вимоги до їхньої діяльності, особливості технологічних процесів та правила безпеки.

12. Підвищення компетентності персоналу. Система навчання та інструктажів допомагає працівникам поглиблювати свої знання та розвивати навички, необхідні для забезпечення БДР.

13. Система мотивації. Для водіїв компанія впроваджує заходи стимулювання безпечної поведінки. Це можуть бути фінансові заохочення або нематеріальні нагороди за дотримання правил безпеки.

14. Контроль відповідальності. Керівництво забезпечує чітке визначення відповідальності всіх працівників за дотримання вимог безпеки як під час виконання службових обов'язків, так і в особистому житті.

15. Контроль технічного стану транспорту. Регулярний огляд і підтримка технічної справності транспортних засобів є обов'язковим елементом діяльності компанії. Особлива увага приділяється відповідності обладнання, інструментів і засобів індивідуального захисту чинним стандартам.

16. Співпраця з іншими організаціями. Компанія активно взаємодіє з державними структурами, дослідницькими установами, тренінговими та консалтинговими компаніями, а також із громадськими організаціями для обміну досвідом і впровадження інноваційних рішень у сфері БДР.

ТОВ «Нова Пошта» вважає, що забезпечення безпеки дорожнього руху є постійним процесом, який вимагає впровадження нових технологій, адаптації до змін у зовнішньому середовищі та постійного вдосконалення. Компанія ставить перед собою завдання впроваджувати інновації у транспортній сфері, створюючи найкращі умови для безпечної роботи свого персоналу та мінімізації ризиків для зовнішніх учасників дорожнього руху.

Бізнес-безпека є важливою частиною стратегії ТОВ «Нова Пошта». Компанія дотримується високих стандартів безпеки завдяки використанню сучасної системи управління БДР, аналізу ризиків і профілактичних заходів. ТОВ «Нова Пошта» не лише виконує свої зобов'язання перед працівниками та клієнтами, але й активно впливає на розвиток культури безпеки в галузі перевезень, демонструючи високий рівень відповідальності та прагнення до досконалості.

Через суворе дотримання правил експлуатації транспортних засобів, нагляд за діяльністю водіїв і планування поїздок ТОВ «Нова Пошта» приділяє особливу увагу безпеці дорожнього руху. Компанія гарантує безпечне перевезення та мінімізує ризики на дорогах.

Компанія встановлює суворі правила щодо діяльності водіїв, які є основною ланкою у процесі перевезень. Для забезпечення безпеки вони повинні:

- Уникати керування транспортним засобом у стані втоми чи нездужання. Кожен водій зобов'язаний переконатися, що перебуває у належному фізичному та емоційному стані перед тим, як розпочати роботу.
- Категорично утримуватися від керування у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння. Заборонено вживання будь-яких речовин або ліків, що можуть впливати на здатність керувати транспортним засобом.
- Дотримуватися безпечної швидкості руху. Водії повинні враховувати погодні умови, стан дорожнього покриття та щільність руху, щоб уникнути аварійних ситуацій.
- Використовувати паски безпеки. Паски безпеки мають бути застебнутими постійно, незалежно від того, де знаходиться транспортний засіб.
- Мати належну кваліфікацію. Водії повинні володіти посвідченням відповідного класу, що дозволяє керувати транспортними засобами компанії, а також бути обізнаними з усіма актуальними законами та правилами дорожнього руху.
- Носити одяг підвищеної видимості. Під час роботи на відкритій місцевості або в безпосередній близькості від транспортних засобів водії зобов'язані використовувати спеціальний захисний одяг для підвищення своєї видимості.
- Підвищувати свою кваліфікацію. На основі регулярних оцінок ризиків водії проходять додаткове навчання, яке сприяє безпечнішому перевезенню вантажів.
- Оперативно звітувати про інциденти. Усі випадки надзвичайних ситуацій, ДТП або інших ризиків під час перевезення вантажів повинні

негайно фіксуватися та повідомлятися керівництву для аналізу та вжиття заходів.

Для забезпечення безпеки транспортних засобів підприємства компанія впроваджує комплексну програму контролю технічного стану і оснащення:

- Регулярне технічне обслуговування. Усі транспортні засоби підлягають плановій перевірці та ремонту відповідно до встановлених графіків. Це гарантує їх справність та зменшує ризики поломок під час поїздок.
- Попередній технічний огляд перед поїздкою. Перед кожним виїздом проводиться перевірка основних систем транспортного засобу, таких як гальмівна система, освітлення та стан шин.
- Оснащення сучасними системами моніторингу. Усі транспортні засоби обладнуються системами, що дозволяють здійснювати контроль за їх переміщенням, швидкістю та режимом роботи водіїв у реальному часі.
- Наявність пасків безпеки. У кожному транспортному засобі встановлюються паски безпеки для водіїв і пасажирів, що гарантує захист у разі ДТП.

Компанія забезпечує безпечне планування та контроль кожної поїздки, що здійснюється підприємством:

- Маршрутне планування. Усі поїздки мають бути чітко сплановані. Маршрути визначаються з урахуванням безпеки, стану доріг і можливих ризиків. Це дозволяє уникати небезпечних зон і забезпечувати своєчасну доставку вантажів.
- Комунікація між диспетчером і водієм. Під час поїздки підтримується постійний зв'язок між водієм та диспетчерським центром. Це забезпечує оперативне реагування на будь-які непередбачені ситуації, що можуть виникнути на маршруті.
- Системи моніторингу. Контроль транспортних засобів здійснюється за допомогою сучасних систем моніторингу, що дозволяють в

режимі реального часу відстежувати їхній стан, маршрут і швидкість. Це допомагає оперативно реагувати на можливі порушення правил або позаштатні ситуації.

ТОВ «Нова Пошта» приділяє велику увагу безпеці поїздок, транспортних засобів і водіїв. З метою забезпечення надійності перевезень, мінімізації ризиків і збереження життя та здоров'я як працівників компанії, так і сторонніх учасників дорожнього руху були введені стандарти та процедури. Компанія дотримується високих стандартів безпеки дорожнього руху завдяки регулярному технічному обслуговуванню, професійній підготовці водіїв і використанню сучасних систем моніторингу.

2.3. Оцінка поточної системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта»

У ТОВ «Нова Пошта» система управління проєктами має певну організаційну структуру, що спрямована на забезпечення ефективного виконання завдань та досягнення стратегічних цілей компанії. Основою цієї структури є проєктний офіс, який координує всі проєктні ініціативи, здійснює нагляд за їх реалізацією та забезпечує підтримку командам у досягненні результатів. Проєктний офіс виступає як центральний орган управління проєктами, забезпечуючи єдині стандарти та контроль якості, а також займається ресурсним плануванням і аналізом ефективності проєктів [37].

У межах проєктного офісу визначено чіткі ролі та обов'язки для кожного учасника проєкту. Керівники проєктів відповідають за планування, організацію та управління ресурсами, необхідними для досягнення цілей проєкту, а також за взаємодію з внутрішніми і зовнішніми зацікавленими сторонами. Команди, що складаються з фахівців різних напрямків, зосереджені на виконанні конкретних завдань у рамках проєкту. Крім того, існують ролі, відповідальні за моніторинг та контроль якості, що допомагає

забезпечити відповідність проєкту встановленим стандартам та своєчасне реагування на можливі відхилення [37].

Компанія використовує комбіновану методологію управління проєктами, яка включає елементи Agile та Waterfall залежно від типу проєкту та його вимог. Принципи Agile використовуються для технологічно складних і динамічних проєктів, які потребують гнучкості та швидких змін. Це дозволяє командам працювати в коротких ітераціях (спринтах), щоб адаптуватися до нових потреб або змін у процесі реалізації проєкту. Методологія Scrum, яка є однією з найпоширеніших серед Agile, гарантує постійний зворотний зв'язок із замовниками та ефективний розподіл завдань у команді. Це дозволяє швидко відповідати потребам клієнтів і покращувати продукт під час процесу розробки.

Для проєктів, де пріоритетом є чітке планування та послідовне виконання етапів, застосовується традиційна модель Waterfall. Вона дозволяє ретельно визначити етапи виконання та дотримуватись встановлених термінів і бюджету. Такий підхід найбільш ефективний для проєктів, що мають фіксовані вимоги і чітко визначену кінцеву мету, адже він передбачає поетапне виконання робіт з мінімальними змінами після затвердження плану [9].

Процеси управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» є важливою складовою загальної стратегії розвитку компанії, яка прагне досягти високих показників ефективності у своїй діяльності. Управління проєктами включає кілька чітко структурованих етапів, кожен із яких виконує конкретні завдання та спрямований на досягнення стратегічних цілей організації. Одним із найважливіших етапів цього процесу є планування проєктів, яке відіграє ключову роль у забезпеченні організованості, передбачуваності та контролю під час виконання робіт.

Планування проєктів розпочинається із чіткого визначення їхніх цілей. У ТОВ «Нова Пошта» цей процес зазвичай починається з узгодження завдань проєкту з внутрішніми замовниками та керівництвом компанії.

Такий підхід дозволяє не лише зрозуміти кінцеву мету проєкту, але й забезпечити її відповідність очікуванням різних зацікавлених сторін. Керівники проєктів разом із замовниками детально обговорюють бажані результати, межі проєкту, його масштаб і ресурси, які необхідно залучити. Це узгодження є критично важливим, оскільки допомагає уникнути непорозумінь між сторонами та зосереджує увагу команди на досягненні конкретних результатів [9].

Наступним кроком є розробка детального плану проєкту. Цей документ містить опис основних етапів виконання робіт, перелік необхідних ресурсів, часові рамки для кожного завдання та бюджет. Планування термінів базується на використанні сучасних підходів до управління проєктами, які допомагають передбачити можливі ризики й уникнути затримок. Наприклад, широко застосовуються методології Agile, які дозволяють адаптувати графік робіт у разі змін у проєкті, або Waterfall, якщо потрібне жорстке дотримання строків [9]. Особливу увагу приділяють бюджету, який є важливим елементом під час прогнозування витрат. Бюджетування дозволяє спрогнозувати фінансові потреби та уникнути перевитрат. Кожен етап планування детально прописується, щоб у процесі реалізації команда могла чітко дотримуватися наміченого графіка.

Проте, як свідчить досвід, у процесі планування проєктів у ТОВ «Нова Пошта» можуть виникати певні проблеми. Однією з основних є неповнота початкових даних. Коли на етапі збору інформації відсутні детальні відомості про обсяги робіт, необхідні ресурси чи вимоги до результату, це ускладнює прогнозування і створення реалістичного плану. Наприклад, неточні оцінки обсягів робіт можуть призвести до недооцінки потрібного часу або кількості залучених працівників, що ускладнює розподіл завдань і дотримання строків [9]. Іншою поширеною проблемою є велика кількість узгоджень на рівні керівництва, які іноді затягують ухвалення остаточного плану. Це може впливати на строки запуску робіт і створює ризик початку

проєкту без остаточно затверджених вимог, що, у свою чергу, може спричинити непорозуміння під час виконання.

Після завершення етапу планування починається безпосереднє виконання проєкту. Це один із найвідповідальніших етапів, оскільки від нього залежить не лише досягнення запланованих результатів, але й якість виконаних робіт. У ТОВ «Нова Пошта» процес виконання проєктів організовано таким чином, щоб забезпечити оптимальне використання ресурсів та уникнення ризиків. Розподіл ресурсів відбувається на основі кваліфікації працівників і рівня завантаженості команд. Зокрема, використовується система оцінки компетенцій, яка дозволяє визначити, хто з працівників найкраще підходить для виконання певних завдань. Це забезпечує ефективне використання людського капіталу й мінімізує ризик простою або перевантаження працівників [3].

Під час виконання робіт у компанії діє система регулярного моніторингу. Вона передбачає постійний контроль за виконанням завдань, дотриманням строків і використанням бюджету. Для цього використовуються внутрішні звіти, які дозволяють отримати актуальну інформацію про поточний стан проєкту. Наприклад, у звітах фіксується прогрес кожного етапу, включно із завершеними, поточними та майбутніми завданнями. Завдяки цьому керівники проєктів можуть оперативно виявляти проблеми та відхилення від плану, приймати рішення щодо коригування графіків або перерозподілу ресурсів. Такий підхід дозволяє уникнути значних затримок і забезпечує прозорість виконання проєкту для всіх зацікавлених сторін [3].

Ключову роль у виконанні проєктів відіграє комунікація між учасниками команд. У ТОВ «Нова Пошта» використовуються інтегровані системи комунікацій, які об'єднують усі обговорення, звіти та файли в єдиному середовищі. Це дозволяє працівникам швидко обмінюватися інформацією, вчасно реагувати на зміни в проєкті та уникати втрат даних. Наприклад, інтеграція інструментів управління проєктами з

корпоративними платформами, такими як Slack або Microsoft Teams, спрощує обмін повідомленнями між членами команди й дозволяє оперативно залучати керівників до вирішення критичних питань.

Виконання проєкту також тісно пов'язане з управлінням ризиками. У ТОВ «Нова Пошта» використовується проактивний підхід до управління ризиками, який включає їхнє раннє виявлення, оцінку й розробку планів реагування. Наприклад, якщо у процесі моніторингу виявляється, що деякі завдання затримуються через недостатню кількість ресурсів, розробляється план для перерозподілу робіт або залучення додаткових фахівців. У разі виявлення ризику перевитрати бюджету фінансовий менеджер розробляє план оптимізації витрат або переглядає пріоритети у проєкті [9].

Компанія також забезпечує достатню гнучкість у виконанні проєктів, що досягається за допомогою застосування адаптивних методологій, таких як Agile, для більш динамічних проєктів. Це дозволяє оперативно вносити зміни в процесі реалізації, адаптуючись до нових умов і вимог. Завдяки коротким ітераціям і регулярним зустрічам з учасниками проєкту компанія може швидко реагувати на будь-які зміни або нові вимоги з боку замовників.

Таблиця 2.5 Оцінка якості планування та виконання проєктів в ТОВ «Нова Пошта» [44]

Показник	Оцінка	Висновок
Визначення цілей та задач	Висока	Цілі та задачі проєктів визначені чітко, що сприяє ефективному плануванню та виконанню завдань.
Дотримання термінів	Середня	Затримки на етапі погодження плану впливають на своєчасний старт робіт і дотримання графіка.
Розподіл ресурсів	Висока	Оптимальний розподіл ресурсів дозволяє ефективно використовувати наявні людські ресурси.
Контроль виконання	Висока	Регулярний моніторинг забезпечує своєчасне виявлення відхилень і коригування.
Гнучкість у виконанні	Висока	Компанія швидко адаптується до змін, застосовуючи методологію Agile для гнучкого

		виконання.
--	--	------------

Розрахунок ключових показників ефективності (KPI) є частиною оцінки ефективності системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта». Ці KPI показують, наскільки ефективно виконуються проєкти з точки зору часу, бюджету, продуктивності команди та задоволеності замовників.

Таблиця 2.6 - Результати оцінки ефективності системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Формула розрахунку	Розрахунок	Результат	Пояснення
Дотримання термінів проєктів	$(\text{Кількість проєктів у строк} / \text{Загальна кількість проєктів}) * 100$	$(15 / 20) * 100 = 75\%$	75%	Із 20 проєктів, 15 завершені вчасно.
Дотримання бюджету	$(\text{Кількість проєктів в межах бюджету} / \text{Загальна кількість проєктів}) * 100$	$(16 / 20) * 100 = 80\%$	80%	Із 20 проєктів, 16 завершені в межах бюджету.
Рівень задоволеності клієнтів	$\text{Сума оцінок клієнтів} / \text{Кількість опитаних клієнтів}$	$(8+9+7+8+9+8+10+7+9+8) / 10 = 8,3$	8.3	Середня оцінка клієнтів — 8.3 із 10, що свідчить про високий рівень задоволеності.
Швидкість виконання задач	$\text{Загальна кількість задач} / \text{Кількість проєктів}$	$100 / 20 = 5$	5 задач на проєкт	Команда виконує в середньому 5 задач на кожен проєкт.
Кількість задач на одного співробітника	$\text{Загальна кількість задач} / \text{Кількість працівників}$	$100 / 5 = 20$	20 задач на працівника	В середньому кожен працівник

ка				виконує 20 задач, що вказує на оптимальну завантаженість команди.
----	--	--	--	---

Аналіз показників ефективності (KPI) свідчить, що система управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» працює загалом ефективно, але є потенціал для вдосконалення, особливо у сфері дотримання термінів проєктів.

SWOT-аналіз системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» (таблиця 2.5) дозволяє визначити основні сильні та слабкі сторони, а також виявити можливості для покращення й потенційні загрози, з якими може стикнутися компанія. Це дає змогу оцінити ефективність поточної системи, виявити напрями для вдосконалення та підготуватися до можливих викликів.

Таблиця 2.7 - SWOT-аналіз системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта»

Сильні сторони	Слабкі сторони
- Добре структурована організаційна система з чітким розподілом ролей та обов'язків у проєктах. - Використання комбінованих методологій (Agile та Waterfall), що дозволяє адаптувати підхід до різних типів проєктів. - Наявність проєктного офісу, який забезпечує контроль якості та ефективність управління проєктами.	- Затримки на етапі планування через довгий процес погоджень на рівні керівництва. - Недостатня автоматизація процесів управління ризиками, що може призводити до затримок у реакції на непередбачувані ситуації.
Можливості	Загрози
- Впровадження нових інструментів для автоматизації процесів моніторингу та управління ризиками. - Розширення компетенцій співробітників у гнучких	- Можливі зміни на ринку, що вимагатимуть швидкої адаптації процесів та методологій управління проєктами. - Високий рівень конкуренції в галузі логістики, що потребує

методологіях (Agile, Scrum), що може підвищити ефективність роботи команди. - Застосування системи збору зворотного зв'язку від клієнтів для покращення проєктної діяльності.	постійного вдосконалення внутрішніх процесів для збереження конкурентоспроможності. - Залежність від зовнішніх постачальників технологічних рішень, що може призвести до затримок у впровадженні нових інструментів.
--	---

Згідно з SWOT-аналізом, система управління проєктами ТОВ «Нова Пошта» має сильні сторони, включаючи гнучкі методи та добре структуровану організацію. З іншого боку, є деякі недоліки, наприклад затримки на етапі планування та недостатня автоматизація управління ризиками. Можливості для покращення включають впровадження нових інструментів, щоб автоматизувати процеси та підвищити здатність команди працювати разом. Однак зміни на ринку, конкуренція та залежність від зовнішніх технологічних постачальників є небезпеками, до яких компанія повинна бути готова.

Висновки до розділу 2

Аналіз системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» показав, що компанія використовує структурований підхід до організації проєктної діяльності, орієнтований на досягнення стратегічних цілей та ефективну реалізацію проєктів. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Нова Пошта» свідчить про значні можливості компанії для впровадження масштабних проєктів, зокрема завдяки розвиненій інфраструктурі, кваліфікованим кадрам і використанню сучасних інструментів управління.

Оцінка поточної системи управління проєктами вказує на загальну ефективність, проте також виявила низку проблемних аспектів. Система включає чіткий розподіл ролей та обов'язків, використання адаптивних методологій (Agile, Waterfall) і наявність формалізованих процесів оцінки ризиків, що позитивно впливає на злагодженість роботи команд. Водночас,

існують певні недоліки, зокрема затримки в плануванні через складний процес погоджень, недостатній рівень автоматизації управління ризиками, а також нерівномірність завантаження співробітників у пікові період.

До основних проблем у системі управління проєктами відносяться також можливі затримки у передачі інформації між підрозділами та залежність від електронної пошти як основного засобу комунікації, що іноді ускладнює оперативний обмін інформацією. Крім того, система потребує вдосконалення у сфері кризового реагування та оптимізації доступу до додаткових ресурсів у разі виникнення непередбачених ситуацій.

Загалом, ТОВ «Нова Пошта» має добре налагоджену систему управління проєктами, яка забезпечує високий рівень продуктивності та контролю. Однак для досягнення максимальних результатів компанії необхідно продовжувати роботу над усуненням виявлених недоліків, що дозволить підвищити ефективність проєктної діяльності та забезпечити стабільне виконання проєктів у межах термінів і бюджету.

РОЗДІЛ 3.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «НОВА ПОШТА»

3.1. Удосконалення організаційної структури управління проєктами

ТОВ «Нова Пошта» приділяє велику увагу створенню проєктних команд, які складаються з експертів з різних сфер: керівників проєктів, аналітиків, технічних спеціалістів і підтримки. Компанія не тільки забезпечує достатню кількість персоналу для виконання поточних проєктів, але й регулярно проводить курси підвищення кваліфікації та тренінги, щоб покращити навички та навички працівників. Тим не менш, іноді співробітники можуть відчувати нерівномірне навантаження, особливо під час піків. Це призводить до тимчасового перевантаження окремих працівників, що може призвести до зниження ефективності роботи команди та ризику неналежного виконання завдань [25].

Аналіз зайнятості співробітників показав, що обов'язки розподілені між командами досить ефективно, але іноді виникає дисбаланс у завантаженості через обмежені терміни або специфічні вимоги проєктів. Вирішенням цієї проблеми може бути додатковий найм фахівців на проєктній основі або залучення зовнішніх консультантів для підтримки найбільш критичних напрямків, особливо під час реалізації великих чи складних проєктів.

ТОВ «Нова Пошта» фінансує проєкти на основі затверджених бюджетів, які розробляються відповідно до масштабу проєктів і їхніх вимог. У той час як деякі проєкти вимагають додаткових витрат через непередбачувані обставини, оцінка бюджету показує, що загальні кошти витрачаються на виконання завдань. Компанія має запас грошей для таких випадків, але іноді їх недостатньо, особливо якщо виникають значні відхилення від початкових прогнозів. Це може призвести до ризику затримки завершення проєктів у бюджеті.

Таблиця 3.1 - Оцінка відповідності бюджету проєктів потребам у ТОВ «Нова Пошта»

Показник	Значення	Коментар
Загальний бюджет на проєкти	Відповідає 80% від необхідного	Більшість проєктів забезпечені належним фінансуванням, але іноді виникає дефіцит.
Резервний фонд для непередбачуваних витрат	10% від загального бюджету	Здебільшого достатній, але при значних відхиленнях може виникнути дефіцит.
Відсоток проєктів, що перевищили бюджет	20%	Потребує вдосконалення процесів прогнозування витрат для зменшення перевитрат.

Фінансові ресурси загалом достатні для забезпечення виконання проєктів, проте необхідно вдосконалити систему прогнозування витрат для зниження ризиків перевищення бюджету.

Сучасне матеріально-технічне забезпечення компанії «Нова Пошта» включає все необхідне обладнання, програмне забезпечення та інфраструктуру для реалізації проєктів. Більшість працівників працюють з оновленими технічними засобами, що підвищує ефективність виконання завдань. Програмне забезпечення для управління проєктами (наприклад, системи моніторингу, планування та звітування) спрощує розподіл завдань і дозволяє оперативно контролювати виконання проєктів [20].

Однак, у періоди реалізації особливо великих або технологічно складних проєктів можуть виникати ситуації, коли матеріально-технічні ресурси стають недостатніми або потребують модернізації. Наприклад, певні проєкти можуть вимагати додаткового програмного забезпечення або спеціалізованого обладнання, яке компанія не має в наявності. В таких випадках виникає необхідність у закупівлі додаткових ресурсів або тимчасовому лізингу обладнання. Загалом матеріально-технічне забезпечення в ТОВ «Нова Пошта» є достатнім для реалізації більшості проєктів, проте існує потреба в постійному оновленні обладнання та

програмного забезпечення для забезпечення належного рівня продуктивності й адаптивності під нові вимоги [20].

У ТОВ «Нова Пошта» спілкування між керівництвом і співробітниками відбувається регулярно та зазвичай ефективно. Компанія використовує чітку систему зворотного зв'язку, щоб працівники могли оперативно обмінюватися інформацією та отримувати необхідні вказівки. Керівники проєктів часто збираються з командою, щоб обговорювати поточні проблеми, вирішувати проблеми та відстежувати виконання планів. Таким чином команда розуміє свої обов'язки та очікуванні щодо результатів роботи, що знижує ймовірність помилок і непорозумінь.

Проте, аналіз показав, що у деяких випадках виникають затримки в передачі інформації між різними рівнями управління, особливо коли рішення потребують узгодження на рівні топ-менеджменту. Це може спричиняти затримки у прийнятті рішень, що впливає на загальний темп реалізації проєктів. Також періодично виникають непорозуміння між підрозділами через недостатньо чітко сформульовані задачі або відсутність повної інформації про зміни в проєктних планах [16].

ТОВ «Нова Пошта» використовує внутрішні зустрічі, звітування через електронну пошту та інструменти для спільної роботи, такі як корпоративні месенджери та платформи для управління проєктами, такі як Jira та Microsoft Teams. Щоденні або щотижневі зустрічі дозволяють командам співпрацювати, обговорювати те, що вони зробили, і планувати наступні кроки. Внутрішнє звітування проводиться регулярно і містить короткі звіти про стан проєктів, що дозволяє керівництву відстежувати, наскільки добре виконуються завдання.

Корпоративні інструменти для спільної роботи дозволяють командам відслідковувати стан виконання задач у реальному часі, обмінюватися файлами та швидко вирішувати питання через онлайн-чат. Ці платформи забезпечують прозорість процесів і дозволяють всім учасникам проєкту бути в курсі останніх змін [16]. Однак, виявлено, що у випадках надмірного

використання електронної пошти для комунікації можуть виникати затримки у відповіді на важливі питання, оскільки потік електронних листів часто великий, що ускладнює оперативну реакцію.

Таблиця 3.2 - Оцінка ефективності каналів комунікації у ТОВ «Нова Пошта»

Канал комунікації	Оцінка ефективності	Коментар
Внутрішні зустрічі	Висока	Регулярні зустрічі дозволяють оперативно вирішувати питання та координувати роботу.
Звітування	Середня	Регулярні звіти інформують керівництво, але іноді мають затримки через бюрократію.
Інструменти для спільної роботи	Висока	Платформи, такі як Jira та Teams, забезпечують прозорість і ефективний обмін даними.
Електронна пошта	Середня	Використовується надто активно, що іноді призводить до затримок у комунікації.

Найефективнішими засобами спілкування в ТОВ «Нова Пошта» є внутрішні зустрічі та інструменти для спільної роботи, які сприяють швидкій координації та обміну інформацією. Тим не менш, надмірне використання електронної пошти може призвести до затримок у відповідях, що може призвести до затримок у виконанні завдань. Хоча звітування дозволяє керувати проектами, воно вимагає покращення, щоб скоротити час, необхідний для обробки звітів [48].

Аналіз показав, що в ТОВ «Нова Пошта» час від часу виникають затримки у передачі інформації між підрозділами, особливо коли рішення потребують погодження на вищому рівні. Це може затримувати процес прийняття важливих рішень, що впливає на динаміку реалізації проектів. Основними причинами затримок є багаторівнева система узгодження та значна кількість адміністративних процедур. Водночас, іноді виникають непорозуміння між підрозділами через нечіткі формулювання завдань або

недостатнє інформування про зміни в проєктних планах, що може призводити до виконання завдань не в повному обсязі або з помилками.

Затримки у виконанні робіт, недостатнє фінансування, технічні проблеми та ризики, пов'язані з людськими ресурсами, є основними небезпеками для успіху проєктів ТОВ «Нова Пошта». Часто трапляються затримки, особливо через складні процеси узгодження на рівні керівництва, які можуть відкладати прийняття рішень. Недостатнє фінансування є ризиком для масштабних проєктів, які можуть потребувати додаткових коштів у випадку непередбачених витрат, особливо якщо початковий бюджет був розрахований із мінімальними резервами. Технічні проблеми виникають, коли проєкти вимагають налаштування або адаптації нових або складних технологій. Крім того, нерівномірне навантаження на співробітників є серйозним ризиком, оскільки це може призвести до перевантаження найважливіших співробітників, що впливає на їхню продуктивність та якість роботи [48].

Формалізована система оцінки ризиків ТОВ «Нова Пошта» включає попереднє виявлення потенційних ризиків, оцінку їх за ступенем впливу та ймовірністю виникнення, а також розробку стратегій для мінімізації цих ризиків. Кожен проєкт починається з етапу оцінки ризиків, на якому проєктні менеджери та інші зацікавлені сторони оцінюють потенційні загрози, пов'язані з проєктом. Це дозволяє створити карту ризиків і план управління ризиками, а також план підготовки до непередбачених ситуацій.

Компанія приділяє значну увагу мінімізації ризиків, зокрема через застосування резервних планів та заходів профілактичного характеру. До ключових заходів з мінімізації ризиків належать регулярний моніторинг проєктів, що дозволяє оперативно виявляти потенційні проблеми, а також перегляд планів у разі зміни умов або виникнення нових загроз [7]. Керівники проєктів здійснюють постійний моніторинг стану проєктів, оцінюючи їх прогрес та ризики, що дозволяє швидко адаптувати план дій у разі потреби.

У випадку виникнення непередбачених ситуацій ТОВ «Нова Пошта» здатна швидко реагувати завдяки попередньо розробленим резервним планам і наявності процедури кризового реагування. Наприклад, якщо виникають технічні проблеми, компанія оперативно залучає зовнішніх консультантів або фахівців, що спеціалізуються на вирішенні технічних питань. Водночас, існує потреба у вдосконаленні деяких аспектів кризового реагування, зокрема покращення доступу до додаткових ресурсів у випадку критичних ситуацій. Це дозволить ще швидше розв'язувати питання, які можуть вплинути на успішність проєкту.

Для того, щоб управління проєктами було ефективним, важливо, щоб кожен член команди знав, які ролі, обов'язки та завдання виконує. Упровадження матриці RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) є важливим інструментом для цього, оскільки це запобігає дублюванню функцій, конфліктам і неузгодженостям [43].

RACI-матриця дозволяє розподілити повноваження таким чином, щоб кожен учасник знав свою роль у процесі реалізації проєкту, а також знав, хто відповідає за конкретне рішення чи результат. Компанія «Нова пошта» має намір покращити якість проєктного менеджменту шляхом оптимізації посадових інструкцій та створення нових ключових ролей, крім впровадження матриці RACI.

Кожна роль у системі управління проєктами отримає визначені обов'язки, які поділяються за принципом RACI [43]:

- R (Responsible) – особи, які виконують завдання або відповідають за їх виконання.
- A (Accountable) – особи, які несуть відповідальність за ухвалення ключових рішень і кінцевий результат.
- C (Consulted) – фахівці, яких консультують або залучають для надання рекомендацій.
- I (Informed) – учасники, які отримують інформацію про хід проєкту чи ключові рішення.

Цей підхід дозволяє уникнути плутанини в управлінні й спрямувати зусилля на досягнення конкретних цілей проєкту.

Для вдосконалення системи управління проєктами у ТОВ «Нова Пошта» заплановано впровадження нових посад із чітко визначеними обов'язками, що оптимізує комунікацію та контроль у межах команди. Зокрема, будуть введені наступні ролі [6]:

- Організатор проєкту. Цей пост забезпечує синхронізацію між різними відділами проєкту компанії. Завданням головного координатора є забезпечення ефективної взаємодії команд, відстеження виконання завдань і вирішення потенційних проблем, коли вони виникають. Координатор також відповідає за швидку передачу інформації між проєктними учасниками.

- Керівник проєкту. Цей обов'язок включає контроль одразу над кількома спільними проєктами, які мають спільні ресурси або цілі. Стратегічне планування, розподіл ресурсів і координація між окремими проєктними групами здійснюються керівником програми. Крім того, він відповідає за досягнення загальних комерційних цілей програми.

- Проєктний аналітик. Основним завданням проєктного аналітика є аналіз ризиків, управління даними та оцінка ключових показників ефективності (KPI). Ця роль дозволяє оптимізувати управління проєктами шляхом надання керівництву точної та своєчасної аналітичної інформації для ухвалення рішень.

Для запобігання дублюванню обов'язків або виникненню конфліктів між учасниками проєктів, необхідно переглянути посадові інструкції всіх працівників, залучених до проєктного менеджменту. Визначення меж відповідальності для кожної ролі дозволить уникнути перевантаження працівників, прискорить процес прийняття рішень та підвищить загальну ефективність [6].

Оновлені посадові інструкції будуть складені відповідно до функцій, визначених у матриці RACI, а також враховуватимуть специфіку завдань, які виконуються в межах проєктів компанії.

Таблиця 3.3 - Розподіл ролей за матрицею RACI [1]

Завдання/Ролі	Керівник програм і проєктів	Керівник проєкту	Координатор проєкту	Проектний аналітик	Фахівець з реалізації	Керівництво компанії
Розробка плану проєкту	A	R	C	C	I	I
Визначення ключових KPI	A	C	I	R	I	C
Аналіз ризиків	C	C	I	R	I	I
Координація команд	C	R	A	I	R	I
Затвердження плану проєкту	A	C	I	I	I	R
Звітність за виконання	C	A	I	R	R	I

Впровадження матриці RACI та нових ключових ролей дозволить досягти таких результатів [24]:

- Зменшення кількості помилок і неузгодженостей завдяки чіткому розподілу функцій між учасниками.
- Координатор проєкту допоможе відділам краще спілкуватися.
- забезпечити оптимізацію ресурсів і швидке реагування на ризики за допомогою аналітичної підтримки проєктного аналітика.
- Завдяки наявності керівника програми проєктів, який керує взаємозалежними проєктами, стратегічне управління покращується.
- Використання систематичного підходу до визначення відповідальності дозволило зробити проєктні процеси більш прозорими.

Такі зміни сприятимуть вдосконаленню проєктного управління в ТОВ «Нова Пошта» та підвищать конкурентоспроможність компанії завдяки ефективнішій реалізації проєктів.

Для ТОВ «Нова Пошта» централізований проєктний офіс (РМО) є важливим компонентом удосконаленої системи управління проєктами. Щоб забезпечити єдиний стандарт управління, оптимізувати використання

ресурсів, покращити якість реалізації проєктів і сприяти стратегічному контролю над усіма проєктами компанії, необхідно створити проєктну офіс (РМО) [24]. РМО буде створено як окремий структурний підрозділ, який буде відповідати за координацію проєктних операцій на всіх рівнях організації. Стандартизація процесів управління, підтримка проєктних команд, контроль строків і бюджетів і моніторинг ризиків є головними завданнями офісу.

Централізований РМО буде відповідати за створення, підтримку та розвиток корпоративної культури управління проєктами. Основна функція офісу полягатиме у формуванні єдиної методології, що визначатиме процеси планування, реалізації та моніторингу проєктів. Стандарти управління, розроблені РМО, забезпечать узгодженість процесів, зменшать ризики невиконання проєктів та підвищать їхню ефективність.

РМО також здійснюватиме контроль за дотриманням строків і бюджетів проєктів, аналізуючи звіти, прогножуючи проблеми та допомагаючи їх оперативно вирішувати. Навчання працівників управлінню проєктами стане ще одним важливим напрямком діяльності РМО, що дозволить підвищити професійний рівень персоналу та впровадити нові підходи до роботи [26].

Щоб забезпечити ефективність функціонування проєктного офісу, його зона відповідальності буде чітко визначена. РМО зосередиться на наступних ключових аспектах [26]:

- Консультаційна підтримка керівників проєктів. РМО стане центром експертизи для всіх питань, пов'язаних із управлінням проєктами. Керівники проєктів зможуть отримувати консультації з планування, розробки стратегій, оцінки ризиків та управління ресурсами. Це дозволить зменшити кількість помилок на етапі реалізації проєктів.

- Актуалізація корпоративних методик управління проєктами. РМО буде відповідальним за розробку та регулярне оновлення методик, які враховують як найкращі світові практики, так і специфіку роботи компанії

«Нова Пошта». Це забезпечить відповідність процесів управління сучасним вимогам бізнесу.

– Моніторинг ризиків і розробка заходів реагування. РМО впровадить систематичний підхід до виявлення, оцінки та управління ризиками. Розробка антикризових заходів стане невід’ємною частиною діяльності офісу, що дозволить мінімізувати вплив ризиків на реалізацію проєктів.

Нижче наведена таблиця 3.4 демонструє ключові функції РМО, розподілені за зонами відповідальності, а також очікувані результати для кожного напрямку діяльності.

Таблиця 3.4 - Зони відповідальності та функцій РМО [26]

Напрямок діяльності РМО	Опис функцій	Очікувані результати
Розробка стандартів для управління	Впровадження єдиної методології, шаблонів і рекомендацій для управління проєктами	Узгодженість проєктних процесів, зменшення хаотичності управління, покращення якості реалізації проєктів.
Контроль виконання проєктів	Регулярний моніторинг строків, бюджетів та ключових показників ефективності (KPI)	Виконання проєктів у встановлені терміни та в межах виділених ресурсів.
Навчання та розвиток персоналу	Організація тренінгів, сертифікації та воркшопів з управління проєктами	Підвищення кваліфікації працівників, розвиток корпоративної культури управління проєктами.
Консультаційна підтримка керівників	Надання рекомендацій щодо планування, управління ризиками, ресурсами та вирішення конфліктних ситуацій	Зменшення кількості помилок у реалізації проєктів, підвищення впевненості керівників у процесах.
Моніторинг ризиків	Аналіз потенційних загроз, розробка та впровадження превентивних заходів	Мінімізація негативного впливу ризиків на реалізацію проєктів.
Актуалізація методик	Постійне оновлення інструментів і процесів управління проєктами відповідно до змін у бізнес-середовищі	Сучасний підхід до управління, здатність швидко адаптуватися до нових викликів.

Управління проєктами ТОВ «Нова Пошта» значно покращиться за допомогою централізованого РМО. Очікується, що офіс управління проєктами (РМО) стане інструментом для досягнення таких результатів [26]:

- збільшення відсотка проєктів, які успішно завершилися завдяки впровадженню стандартів управління та моніторингу.
- оптимізація витрат і ресурсів за допомогою більш точного бюджетування та планування.
- підтримка та навчання підвищують професійний рівень команди.
- зменшення впливу ризиків завдяки регулярному моніторингу та заходам попередження
- удосконалення загального розуміння та прозорості процедур управління проєктами.

Таким чином, офіс управління проєктами (РМО) стане важливим стратегічним компонентом для управління проєктною діяльністю компанії та сприятиме досягненню її довгострокових цілей.

Інтеграція гнучких методів управління, таких як Agile або Scrum, у бізнес-процедури Нової пошти може підвищити ефективність реалізації проєктів за рахунок більшої адаптивності до змін, прозорості процесів і більшої залученості команди до роботи. Ці методи необхідні для динамічних проєктів, які потребують швидкого реагування на зміни вимог і умов. З іншого боку, класична методологія Waterfall буде ефективно застосовуватися для великих, стабільних проєктів із передбачуваними результатами [41].

Гнучкі методології управління, такі як Agile і Scrum, будуть інтегровані для невеликих та динамічних проєктів, у яких важливо швидко адаптуватися до змін та забезпечити поступове створення цінності. Головними принципами гнучких методологій є [41]:

- Поділ проєкту на короткі цикли (спринти), що дозволяє швидко впроваджувати проміжні результати.
- Тісна взаємодія команди, замовників і зацікавлених сторін для забезпечення чіткого розуміння завдань.
- Постійна адаптація до змінних умов через регулярні ретроспективи та перегляди планів.

Для великих і довгострокових проєктів, які мають фіксовані цілі, бюджет і строки, буде застосовуватися методологія Waterfall, що дозволяє виконувати проєкт послідовно, рухаючись через визначені фази (планування, виконання, тестування, впровадження).

Для успішної інтеграції гнучких підходів до управління проєктами буде організовано навчання співробітників, що охоплюватиме такі аспекти [41]:

- Учасники отримають базові знання про принципи роботи, ітеративний підхід до виконання завдань, ролі в Scrum-команді (Scrum Master, Product Owner, Development Team) та інструменти для щоденного управління.
- Для проєктних менеджерів, які реалізують стабільні проєкти, будуть проведені тренінги з розробки покрокового плану, управління фазами проєкту та контролю за їх послідовним виконанням.
- Навчання з таких платформ, як Jira, Trello або Microsoft Project, для управління гнучкими командами та традиційними проєктами.

Навчання проходитимуть всі учасники проєктної команди, включно з керівниками проєктів, виконавцями та зацікавленими сторонами.

Створення гнучких команд дозволить швидко адаптуватися до змінних умов ринку та внутрішніх бізнес-вимог. Основними принципами формування таких команд є [4]:

- Міжфункціональність. До складу команди входитимуть фахівці з різних підрозділів, які разом працюватимуть над досягненням цілей проєкту.

– Самоорганізація. Команди матимуть високу автономність у прийнятті рішень, що сприятиме зростанню відповідальності та залученості учасників.

– Прозорість і комунікація. Регулярні зустрічі (щоденні stand-up'и, спринт-огляди, ретроспективи) забезпечать відкритий обмін інформацією всередині команди.

Такі команди ефективно реалізовуватимуть невеликі динамічні проєкти, де важливо досягати швидких і вимірюваних результатів.

У таблиці 3.5 показані ключові особливості Agile/Scrum та Waterfall, а також ситуації, у яких кожна з цих методологій є оптимальною для використання.

Таблиця 3.5 - Порівняння методологій Agile/Scrum та Waterfall [4]

Параметр	Agile/Scrum	Waterfall
Підхід до виконання проєкту	Ітеративний: проєкт поділено на спринти (короткі цикли), у кожному з яких досягається проміжний результат.	Послідовний: проєкт виконується через визначені фази, від планування до впровадження.
Гнучкість у вимогах	Висока: зміни можна впроваджувати на будь-якому етапі.	Низька: вимоги визначаються на початку проєкту і майже не змінюються.
Взаємодія із замовником	Постійна: замовник бере участь у плануванні та оглядах результатів кожного спринту.	Мінімальна: замовник залучається переважно на початку та наприкінці проєкту.
Тривалість проєкту	Коротка або середня: використовується для швидких та динамічних проєктів.	Довга: підходить для великих, складних і стабільних проєктів.
Приклади проєктів	Впровадження нового ІТ-продукту, вдосконалення бізнес-процесів.	Будівництво логістичного центру, розгортання масштабної інфраструктури.
Ключові ролі	Scrum Master, Product Owner, Development Team.	Керівник проєкту, команда виконавців, замовник.
Результати	Поступове створення цінності, можливість змін у процесі виконання.	Досягнення кінцевого результату після завершення всіх етапів

		проєкту.
--	--	----------

Успішне управління проєктами залежить від ефективної комунікації та постійного розвитку професійних навичок працівників. У ТОВ «Нова Пошта» планується оптимізувати управлінські процеси шляхом впровадження сучасних комунікаційних платформ, покращення звітності та створення ефективної системи навчання працівників. Це прискорить вирішення ризиків, покращить командну роботу та підвищить загальну продуктивність. Корпоративні платформи, такі як Slack або Microsoft Teams, будуть обрані для швидкої та відкритої взаємодії між відділами, проєктами та членами команд. Такі платформи пропонують управління завданнями, спільний доступ до документів, інтеграцію з інструментами, такими як Trello та Jira, а також миттєвий обмін повідомленнями [4]. Це дозволить швидко вирішувати проблеми та зменшити кількість помилок у спілкуванні. У рамках оптимізації буде впроваджено систему щотижневих і щомісячних зустрічей (синхронізацій), під час яких обговорюватиметься стан проєктів, прогрес щодо виконання завдань і ключові виклики. Звіти будуть стандартизовані для спрощення аналізу інформації та прийняття рішень.

Система ескалації організує комунікацію між рівнями управління у випадку виникнення ризиків або важливих проблем. Керівники проєктів матимуть чіткий механізм звернення до вищого керівництва або відповідних експертів у разі виникнення проблем, які не можуть бути вирішені на їхньому рівні. Це дозволить швидко вирішити проблеми. Для того, щоб підвищити кваліфікацію співробітників з управління проєктами, будуть введені регулярні заняття [22]. Сучасні методи (Agile, Scrum, Waterfall), управління ризиками, використання цифрових інструментів і розробка стратегій для покращення роботи проєктних команд будуть пріоритетними. Щоб підвищити компетенції співробітників та їхню відповідність міжнародним стандартам управління проєктами, компанія стимулюватиме отримання сертифікатів за програмами PMI (Project Management Institute), Prince2 (Projects in Controlled Environments), Scrum

Master тощо. Сертифіковані працівники здобудуть глибші знання та зможуть ефективніше виконувати свої ролі.

Таблиця 3.6 - Напрямки оптимізації комунікацій та розвитку персоналу [22]

Напрямок	Опис заходів	Очікувані результати
Внутрішній корпоративний чат/платформа	Впровадження сучасної платформи для комунікації, управління завданнями, спільного доступу до даних.	Швидша комунікація між учасниками проєкту, зменшення помилок у передачі інформації.
Регулярні звіти та зустрічі	Проведення щотижневих/щомісячних зустрічей, стандартизація формату звітів.	Підвищення прозорості проєктів, своєчасне виявлення проблем та корекція планів.
Система ескалації проблем	Встановлення механізму швидкого інформування вищого керівництва або експертів у разі криз.	Швидке вирішення ризиків, зменшення впливу кризових ситуацій на виконання проєктів.
Тренінги та воркшопи	Проведення навчальних програм із сучасних методологій, управління ризиками, роботи з інструментами.	Зростання професійного рівня працівників, підвищення ефективності управління проєктами.
Сертифікація працівників	Навчання для отримання міжнародних сертифікатів (PMI, Prince2, Scrum Master).	Підвищення компетенцій працівників, відповідність світовим стандартам проєктного менеджменту.
Система наставництва	Програма передачі досвіду від експертів до нових співробітників.	Швидка адаптація новачків, підвищення командної ефективності, збереження знань у компанії.

Своєчасний обмін інформацією, краща взаємодія команд і швидке прийняття рішень покращаться завдяки регулярним зустрічам і корпоративним платформам. Система ескалації дозволяє вирішувати проблеми швидко, зменшуючи вплив проблем на проєкт. Система наставництва дозволить новим працівникам швидко адаптуватися та досягти повної продуктивності. Компанія зможе досягти більш стабільних результатів у виконанні проєктів завдяки кваліфікованому персоналу та налагодженій комунікації.

ТОВ «Нова Пошта» матиме можливість підвищити ефективність системи управління проєктами, зміцнити позиції на ринку та гарантувати довгостроковий успіх завдяки оптимізації комунікаційних каналів і розвитку персоналу.

3.2. Впровадження сучасних інструментів та технологій управління проєктами

Перш ніж використовувати сучасні інструменти управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта», важливо забезпечити оптимальний вибір програмного забезпечення, яке відповідатиме потребам компанії та дозволить оптимізувати основні процеси управління. Обґрунтований вибір ґрунтується на вимогах до функціоналу, зручності використання та здатності інструменту інтегруватися з існуючими корпоративними системами.

Для визначення найкращого інструменту управління проєктами були встановлені ключові критерії, які враховують специфіку діяльності компанії «Нова Пошта». Основними критеріями є [28]:

- Відповідність потребам компанії. Інструмент повинен забезпечувати всі необхідні функції для управління проєктами, включно з плануванням завдань, моніторингом виконання, управлінням строками,

бюджетами, ресурсами та ризиками. Він також має враховувати багатoproфiльнiсть проєктiв, якi охоплюють як IT, так i операцiйнi процеси.

– Гнучкiсть i масштабованiсть. Обраний iнструмент має адаптуватися до роботи з проєктами рiзного масштабу – вiд невеликих короткострокових завдань до масштабних довготривалих iнiцiатив. Гнучкiсть також важлива для iнтеграцiї рiзних пiдходiв до управлiння, таких як Agile, Scrum або Waterfall.

– Iнтеграцiя з iншими корпоративними системами. Оскiльки «Нова Пошта» вже використовує корпоративнi системи (CRM, ERP тощо), новий iнструмент має легко iнтегруватися з ними для забезпечення автоматизацiї передачi даних i уникнення дублювання iнформацiї.

– Простота у використаннi для команди. Iнструмент має бути iнтуїтивно зрозумiлим, щоб працювники могли швидко навчитися працювати з ним. Це зменшить витрати часу на навчання та мiнiмiзує можливі помилки через складнiсть використання.

Проведено аналiз найбільш популярних iнструментiв управлiння проєктами, якi використовуються компанiями у рiзних галузях [28].

Сучаснi iнструменти управлiння проєктами стали невід’ємною частиною ефективного виконання завдань в умовах стрiмкого розвитку бiзнесу. Для рiзних типiв проєктiв, вiд невеликих командних завдань до великих довгострокових iнiцiатив, iснують численнi програмнi рiшення, кожне з яких має свої переваги, недолiки та особливостi використання. Розглянемо детальнiше основнi платформи, якi широко застосовуються у сферi управлiння проєктами: Jira, Asana, Microsoft Project, Trello та Monday.com. Кожна з них може бути корисною залежно вiд масштабу проєкту, специфiки завдань i рiвня технiчної пiдготовки команди.

Jira є одним iз найпопулярнiших iнструментiв для управлiння проєктами, особливо серед команд, якi працюють за методологiями Agile та Scrum. Ця платформа надає користувачам широкий функцiонал для гнучкого управлiння завданнями. Однiєю з ключових переваг Jira є

можливість створення гнучких дошок, які дозволяють відслідковувати виконання завдань у реальному часі, керувати беклогом і контролювати прогрес у спринтах. Це особливо корисно для команд, які реалізують ІТ-проекти або працюють у сфері розробки програмного забезпечення. Крім того, Jira пропонує інтеграцію з іншими корисними інструментами, такими як Confluence для ведення документації та Slack для командної комунікації. Завдяки цьому команда може працювати у спільному середовищі, де всі дані синхронізуються автоматично. Однак складний функціонал може стати викликом для працівників, які не мають досвіду роботи з технічними платформами. Для новачків робота з Jira потребує певного часу на адаптацію, а також проведення тренінгів, що іноді може сповільнити процес її впровадження у великих організаціях [28].

Asana, у свою чергу, надає більш простий та інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, що робить цю платформу популярною серед команд, які прагнуть зосередитися на легкості використання. Ця система є ідеальним вибором для управління невеликими та середніми проектами. Asana пропонує користувачам гнучкість у налаштуванні списків завдань, календарів і таймлайнів, що дозволяє легко організувати проекти та відслідковувати їх виконання. Наприклад, менеджер може створити список завдань для команди, призначити відповідальних за кожне завдання, а також встановити терміни виконання. Завдяки візуальному відображенню прогресу, члени команди завжди можуть бачити, які завдання перебувають у роботі, які завершені, а які потребують уваги. Однак Asana має свої обмеження, коли йдеться про великі або складні проекти. Наприклад, ця платформа не пропонує таких потужних інструментів для детального управління ресурсами чи бюджетами, як Microsoft Project. Тому вона краще підходить для малих команд або окремих проектів, але не є оптимальним вибором для масштабних ініціатив із багатьма взаємозалежними завданнями [28].

Microsoft Project — це класичний інструмент, який використовується для управління великими й довгостроковими проєктами. Ця платформа має потужний функціонал, що включає детальне планування графіків, управління бюджетами, ресурсами, а також прогнозування можливих ризиків. Наприклад, за допомогою Microsoft Project можна створити діаграму Ганта, яка показує, як окремі завдання взаємопов'язані між собою, і допомагає оцінити строки виконання проєкту загалом. Особливо корисним є інструмент прогнозування, який дозволяє виявляти потенційні відхилення від плану й заздалегідь коригувати стратегію виконання проєкту. Однак складність функціоналу цієї платформи є її суттєвим недоліком. Для того, щоб ефективно використовувати Microsoft Project, працівники повинні пройти спеціальну підготовку, яка потребує додаткових витрат часу та коштів. Через це процес впровадження може зайняти більше часу, а сам інструмент підходить переважно для досвідчених команд із технічними навичками [28].

Trello — ще один популярний інструмент для управління проєктами, який базується на принципі візуальних дошок і карток. Ця платформа є надзвичайно простою у використанні, що робить її ідеальною для швидкого старту проєктів. Наприклад, у Trello можна створити дошку з кількома стовпцями, які відображають різні етапи виконання завдань, такі як «Планування», «У роботі» та «Завершено». Кожне завдання додається як окрема картка, яку можна переміщати між стовпцями залежно від прогресу. Такий підхід дозволяє візуально бачити, на якому етапі перебуває кожне завдання, що спрощує управління невеликими проєктами. Однак Trello має свої обмеження. Наприклад, у великих проєктах із великою кількістю завдань система може стати занадто перевантаженою. Крім того, Trello не пропонує широких можливостей для інтеграції з корпоративними системами або детального управління ресурсами. Через це вона більше підходить для невеликих команд або проєктів із простою структурою [28].

Monday.com — це ще один інструмент для управління проєктами, який поєднує широкий функціонал із простотою використання. Ця платформа пропонує можливості автоматизації процесів, інтеграції з іншими системами та візуалізації даних. Наприклад, за допомогою Monday.com можна створити інтерактивну панель для відслідковування прогресу проєктів, яка автоматично оновлюється в реальному часі. Це дозволяє керівникам проєктів бачити актуальну інформацію про стан завдань і ефективно планувати подальші дії. Крім того, платформа забезпечує високу гнучкість, завдяки якій її можна використовувати для управління проєктами будь-якої складності. Monday.com добре інтегрується з іншими системами, такими як CRM або ERP, що дозволяє автоматизувати обмін даними між різними відділами компанії. Ще однією перевагою є її простий та інтуїтивний інтерфейс, завдяки якому працівники швидко адаптуються до роботи з платформою без потреби у тривалому навчанні. Це робить Monday.com універсальним рішенням, яке підходить для широкого спектра проєктів — від невеликих ініціатив до масштабних стратегічних завдань.

Таким чином, кожен із розглянутих інструментів має свої особливості, які роблять його ефективним для певних типів проєктів. Jira є ідеальним вибором для технічних команд, які працюють за гнучкими методологіями, такими як Agile та Scrum. Asana підходить для невеликих і середніх проєктів, де потрібна простота й швидкість у використанні. Microsoft Project орієнтований на великі проєкти з детальним плануванням ресурсів і строків, тоді як Trello є простим рішенням для невеликих команд. Monday.com, у свою чергу, забезпечує універсальність і гнучкість, що дозволяє використовувати її для проєктів будь-якої складності. Вибір конкретного інструменту залежить від потреб компанії, її ресурсів і масштабу завдань [28].

З огляду на специфіку проєктів ТОВ «Нова Пошта», а також результати аналізу платформ, рекомендованим вибором є впровадження комбінації інструментів Jira та Monday.com. Це рішення дозволяє ефективно поєднати

сильні сторони кожної платформи для управління проєктами різного масштабу й типу.

Jira буде використана для управління IT-проєктами, зокрема для впровадження Agile- і Scrum-методологій. Її функції дозволять забезпечити високу гнучкість, деталізований контроль за прогресом завдань і спринтів, а також глибоку інтеграцію з іншими технологічними системами компанії.

Monday.com буде основним інструментом для операційних і крос-функціональних проєктів, які потребують простоти візуалізації, інтеграції з іншими корпоративними системами та ефективного управління ресурсами. Завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, Monday.com дозволить швидко навчити співробітників користуватися платформою, що є критичним для зменшення часу на адаптацію [28].

Це поєднання інструментів дозволить забезпечити високу ефективність управління проєктами на всіх рівнях компанії, включаючи технічні, операційні та стратегічні проєкти. Таким чином, вибрані платформи відповідають усім ключовим критеріям: вони гнучкі, масштабовані, інтегруються з корпоративними системами й зручні у використанні для команди.

Вибір Jira і Monday.com як основних платформ для управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» дозволить досягти наступних результатів [28]:

- Оптимізація управлінських процесів завдяки застосуванню спеціалізованих інструментів для різних типів проєктів.
- Зниження ризиків і покращення прозорості завдяки детальному моніторингу й аналітиці даних у реальному часі.
- Забезпечення швидкого впровадження та адаптації персоналу через інтуїтивний функціонал обраних платформ.
- Інтеграція з існуючими корпоративними системами, що дозволить уникнути дублювання даних і автоматизувати передачу інформації.

– Масштабованість рішень для підтримки зростаючого обсягу проєктів і нових ініціатив компанії.

Таким чином, впровадження цих інструментів сприятиме значному вдосконаленню системи управління проєктами компанії, підвищенню ефективності роботи команд і досягненню стратегічних цілей «Нова Пошта».

Впровадження сучасних інструментів управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» є комплексним і багатоступеневим процесом, що потребує системного підходу. Кожен етап має чіткі цілі, дії та очікувані результати, які спрямовані на забезпечення успішної інтеграції нових технологій у процеси компанії. Детальна розробка та реалізація цих етапів дозволить мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та досягти поставлених цілей.

Таблиця 3.7 - Етапи впровадження сучасних інструментів та результати [29]

Етап впровадження	Опис заходів	Очікувані результати
Підготовчий етап	Аудит існуючих процесів, визначення основних проблем та потреб.	Чітке уявлення про поточний стан системи управління, формулювання вимог до нових інструментів.
Розробка плану впровадження	Визначення цілей, підготовка плану інтеграції та навчання персоналу.	Створення чіткого плану з урахуванням строків, відповідальних осіб та методів навчання.
Тестування інструменту	Пілотне впровадження, збір зворотного зв'язку, аналіз результатів.	Виявлення сильних і слабких сторін інструменту, адаптація до специфіки компанії.
Масштабне впровадження	Налаштування інструменту, інтеграція з іншими системами.	Єдина система управління проєктами у всіх підрозділах компанії, підвищення прозорості процесів.
Оцінка ефективності	Моніторинг використання, оновлення функціоналу відповідно до потреб.	Підтримка стабільної ефективності, актуалізація інструментів для відповідності бізнес-цілям.

Першим кроком є аналіз поточної системи управління проєктами, щоб визначити поточний стан і визначити основні проблеми та потреби компанії. На даний момент проводиться оцінка того, як зараз організована робота з проєктами. Розглядаються такі елементи, як ефективність комунікації, розподіл ролей, використані інструменти, дотримання бюджету та строків, а також рівень управління ризиками [29]. Це дозволяє отримати чітке розуміння переваг і недоліків поточної системи. Основні проблеми, такі як складність у комунікаціях, відсутність автоматизації та відсутність прозорості моніторингу завдань, визначаються на основі аудиту, який було проведено. Крім того, визначаються вимоги до нових інструментів. Ці вимоги можуть включати інтеграцію з CRM, скорочення ручної роботи та підвищення швидкості звітності.

Далі представлено чіткі цілі, яких компанія хоче досягти після впровадження. Зменшення термінів виконання завдань на двадцять відсотків, автоматизація звітності на вісімдесят відсотків або скорочення витрат на управління проєктами на п'ятнадцять відсотків є прикладами. Цілі мають бути досяжними, вимірюваними та відповідати загальним цілям компанії. Розроблено детальну програму навчання для працівників, щоб вони могли успішно перейти на нові інструменти. Навчання складається з теорії (основи роботи з певними платформами) і практики (використання інструментів у тестових проєктах). Особлива увага приділяється навчанню керівників проєктів, які є основними користувачами платформи [14].

На наступному етапі нові програми впроваджуються в тестовому режимі, щоб визначити, наскільки вони ефективні та зручні у використанні. Обраним пілотним проєктам додаються нові інструменти. Це можуть бути невеликі проєкти на різні теми, щоб оцінити функціонал платформ у різних умовах. Команди, які беруть участь у цих проєктах, починають використовувати інструменти для планування, управління завданнями, комунікації та звітності. Відгуки користувачів щодо зручності, функціональності та ефективності нових інструментів збираються на основі

досвіду використання. Визначаються потенційні організаційні чи технічні проблеми, які повинні бути вирішені до масштабного впровадження.

Після того, як тестування було успішно завершено, інструменти використовуються у всій компанії. Інструменти налаштовуються для роботи в кожному підрозділі. Для того, щоб переконатися, що процедури управління проєктами є однаковими, були розроблені загальні правила використання платформ. Системи, які вже використовуються компанією, включаючи CRM, ERP і корпоративні чати, будуть інтегровані з новими інструментами. Це автоматизує передачу даних між платформами, запобігає дублюванню даних і підвищує продуктивність роботи.

Інструменти адаптуються відповідно до змін, коли вимоги компанії змінюються або з'являються нові потреби. Збільшення функцій або інтеграція з іншими платформами можуть бути введені за потреби.

Таким чином, компанія «Нова Пошта» зможе досягти високої ефективності, прозорості та результативності в управлінні проєктами за умови успіху впровадження сучасних інструментів.

3.3. Оцінка ефективності запропонованих рішень

Оцінка ефективності запропонованих рішень є останнім і надзвичайно важливим етапом впровадження сучасних інструментів і технологій управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта». Вона дозволяє визначити, наскільки нова система управління проєктами відповідає поставленим цілям і очікуванням, оцінити досягнення конкретних результатів і виявити можливі елементи для подальшого вдосконалення. Це дозволяє компанії забезпечити конкурентоспроможність і стабільність у довгостроковій перспективі, одночасно оптимізуючи поточні проєктні процеси [14].

Першим кроком оцінки є співставлення реальних результатів із запланованими цілями, які були визначені під час розробки стратегії

впровадження інструментів. Основними цілями впровадження нових рішень у «Нова Пошта» були [15]:

- підвищення ефективності управління проєктами;
- зменшення часу виконання завдань;
- забезпечення прозорості проєктних процесів;
- автоматизація рутинних операцій;
- покращення комунікацій між учасниками проєктів;
- інтеграція нових інструментів з існуючими корпоративними

системами.

Результати впровадження показують значний прогрес у цих напрямках. Використання платформ, таких як Monday.com і Jira, зменшило ручну роботу в моніторингу виконання завдань, контролі строків і підготовці звітів. Попередні прогнози перевершили реальне скорочення часу на виконання рутинних завдань на 25%.

У процесі планування та звітності автоматизація також зменшила людські помилки. Наприклад, команда може спостерігати за прогресом у режимі реального часу завдяки інструментам аналітики, інтегрованим у Jira, що дозволяє запобігти відхиленням від плану на ранніх стадіях. Крім того, завдяки централізованій системі управління керівництво тепер може отримувати доступ до будь-якої інформації про стан проєкту, що значно підвищує прозорість [15].

Одним із ключових результатів оцінки є значне покращення комунікаційних процесів у межах команд і між підрозділами. До впровадження нових інструментів управління комунікація між учасниками проєктів часто була фрагментованою, а інформація могла губитися під час обміну через електронну пошту або окремі месенджери. Використання корпоративних платформ, таких як Slack або інтеграція Jira з Microsoft Teams, дозволило об'єднати всі комунікаційні потоки в єдиному середовищі.

Тепер співробітники можуть швидко отримувати інформацію про поточний стан завдань, зміни в проєктному плані та ризики. Це прискорило процес прийняття рішень і зменшило кількість дублікатів завдань. Наприклад, система ескалації автоматично повідомляє відповідальних осіб у разі виникнення критичної проблеми, що скоротило час реагування в середньому на 30%. Це, у свою чергу, зменшило ймовірність того, що проєкти запізняться [9].

Рівень відкритості управління є ще одним важливим показником ефективності впровадження. Керівники проєктів можуть легко відстежувати прогрес виконання завдань, стан використання ресурсів і відповідність строкам завдяки інструментам аналітики Monday.com. Інтерактивні панелі моніторингу у реальному часі відображають ключову інформацію про проєкт, що дозволяє керівникам приймати оперативні рішення.

Прозорість також покращилася завдяки стандартизації звітності. Усі звіти тепер формуються автоматично у встановленому форматі, що спрощує процес аналізу інформації та дозволяє порівнювати результати між проєктами. Це також забезпечило зручність для вищого керівництва, яке тепер має змогу отримувати цілісну картину стану проєктів компанії [17].

Одним із найбільш відчутних результатів впровадження є автоматизація рутинних операцій. Наприклад, функціонал Jira дозволяє автоматично розподіляти завдання між членами команди, на основі їхніх компетенцій і доступності [17]. Це знизило навантаження на менеджерів проєктів, які раніше витрачали значний час на ручне планування. Крім того, автоматичне створення звітів і відстеження KPI (ключових показників ефективності) дозволило зекономити до 40% часу, який раніше витрачався на складання ручних звітів.

Безперервність інформаційних потоків була забезпечена шляхом інтеграції нових інструментів із уже існуючими системами компанії, такими як CRM та ERP. Тепер платформи управління проєктами автоматично синхронізують дані клієнтів, фінансові операції та логістичні процеси. Це

забезпечило високу точність даних і запобігло дублюванню даних. Наприклад, дані про використання бюджетів тепер автоматично передаються до платформи управління проєктами замість ручного введення в кількох системах. Це значно спрощує контроль за фінансовими ресурсами, зменшує помилки та прискорює аналіз витрат [30].

Важливим аспектом оцінки ефективності є рівень адаптації співробітників до нових інструментів. Проведені тренінги та навчальні програми дозволили забезпечити необхідний рівень знань для роботи з обраними платформами. Успішно сертифіковані керівники проєктів та ключові співробітники тепер можуть самостійно використовувати нові функціонали, що підвищило загальний рівень професійності в компанії.

Оцінка також враховує перспективи подальшого використання нових інструментів. Вже на початковому етапі стало зрозуміло, що впроваджені рішення мають високу масштабованість і можуть використовуватися для нових проєктів та ініціатив компанії. Гнучкість інструментів, таких як Jira, дозволяє легко адаптувати їх до змін у структурі проєктів або бізнес-процесів.

Завдяки автоматизації та стандартизації процесів компанія може зосередитися на стратегічних цілях, зменшивши витрати часу та ресурсів на рутинні операції. Дозволяючи «Новій пошті» адаптуватися та працювати в швидкозмінних бізнес-середовищах, це створює конкурентну перевагу [30].

Як показала оцінка ефективності, система управління проєктами ТОВ «Нова Пошта» значно покращилася за допомогою нових технологій і інструментів. Результати, такі як автоматизація, підвищення продуктивності, прозорість і покращення комунікацій, підтверджують правильність обраного методу. Водночас регулярний моніторинг і актуалізація функціоналу гарантують, що інструменти залишаться високоефективними та відповідають потребам компанії в довгостроковій перспективі.

Спершу було визначено, скільки часу займала реалізація проєктів до впровадження інструментів. На той момент середній час виконання одного проєкту становив шість місяців. Оскільки одночасно реалізовувалося 25 проєктів, загальний час роботи команди складав 150 місяців.

$$T_{\text{заг1}} = T_1 \times N = 6 \times 25 = 150 \text{ місяців.}$$

Після впровадження час роботи команди зменшився:

$$T_{\text{заг2}} = T_2 \times N = 4.8 \times 25 = 120 \text{ місяців.}$$

Економія часу становить:

$$\Delta T = T_{\text{заг1}} - T_{\text{заг2}} = 150 - 120 = 30 \text{ місяців.}$$

Після впровадження інструментів управління час виконання проєктів скоротився на 20%, завдяки чому середній час реалізації одного проєкту став 4.8 місяця.

До впровадження загальні витрати на оплату праці команд становили:

$$V_1 = T_{\text{заг1}} \times K \times Z = 150 \times 5 \times 35,000 = 26,250,000 \text{ грн.}$$

Після впровадження витрати зменшилися:

$$V_2 = T_{\text{заг2}} \times K \times Z = 120 \times 5 \times 35,000 = 21,000,000 \text{ грн.}$$

Економія витрат на оплату праці становить:

$$\Delta V = V_1 - V_2 = 26,250,000 - 21,000,000 = 5,250,000 \text{ грн.}$$

Автоматизація рутинних завдань, таких як підготовка звітів і моніторинг KPI, додатково скоротила витрати часу. До впровадження нових інструментів команда витрачала 30% від загального часу на такі завдання, що становило:

$$T_{\text{рутин1}} = T_{\text{заг1}} \times 0.3 = 150 \times 0.3 = 45 \text{ місяців.}$$

Після автоматизації цей показник скоротився на 40% і становить:

$$T_{\text{рутин2}} = T_{\text{рутин1}} \times 0.6 = 45 \times 0.6 = 27 \text{ місяців.}$$

Економія часу на рутинних операціях:

$$\Delta T_{\text{рутин}} = T_{\text{рутин1}} - T_{\text{рутин2}} = 45 - 27 = 18 \text{ місяців.}$$

Зменшення витрат на рутинні завдання призводить до додаткової економії коштів на оплату праці. Це розраховується як:

$$\Delta V_{\text{рутин}} = \Delta T_{\text{рутин}} \times K \times Z = 18 \times 5 \times 35,000 = 3,150,000 \text{ грн.}$$

Загальна економія витрат на оплату праці включає економію від скорочення часу виконання проєктів та автоматизації рутинних операцій:

$$\Delta V_{\text{заг}} = \Delta V + \Delta V_{\text{рутин}} = 5,250,000 + 3,150,000 = 8,400,000 \text{ грн.}$$

Витрати на впровадження системи становили:

$$I = 1,500,000 \text{ грн.}$$

Строк окупності інвестицій визначається за формулою:

$$\text{Токуп} = I \div \Delta V_{\text{заг}} = 1,500,000 \div 8,400,000 \approx 0.18 \text{ року, або 2.2 місяці.}$$

Продуктивність праці до впровадження визначається як відношення кількості виконаних проєктів до загального часу роботи команд:

$$P_1 = N \div T_{\text{заг1}} = 25 \div 150 = 0.167 \text{ проєкту/місяць.}$$

Після впровадження продуктивність праці зросла:

$$P_2 = N \div T_{\text{заг2}} = 25 \div 120 = 0.208 \text{ проєкту/місяць.}$$

Приріст продуктивності праці становить:

$$\Delta P = P_2 - P_1 = 0.208 - 0.167 = 0.041 \text{ проєкту/місяць, або 24.6\%}.$$

Впровадження інструментів Jira та Monday.com у ТОВ «Нова Пошта» дозволило досягти значної економії ресурсів, підвищення продуктивності праці та покращення загального рівня управління проєктами. Загальна економія витрат на оплату праці склала 8,400,000 грн на рік, що забезпечило окупність інвестицій за 2.2 місяці. Продуктивність праці зросла на 24.6%, а витрати часу на виконання рутинних операцій скоротилися на 40%. Отримані результати підтверджують ефективність обраних рішень і створюють міцну основу для подальшого розвитку компанії.

Висновки до розділу 3

Удосконалення організаційної структури управління проєктами базується на створенні чіткої системи ролей і зон відповідальності. Зокрема, впровадження матриці RACI забезпечує визначеність у розподілі завдань між учасниками проєкту, що дозволяє уникнути дублювання функцій, підвищити ефективність взаємодії між відділами та забезпечити прозорість

процесів. Крім того, запропоновано створення централізованого проєктного офісу (РМО), який стане стратегічним центром управління проєктною діяльністю компанії. РМО виконуватиме функції стандартизації процесів, моніторингу ризиків, консультативної підтримки та навчання персоналу, що сприятиме покращенню координації, зменшенню невідповідностей та забезпеченню єдиного підходу до реалізації проєктів.

У межах другого напрямку – впровадження сучасних інструментів та технологій – детально обґрунтовано вибір цифрових платформ, таких як Jira та Monday.com, які забезпечують адаптацію до потреб компанії «Нова Пошта». Ці інструменти дозволяють автоматизувати ключові процеси, оптимізувати управління завданнями, забезпечити моніторинг проєктів у реальному часі та інтегруватися з існуючими корпоративними системами, такими як CRM і ERP. Завдяки їх використанню вдалося значно скоротити час на виконання рутинних операцій, знизити ризики людських помилок і підвищити прозорість усіх проєктних процесів. Крім того, платформи відповідають вимогам масштабованості та гнучкості, що дозволяє використовувати їх для проєктів будь-якої складності.

Особлива увага у цьому розділі приділена оцінці ефективності запропонованих рішень. Результати свідчать про значне покращення основних показників ефективності управління проєктами після впровадження запропонованих ініціатив. Такі покращення включають скорочення часу виконання завдань, підвищення рівня комунікації між підрозділами, автоматизацію рутинних процесів, інтеграцію інформаційних потоків та зниження ризиків. Постійний моніторинг ефективності нових інструментів та їх актуалізація забезпечують збереження стабільності й відповідності змінним умовам бізнесу, що дозволяє компанії оперативно реагувати на нові виклики та можливості.

Отже, реалізація рекомендацій, викладених у розділі, дозволить ТОВ «Нова Пошта» вдосконалити управління проєктною діяльністю на всіх рівнях. Це забезпечить підвищення ефективності роботи, досягнення

стратегічних цілей компанії та зміцнення її конкурентних позицій на ринку. Вдосконалення організаційної структури, використання сучасних цифрових інструментів і регулярна оцінка ефективності є інтегрованим підходом, який створює передумови для сталого розвитку компанії та її проєктного потенціалу.

ВИСНОВКИ

У межах роботи було розглянуто та проаналізовано корпоративну систему управління проєктами, зокрема на прикладі діяльності ТОВ «Нова Пошта». Досягнення поставленої мети роботи базувалося на виконанні комплексу завдань, результати яких сформували підґрунтя для розроблення рекомендацій щодо вдосконалення управління проєктами в компанії. Підсумуємо отримані результати відповідно до поставлених завдань.

Перш за все, розкриття поняття корпоративної системи управління проєктами та визначення її основних характеристик дозволило зрозуміти сутність та специфіку даного підходу в контексті сучасного корпоративного середовища. Корпоративна система управління проєктами (КСУП) була визначена як інтегрована структура, яка об'єднує процеси, інструменти та методи, необхідні для ефективного планування, реалізації, контролю та завершення проєктів у межах організації. Основними характеристиками КСУП є її багаторівневий характер, узгодженість з корпоративними цілями, здатність адаптуватися до змінного середовища та використання сучасних цифрових технологій. Особливу увагу було приділено тому, що успішна КСУП сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості виконання проєктів та забезпеченню досягнення стратегічних цілей компанії.

Дослідження організаційних аспектів управління корпоративними проєктами в логістичних компаніях дозволило визначити основні чинники, які впливають на ефективність проєктного управління у цій сфері. Було встановлено, що для логістичних компаній, зокрема таких як ТОВ «Нова Пошта», ключову роль відіграє чітка взаємодія між різними підрозділами, наявність кваліфікованих проєктних менеджерів, а також здатність оперативно реагувати на запити клієнтів та зміни ринку. Особливістю логістичного бізнесу є необхідність управління як довгостроковими стратегічними проєктами (наприклад, розширення мережі філій), так і

короткостроковими операційними проєктами (оптимізація маршруту доставки). У цьому контексті були ідентифіковані основні проблеми, пов'язані з недоліками в організаційній структурі, що впливають на швидкість та якість прийняття рішень.

Аналіз методологічних підходів та інструментарію управління проєктами виявив, що найбільш ефективними для КСУП є такі підходи, як Agile, Waterfall та гібридні методології. Agile надає перевагу в умовах швидко змінного середовища, тоді як Waterfall забезпечує структурованість і планованість у виконанні великих проєктів. Також було зазначено, що використання спеціалізованого програмного забезпечення для управління проєктами, такого як MS Project, Jira або Asana, дозволяє автоматизувати процеси планування, моніторингу та звітності, що значно підвищує ефективність роботи проєктних команд. Водночас важливим елементом успішної КСУП є наявність уніфікованих підходів до оцінки ризиків та управління змінами, що забезпечує стабільність і прогнозованість виконання проєктів.

Проведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Нова Пошта», що дозволило зрозуміти ключові аспекти діяльності компанії. ТОВ «Нова Пошта» є провідним оператором логістичних послуг в Україні, який активно впроваджує інноваційні рішення для забезпечення швидкої та надійної доставки товарів. Компанія володіє розвиненою мережею філій, сучасними технологіями обробки вантажів і потужним автопарком. Однак аналіз поточної системи управління проєктами показав, що, незважаючи на певні досягнення, існують проблеми, пов'язані з недостатньою автоматизацією процесів, низьким рівнем інтеграції між підрозділами та відсутністю єдиного інформаційного простору для управління проєктами.

Система управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» демонструє ефективність, про що свідчать такі результати: 75% проєктів виконуються в термін, 80% — у межах бюджету, а середній рівень задоволеності клієнтів становить 8,3 з 10 балів. Використання методологій Agile та Waterfall

забезпечує гнучкість і структурованість, але затримки у погодженні рішень та недостатня автоматизація управління ризиками впливають на темпи реалізації проєктів. За останні три роки компанія забезпечила зростання чистого доходу на 75% (до 36,5 млрд грн у 2023 році) та збільшення валового прибутку на 78,2% (до 7,8 млрд грн), проте дефіцит резервного бюджету (лише 10%) створює ризики для масштабних проєктів. Для вдосконалення необхідно посилити автоматизацію ризик-менеджменту, оптимізувати комунікацію між підрозділами та забезпечити модернізацію технічної бази.

Оцінка поточної системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» виявила декілька ключових недоліків. Серед них – недостатня структурованість проєктного офісу, що ускладнює координацію проєктів різної складності; нерівномірне розподілення ресурсів між проєктами; а також відсутність чіткої системи мотивації для учасників проєктних команд. Крім того, були зафіксовані труднощі у впровадженні нових технологій через опір змін з боку персоналу, що вказує на необхідність посилення корпоративної культури інновацій.

На основі проведеного аналізу були розроблені рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта». Запропоновано створення централізованого проєктного офісу, який буде відповідати за стратегічне планування, моніторинг та контроль виконання проєктів. Крім того, для покращення комунікацій між підрозділами та проєктними командами рекомендовано впровадити інтегровану інформаційну систему, яка забезпечить доступ до єдиної бази даних проєктів у режимі реального часу.

Особливу увагу приділено впровадженню сучасних інструментів та технологій управління проєктами, таких як хмарні платформи для спільної роботи (наприклад, Trello, Monday.com) та автоматизовані системи моніторингу KPI. Використання цих інструментів дозволить не лише оптимізувати процеси планування і контролю, а й забезпечити більш

прозорий розподіл ресурсів між проєктами, що особливо важливо в умовах багатопроєктного середовища.

Оцінка ефективності запропонованих рішень базувалася на застосуванні методів економічного аналізу, які показали, що впровадження нових підходів до управління проєктами дозволить знизити операційні витрати на 15–20%, підвищити продуктивність проєктних команд на 25%, а також скоротити час виконання проєктів у середньому на 10–15%.

Окремо було розглянуто питання охорони праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях, що є невід'ємною частиною корпоративного управління. Аналіз показав, що ТОВ «Нова Пошта» приділяє значну увагу створенню безпечних умов праці та впровадженню системи управління безпекою. Однак, для підвищення ефективності цих заходів було рекомендовано вдосконалити систему навчання персоналу з питань безпеки та підвищити рівень автоматизації у сфері моніторингу умов праці.

Таким чином, проведене дослідження продемонструвало, що вдосконалення корпоративної системи управління проєктами в ТОВ «Нова Пошта» є важливим кроком для забезпечення стійкого розвитку компанії, підвищення її конкурентоспроможності та ефективності діяльності. Запропоновані рекомендації мають практичне значення та можуть бути впроваджені для досягнення стратегічних цілей організації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Керівництво з програмного та проєктного менеджменту для інновацій підприємства (Третє видання P2M). (2016). URL: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot\(All\)_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf) (дата звернення: 03.12.2024).
2. Бушуєв С., Козир Б. Методологія гібридизації управління інфраструктурними проєктами та програмами. Вісник Одеського національного морського університету. 2020. №61. С. 187–207.
3. Бочарова Н. А. Розмежування понять "корпоративне управління" та "корпоративний менеджмент". Економіка транспортного комплексу. 2021. №37. С. 21–35.
4. Бурлакова О. О., Мартиненко І. В. Методологічний аспект аналізу інвестиційних проєктів підприємств. Економічний вісник університету, Державний вищий навчальний заклад «Переяслав-Хмельницький ДПУ імені Григорія Сковороди». 2019. №39. С. 7–12.
5. Чайковська І. І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. Економічний простір. 2021. №167. С. 88–93.
6. Чайковська І. І. Особливості функціонування проєктно-орієнтованого підприємства в сучасних умовах. Міжнародний науковий журнал "Інтернаука". Серія: "Економічні науки". 2021. №4. С. 9–14
7. Чайковська І. Управління знаннями на проєктно-орієнтованих підприємствах. Ukrainian Journal of Applied Economics. 2021. Т. 6, № 4. С. 67–81.
8. Демиденко М. А. Системи підтримки прийняття рішень. Дніпро: Національний гірничий університет. 2016. С. 106.
9. Демиденко М. А. Метод вибору ERP-систем з використанням багатокритеріальних моделей оптимізації. Науковий вісник Національного гірничого університету. 2017. №5. С. 132–137.

10. Демиденко М. А. Управління інформаційними проєктами. Технологія Scrum. Методичні вказівки до вивчення дисципліни "Управління інформаційними проєктами". Дніпровський університет технологій. 2019. 121 с.
11. Євдокимов В. В., Валінкевич Н. В., Завалій Т. О. Розвиток основних концепцій управління, орієнтованого на вартість. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2018. Т. 3, № 26. С. 384–393.
12. Федотова І. В., Бочарова Н. А. Системно-інноваційний підхід до корпоративного управління: аспекти сталого розвитку та тайм-менеджменту. Економіка транспортного комплексу. 2023. №42. С. 68.
13. Федотова І. В., Санжай Кумар Бал. Життєздатність підприємства: поняття і специфічні риси. Економіка транспортного комплексу. 2020. №36. С. 5–22.
14. Федотова І. В. Управління життєздатністю підприємства: сутність та концептуальні положення. Economic Journal Odessa Polytechnic University. 2020. №12. С. 94–101.
15. Гетьман А. Методи та моделі оцінки інвестиційних проєктів. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2016. С. 38–42.
16. Грінченко М., Пономарьов О., Лобач О., Харченко А. Герменевтичні аспекти управління проєктами. Innovative Technologies and Scientific Solution for Industries. 2020. № 2(12). С. 30–39.
17. IPMA Individual Competence Baseline (ICB) Version 4.0 для управління проєктами, програмами та портфелями. 2015. 431 с.
18. Івко А. В. Аналіз моделей спільного використання методологій в управлінні проєктами проєктно-орієнтованих організацій. Управління розвитком складних систем. 2023. №55. С. 38–45.
19. Звіт зі сталого розвитку 2022 року ТОВ «Нова пошта» URL: https://novaposhta.ua/csr/build/pdf/NP-Report%202022_UKR_27-12-2023.pdf (дата звернення: 10.09.2024).

20. Йорчакова М. І., Ковальова О. М., Коцюрубенко Г. М. Управління, орієнтоване на вартість, у корпоративному управлінні компанією. Економіка та держава. 2020. №5. С. 111–115.
21. Калініченко О. О., Мосійчук І. В., Пойта І. О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. Проблеми економіки. 2023. №56. С. 24–30.
22. Керзнер Г. Управління інноваційними проєктами: методи, кейси та інструменти для управління інноваційними проєктами. Нью-Джерсі: John Wiley & Sons. 2022. 624 с.
23. Коваленко А. С. Напрями підвищення ефективності управління проєктами. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2023. № 2(48). С. 140–147.
24. Ковбатюк Г. О. Роль інформаційних технологій та інновацій в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. Economic Synergy, 2023. (4). С. 128–146.
25. Куценко М. М. Зміна парадигми управління проєктами розвитку територій. Управління проєктами у розвитку суспільства: XVIII Міжнародна конференція, Київ, 15 травня 2021 р. Київ: КНУБА. 2021. С. 202–206.
26. Латов Ю. В., Гордійчук О. В. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів. Економіка, фінанси, управління. 2019. № 2(22). С. 12–18.
27. Липич Л. Г., Хілюха О. А., Кушнір М. А. Сучасні тенденції розвитку корпоративного управління. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 4(78). С. 99–106.
28. Мацука В. М. Управління командою проєкту. Міжнародна безпека у світлі сучасних глобальних викликів. Країни Балтії – Україна: єдність, підтримка, перемога. 2023. 375 с.
29. Методичні рекомендації щодо проведення економіко-математичного моделювання при оцінці інвестиційних проєктів. Міністерство економіки України. 2007. С. 2–8.

30. Нетепчук В. В. Застосування процесного підходу в побудові корпоративних систем управління проєктами. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. 2020. №2(90). С. 112–121.

31. Ніколенко М. О. Корпоративне управління як інституційне середовище функціонування корпоративного договору. Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу (23 січня 2020 року). Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України. 2020. С. 98–102.

32. Охорона праці ТОВ «Нова пошта». URL: https://novaposhta.ua/ohorona_praci (дата звернення: 02.12.2024).

33. Павлов К., Стришенець О. Аналітико-методологічні засади визначення ступеня монополізації ринків. Обліково-аналітичне забезпечення суб'єктів господарювання в умовах євроінтеграції: монографія. Рівне: НУВГП. 2019. С. 36–50.

34. Павлова О. М., Павлов К. В., Бортник С. М., Федашко Т. П., Крамар О. Ю. Синергія методологічних підходів до аналізу соціально-економічних систем. *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 2023. Т. 8, №2. С. 127–132.

35. Перерва І. М. Переваги впровадження процесного підходу в управлінні підприємством. Економіка та суспільство. 2021. №29. С. 1–8.

36. Подольчак Н. Ю., Білик О. І., Джурик Ю. А. Дослідження теоретичних аспектів корпоративного управління. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. № 6. С. 8–12.

37. Нова Пошта: новини компанії, інформація про Нова Пошта. Forbes.ua | Бізнес, мільярдери, новини, фінанси, інвестиції, компанії. URL: <https://forbes.ua/profile/nova-poshta-260> (дата звернення: 10.09.2024).

38. Пустовіт О. Можливості та переваги електронної комерції в підприємницькій діяльності. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті. 2023. № 2(83). С. 83–94.

39. Шарма А. Взаємозв'язок корпоративного управління та корпоративної соціальної відповідальності. DSNS, 2022. С. 6
40. Шеремет А. Д. Оцінка інвестиційних проєктів в умовах нестабільності. Економіка та управління підприємствами в умовах нестабільності. 2016, № 4(26). С. 194–198.
41. Шульга Н. Ю. Стратегічний аналіз інвестиційних проєктів: методологія та практика. Економічний часопис-XXI. 2017. № 1-2(1). С. 123–126.
42. Стришенець М. М., Павлова О. М., Павлов К. В. Просте товарне виробництво і зародження мануфактур в Україні: монографія. Луцьк: Видавництво "Терен". 2019. 292 с.
43. Стришенець О. М., Маленицький Д. Теоретичні підходи до формування стратегії розвитку підприємства, її класифікація та етапи впровадження. Актуальні проблеми прикладної економіки: колективна монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. С. 52–63.
44. 31316718 – ТОВ НОВА ПОШТА. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/31316718> (дата звернення: 10.09.2024).
45. Царук В. Сутність корпоративного управління: облікові аспекти. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2018. №3-4. С. 92–100.
46. Звіт про управління ТОВ «Нова Пошта» за 2023 рік URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>. С.4–8 (дата звернення: 10.09.2024).
47. 31316718 - ТОВ «НОВА ПОШТА» - Фінансова звітність за 2021 рік - Clarity Project. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31316718/finances?current_year=2021 (дата звернення: 10.09.2024).
48. Яремко С. І., Лісова О. О. Методи оцінки ризиків інвестиційних проєктів. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2019. №944. С. 251–257.

49. Заман Р., Джайн Т., Самара Г., Джамалі Д. Корпоративне управління і корпоративна соціальна відповідальність: картографування інтерфейсу. Бізнес і суспільство. 2022. № 61(3). С. 690–752.

50. Зінюк М., Деєва Н., Богатирьова К., Мельниченко С., Файвішенко Д., Шевчун М. Цифрова трансформація корпоративного управління. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2022. № 5(46). С. 300–310.

51. Жуков В. М. Економічний аналіз інвестиційних проєктів. Київ: КНЕУ. 2018. С. 32

ДОДАТКИ ДОДАТОК А

Баланс (Звіт про фінансовий стан) ТОВ «Нова пошта» за 2021-2023 рр

Назва рядка	Код рядка	2021 тис.грн	2022 тис.грн	2023 тис.грн
Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	104,440	76,808	63,849
первісна вартість	1001	223,320	222,084	235,471
накопичена амортизація	1002	-118,880	-145,276	-171,622
Незавершені капітальні інвестиції	1005	1,544,921	1,660,949	2,765,733
Основні засоби	1010	6,180,924	6,840,742	9,327,238
первісна вартість	1011	8,435,806	10,178,235	13,852,844
знос	1012	-2,254,882	-3,337,493	-4,525,606
Довгострокові фінансові інвестиції	1030			
інші фінансові інвестиції	1035	314,176	3,564,861	6,297,444
Відстрочені податкові активи	1045	142,680	128,083	157,041
Інші необоротні активи	1090	27,591	47,748	157,949
Оборотні активи				
Запаси	1100	236,988	422,156	413,811
Виробничі запаси	1101	224,395	417,390	391,015
Товари	1104	12,593	4,766	22,796
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	704,235	968,844	1,138,305
Дебіторська заборгованість за розрахунками	1130	102,406	146,103	160,436
з бюджетом	1135	24,360	48,136	53,902
з нарахованих доходів	1140	809,390	588,549	1,302,772
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	2,473,319	502,922	155,631
Гроші та їх еквіваленти	1165	827,839	673,522	1,079,267
Рахунки в банках	1167	666,911	461,620	714,068
Витрати майбутніх періодів	1170	15,526	11,952	24,544
Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	4,654	4,654	4,654
Додатковий капітал	1410	27,301	27,301	27,301
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4,459,269	6,484,117	9,476,353
Довгострокові кредити банків	1510	1,456,288	1,454,745	1,912,643
Інші довгострокові зобов'язання	1515	2,443,924	2,332,885	3,424,357
Поточна кредиторська заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями	1610	2,562,553	2,368,731	3,393,971
товари, роботи, послуги	1615	1,037,757	1,259,484	1,857,488
розрахунками з бюджетом	1620	484,647	570,842	655,332
розрахунками з оплати праці	1630	380,300	419,219	595,758
за одержаними авансами	1635	46,774	49,736	64,885
за розрахунками з учасниками	1640	10,000	6,500	883,928
Поточні забезпечення	1660	390,237	435,264	695,705
Інші поточні зобов'язання	1690	127,205	187,798	24,209

ДОДАТОК Б

Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) ТОВ «Нова пошта»
за 2021-2023 рр

Назва рядка	Код рядка	2023 тис. грн	2022 тис. грн	2021 тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	36,468,879	23,687,034	20,843,502
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28,625,037	19,276,532	16,441,004
Валовий: прибуток	2090	7,843,842	4,410,502	4,402,498
Інші операційні доходи	2120	301,477	696,168	202,834
Адміністративні витрати	2130	2,985,829	1,673,172	1,923,703
Витрати на збут	2150	997,806	439,130	561,844
Інші операційні витрати	2180	494,865	463,951	508,590
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	2190	3,666,819	2,530,417	1,611,195
Інші фінансові доходи	2220	2,706,514	1,138,698	1,814,806
Фінансові витрати	2250	1,248,217	887,690	630,813
Інші витрати	2270	686,941	391,073	255
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	2290	4,438,175	2,390,352	2,794,933
Витрати (дохід) з податку на прибуток	2300	-471,019	-254,392	-194,613
Чистий фінансовий результат: прибуток	2350	3,967,156	2,135,960	2,600,320