

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Факультет аграрного менеджменту**

**ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Завідувач кафедри  
виробничого та інвестиційного  
менеджменту**

(назва кафедри)

\_\_\_\_\_ **Тетяна ВЛАСЕНКО**  
(підпис) (ПІБ)

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

**БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**на тему: « Управління підприємством в контексті проектного підходу»**

Спеціальність 073 «Менеджмент»  
(код і назва)

Освітня програма «Менеджмент»

**Гарант освітньої програми**

д.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис)

Віра БУТЕНКО \_\_\_\_\_  
(ПІБ)

**Керівник бакалаврської кваліфікаційної роботи**

д.е.н., професор \_\_\_\_\_  
(науковий ступінь та вчене звання) (підпис)

Дмитро ЛАЗАРЕНКО \_\_\_\_\_  
(ПІБ)

**Виконала**

\_\_\_\_\_ Анастасія КУГОТ \_\_\_\_\_  
(підпис) (ПІБ студента)

**КИЇВ – 2025**



## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ</b>	
1.1.Сутність та особливості управління підприємством.....	7
1.2.Основи проєктного підходу в управлінні: поняття, принципи та методи....	10
1.3.Порівняння класичних та проєктних методів управління.....	15
1.4.Світовий досвід застосування проєктного підходу в управлінні підприємствами.....	19
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАВТО ГРУП»</b>	
2.1.Загальна характеристика підприємства (галузь, розмір, структура).....	24
2.2.Аналіз поточного стану управління підприємством.....	31
2.3.Оцінка ефективності впровадження проєктного підходу.....	37
2.4. Виявлення основних проблем та викликів в управлінні.....	41
<b>РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ТОВ «УКРАВТО ГРУП»</b>	
3.1.Розробка проєктної структури управління ТОВ «УКРАВТО ГРУП».....	47
3.2.Інструменти та методи впровадження проєктного підходу.....	50
3.3.Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів.....	55
3.4. Оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації.....	57
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	64
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	66
<b>ДОДАТКИ</b> .....	69

## ВСТУП

У сучасних умовах швидкоплинного економічного середовища, технологічних змін, глобалізації та зростання конкуренції все більшої актуальності набувають інноваційні методи управління підприємствами. Одним із таких сучасних і ефективних підходів є проєктне управління, що дозволяє підприємствам реалізовувати стратегічні ініціативи, адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та досягати високих результатів за чітко визначеними критеріями. Особливо важливою є реалізація проєктного підходу в умовах воєнного стану, коли підприємства мають обмежені ресурси та підвищені ризики, а також стикаються з необхідністю швидкого прийняття рішень.

**Актуальність теми** дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до організації та управління бізнесом в умовах нестабільності, зокрема у сфері автомобільного ринку України. Компанії, які здатні ефективно управляти проєктами, мають конкурентну перевагу, оскільки швидше реагують на виклики, адаптуються до нових умов і впроваджують зміни без втрати ефективності.

*Об'єктом дослідження* є процес управління підприємством в умовах сучасного економічного середовища.

*Предметом дослідження* виступають особливості застосування проєктного підходу в управлінні підприємством, його вплив на ефективність роботи компанії та досягнення стратегічних цілей.

*Метою* даної роботи є дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління підприємством на основі проєктного підходу, аналіз ефективності його впровадження на прикладі конкретного підприємства, а також розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління на основі проєктного підходу.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено виконання таких завдань:

1. розкрити сутність та ключові характеристики управління підприємством у сучасних умовах;
2. визначити поняття проєктного підходу, його особливості, принципи та методи застосування;
3. здійснити аналіз організаційної структури та управлінських процесів на прикладі ТОВ «УКРАВТО ГРУП»;
4. дослідити вплив впровадження проєктного підходу на ефективність діяльності підприємства;
5. виявити основні проблеми та бар'єри у реалізації проєктного управління на підприємстві;
6. сформулювати практичні рекомендації щодо удосконалення управління підприємством на основі проєктного підходу.
7. охарактеризувати сутність управління підприємством та проєктного підходу;
8. проаналізувати існуючі методи та принципи проєктного управління;
9. здійснити аналіз діяльності підприємства ТОВ «УКРАВТО ГРУП»;
10. оцінити вплив впровадження проєктного підходу на результати діяльності підприємства;
11. виявити проблеми та надати рекомендації щодо удосконалення управління з використанням проєктного підходу.

Практична значущість дослідження полягає у можливості застосування розроблених рекомендацій підприємствами, що функціонують у нестабільному середовищі, для покращення результатів своєї діяльності шляхом впровадження проєктного управління.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У КОНТЕКСТІ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

## 1.1. Сутність та особливості управління підприємством

*Управління підприємством* — це процес планування, організації, мотивації та контролю діяльності організації з метою досягнення її стратегічних і тактичних цілей. Воно є складним і багатограним процесом, що включає систематичну координацію різноманітних видів діяльності, спрямовану на досягнення чітко визначених цілей та завдань організації.

Основною метою управління є забезпечення ефективного використання ресурсів підприємства для максимізації економічних результатів та забезпечення сталого розвитку.

Кожне підприємство являє собою складну соціально-економічну систему, яка інтегрує у виробничому процесі різноманітні матеріальні ресурси, людський капітал та інформаційні зв'язки. Незалежно від сфери діяльності, усі підприємства мають спільні риси, головними з яких є функції управління.

Функції управління — це загальні, об'єктивно зумовлені напрями діяльності, що забезпечують ефективну взаємодію всіх учасників виробничого процесу.

До основних функцій управління належать:

1. *Планування* — це встановлення цілей діяльності, прогнозування майбутнього розвитку та узгодження індивідуальних завдань співробітників для досягнення загального результату;

2. *Організація* — процес створення структури підприємства, визначення обов'язків, розподілу повноважень і відповідальності для досягнення спільної мети;

3. *Мотивація* — процес стимулювання працівників до узгоджених дій, які сприяють реалізації поставлених завдань;

4. *Контроль* — це оцінювання досягнутих результатів, їх порівняння з запланованими показниками та внесення необхідних коригувань, що в сукупності сприяє виконанню планів підприємства;

5. Ці функції тісно взаємопов'язані й формують єдиний процес управління. Недоліки в плануванні, організації, мотивації або контролі можуть суттєво знизити ефективність управлінської діяльності та негативно вплинути на результати підприємства. [16]

Реалізація цих функцій на практиці відбувається через застосування системи методів управління. Щоб організована система діяла в потрібному напрямі й давала результат, необхідне управлінське втручання — вплив керівного органу або особи. Такий вплив здійснюється за допомогою спеціальних інструментів, що забезпечують досягнення визначених цілей.

Планування передбачає визначення цілей та завдань підприємства, а також шляхів їх досягнення. Організація пов'язана з формуванням структури підприємства, розподілом завдань і відповідальності між працівниками та підрозділами. Мотивація передбачає стимулювання працівників до ефективного виконання їхніх функцій. Координація забезпечує узгодження роботи різних підрозділів і співробітників, а контроль включає оцінку досягнутих результатів і коригування дій для досягнення поставлених цілей. [3]

Особливості управління підприємством залежать від низки внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких можна виділити:

- Розмір і тип підприємства (малий, середній, великий бізнес);
- Організаційно-правову форму (ТОВ, АТ тощо);
- Галузеву специфіку діяльності;
- Зовнішні умови, зокрема економічне, політичне та соціальне середовище;
- Технологічні інновації та рівень розвитку інформаційних систем;
- Кваліфікацію та професійні компетенції керівництва і персоналу.

Особливе значення в управлінні сучасним підприємством має проєктний підхід, який дозволяє гнучко та ефективно реагувати на зміни ринкових умов. Використання проєктного управління сприяє зменшенню ризиків, оптимізації використання ресурсів і забезпеченню досягнення конкретних цілей у чітко визначені терміни.

Крім того, важливими аспектами сучасного управління підприємством є застосування інформаційних технологій, впровадження автоматизованих систем управління та використання цифрових інструментів для аналізу даних. Це дозволяє керівництву приймати більш зважені та оперативні рішення, підвищувати прозорість процесів та швидкість реагування на зміни.

Ефективність управління підприємством значною мірою визначається також організаційною культурою та стилем керівництва. Важливим є створення атмосфери довіри, відкритості, підтримки ініціативи співробітників та постійного навчання, що сприяє формуванню висококваліфікованих та мотивованих команд.

Тому управління підприємством є ключовим фактором його успішної діяльності та конкурентоспроможності. Завдяки застосуванню сучасних методів і підходів в управлінні компанії не лише адаптуються до змін, але й активно використовують нові можливості для розвитку та досягнення стратегічних переваг на ринку.

## **1.2. Основи проєктного підходу в управлінні: поняття, принципи та методи**

Проєктний підхід в управлінні — це сучасна управлінська концепція, яка полягає в організації діяльності підприємства навколо окремих проєктів, кожен з яких є тимчасовим заходом, спрямованим на досягнення чітко визначеної мети в обмежені строки і з обмеженими ресурсами. Він використовується для вирішення нестандартних, інноваційних або стратегічних завдань, які не можуть бути реалізовані в рамках звичайної (лінійної) операційної діяльності компанії.

Проєкт (від лат. "projectus" – кинутий вперед) у цьому контексті це сукупність взаємопов'язаних завдань, що мають початок, кінець, визначені ресурси (людські, матеріальні, фінансові), та спрямовані на створення унікального результату: продукту, послуги, процесу, інновації, технології або організаційної зміни.

Проєктний підхід — це системний процес управління, який включає такі фази:

- Ініціювання (визначення потреби, формулювання ідеї, призначення відповідальних);
- Планування (розробка структури робіт — WBS, оцінка ресурсів, ризиків, формування бюджету і графіка);
- Реалізація (виконання запланованих дій і координація ресурсів);
- Контроль і моніторинг (оцінка прогресу, виявлення відхилень, управління ризиками);
- Завершення (передача результатів, аналіз досягнутих показників, формування Lessons Learned).

Ключові риси проєктного підходу:

- Цільова спрямованість: кожен проєкт має чітко визначену мету, яка може бути пов'язана із створенням нових продуктів, послуг, ринків або технологій;
- Тимчасовість: проєкти мають визначений початок і завершення, після чого команда розформовується або переходить до нового проєкту;
- Обмеженість ресурсів: проєкт реалізується в умовах обмеженого часу, бюджету та інших ресурсів;
- Мультифункціональність: для виконання проєкту залучаються працівники з різних підрозділів, що сприяє міжфункціональній взаємодії;
- Індивідуальність результату: кожен проєкт має унікальний кінцевий результат, який відрізняється від стандартної операційної діяльності;
- Управління ризиками: кожен проєкт супроводжується потенційними ризиками, які потрібно прогнозувати, аналізувати та пом'якшувати;
- Адаптивність і гнучкість: можливість швидко реагувати на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що особливо актуально в умовах нестабільності або трансформацій;

Переваги проєктного підходу:

1. Вища прозорість процесів і результатів;
2. Краще управління строками та бюджетом;
3. Підвищення мотивації працівників через персональну відповідальність і чітке бачення цілей;
4. Можливість одночасного ведення кількох незалежних ініціатив;
5. Гнучкість у реалізації інновацій і змін.

Проєктний підхід дозволяє підприємствам зосередити зусилля на стратегічно важливих ініціативах, краще контролювати ризики, управляти змінами та досягати високої ефективності навіть у складному зовнішньому середовищі. Його застосування є особливо актуальним для середніх і великих

компаній, які працюють в умовах високої конкуренції, технологічного прогресу, нестабільності або інтеграції в міжнародні ринки.

Проектний підхід до управління передбачає реалізацію діяльності підприємства через окремі проекти, які мають визначені цілі, часові рамки, ресурси та показники ефективності. Цей підхід дає змогу організовано і систематично досягати поставлених завдань, забезпечуючи контрольованість процесів і підвищуючи ефективність використання ресурсів.

До основних характеристик проектного підходу належать:

- спрямованість на конкретний результат;
- обмеженість у часі (початок і завершення чітко визначені);
- необхідність раціонального використання наявних ресурсів;
- унікальність кожного проекту, що відрізняє його від інших видів діяльності підприємства.

### **1.2.1. Принципи проектного підходу в управлінні:**

Проектний підхід в управлінні передбачає низку ключових принципів, які забезпечують успішність і результативність проектної діяльності. Серед найбільш важливих принципів можна виділити:

- Чіткість і конкретність цілей: Проект повинен мати чітко сформульовані цілі, які є конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими в часі (SMART-критерії);
- Кожен проект має визначений початок і кінець. Тимчасовий характер проекту вимагає чіткого планування та ефективного використання ресурсів у встановлені строки;
- Кожен учасник проектної команди має чітко розуміти свої обов'язки, межі відповідальності та роль у досягненні кінцевого результату;
- У рамках проектного підходу важливо здійснювати регулярну ідентифікацію, оцінку та розробку заходів для управління ризиками, що можуть негативно вплинути на хід реалізації проекту (управління ризиками);

- Проєктне управління має бути гнучким для швидкого реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі проєкту, що дозволяє коригувати плани відповідно до поточної ситуації;
- У процесі реалізації проєкту необхідно враховувати всі аспекти, що можуть вплинути на кінцевий результат, включаючи взаємодію різних завдань, ресурсів та учасників;
- Ефективна комунікація всередині проєктної команди та із зовнішніми зацікавленими сторонами є необхідною умовою для успішного виконання проєктних завдань;
- Постійний контроль і моніторинг стану проєкту дозволяють вчасно виявляти відхилення від запланованого ходу робіт і оперативно вносити корективи;
- Усі завдання, що виконуються у рамках проєкту, повинні бути чітко скоординовані та інтегровані в єдину систему для досягнення визначених цілей.

Проєктне управління охоплює широкий спектр методів, які використовуються для планування, організації, контролю та завершення проєктів. Ефективне їх застосування дозволяє досягти цілей проєкту у встановлені строки, з урахуванням визначеного бюджету та якості. [19]

Основні методи проєктного управління включають:

- Метод критичного шляху (CPM — Critical Path Method): Цей метод дозволяє визначити найтриваліший шлях виконання проєкту, який має найбільший вплив на термін його завершення. Завдяки CPM можливо виділити завдання, що не мають резерву часу, і сконцентрувати зусилля на їх своєчасному виконанні;
- Метод оцінки та перегляду програм (PERT — Program Evaluation and Review Technique): дозволяє здійснювати оцінку строків виконання проєктних завдань на основі ймовірнісного підходу, що особливо корисно у випадках високої невизначеності та складності проєкту. Цей метод враховує

три варіанти тривалості завдань: оптимістичну, песимістичну та найбільш ймовірну;

– Метод освоєного обсягу (EVM — Earned Value Management): Цей метод дозволяє одночасно контролювати терміни, витрати та обсяг виконаних робіт. Завдяки порівнянню планових, фактичних і виконаних показників, керівники проєктів можуть оперативно виявляти відхилення та вживати заходів щодо їх усунення;

– Метод Stage-Gate: Це поетапний підхід до управління проєктами, який передбачає розподіл проєкту на окремі фази з контрольними точками (гейтами). Після завершення кожної фази проєкт проходить оцінку, на основі якої приймається рішення про його продовження, зміну або припинення;

– Agile-методи (Scrum, Kanban, Lean): Agile-методологія заснована на принципах гнучкості, ітеративного розвитку та постійного вдосконалення. Scrum передбачає роботу в коротких циклах (спринтах) з регулярними зворотними зв'язками. Kanban дозволяє візуалізувати завантаження команди та оптимізувати потік робіт. Lean орієнтований на усунення втрат і підвищення цінності для клієнта;

– Gantt-діаграми: Графічний метод планування проєкту, який дозволяє відобразити послідовність та тривалість завдань. Використовується для візуалізації графіку виконання робіт та відстеження прогресу;

– Метод вартісного аналізу (Cost-Benefit Analysis): Цей метод дозволяє оцінити доцільність реалізації проєкту на основі порівняння очікуваних вигод із витратами. Він використовується на етапі обґрунтування проєкту або в рамках аналізу альтернатив;

– Метод делімітації робіт (WBS — Work Breakdown Structure): Метод структуризації проєкту, який полягає в розбитті всього обсягу робіт на менші, керовані компоненти. Це дозволяє деталізувати завдання, краще оцінити ресурси та розподілити відповідальність. [20]

Застосування цих методів особливо залежить від специфіки проєкту, його масштабу, рівня складності та доступних ресурсів.

Загалом впровадження проєктного підходу дає змогу підприємствам більш ефективно реалізовувати стратегічні цілі, забезпечувати адаптивність до змін і оптимізувати використання ресурсів. Використання відповідних методів управління проєктами сприяє підвищенню продуктивності, зниженню ризиків та досягненню запланованих результатів.

### **1.3. Порівняння класичних та проєктних методів управління**

У сучасних умовах розвитку бізнесу підприємства використовують різні підходи до управління, залежно від специфіки діяльності, стратегічних цілей та вимог ринку. Два основних підходи, які застосовуються в управлінні підприємством, – це класичне (функціональне) управління та проєктний підхід. Обидва методи мають свої особливості, переваги й недоліки, а їх порівняння допомагає визначити найефективніший спосіб організації роботи для конкретного підприємства.

#### **1.3.1. Класичні методи управління: особливості та принципи**

Класичне управління підприємством засноване на традиційних управлінських моделях, які передбачають розподіл обов'язків між відділами, ієрархічну структуру керівництва та стабільні бізнес-процеси. Основна мета цього підходу – забезпечення безперервної та ефективної роботи організації через чітке планування, організацію, мотивацію та контроль.

Основні характеристики класичного управління

- *Ієрархічна структура*: підприємство має чітко визначені рівні управління, де кожен працівник підпорядковується керівнику вищого рівня;
- *Функціональний розподіл обов'язків*: кожен відділ виконує свою чітко визначену роль (маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо);
- *Довгострокове стратегічне планування*: діяльність підприємства орієнтована на стабільний розвиток і поступове досягнення визначених цілей;

– *Регламентовані процедури* – існують стандартизовані інструкції та правила, яких повинні дотримуватися всі співробітники;

– *Фокус на ефективності поточних процесів*: основний акцент робиться на оптимізацію існуючих бізнес-процесів та мінімізацію ризиків;

Переваги класичного управління:

1. Стабільність та прогнозованість роботи підприємства;
2. Чітко визначені ролі та обов'язки працівників;
3. Високий рівень контролю за виконанням завдань;
4. Ефективне довгострокове планування;

Недоліки класичного управління:

1. Низька гнучкість у змінному середовищі;
2. Повільне прийняття рішень через бюрократичні процедури;
3. Складність впровадження інновацій та адаптації до нових умов;
4. Обмежена можливість реалізації комплексних та міжфункціональних ініціатив.

### **1.3.2. Проектний підхід до управління: концепція та особливості**

Проектний підхід ґрунтується на управлінні окремими ініціативами (проектами), які мають конкретну мету, визначені строки реалізації, обмежені ресурси та чіткі критерії успіху. Цей підхід використовується для впровадження змін, розробки нових продуктів, освоєння нових ринків або оптимізації внутрішніх процесів.

Основні характеристики проектного управління:

– *Орієнтація на досягнення конкретних результатів*: кожен проект має чітко визначену мету, яку необхідно досягти у встановлені терміни;

– *Тимчасовий характер*: проект має визначені строки початку та завершення, після чого його результати інтегруються в діяльність підприємства або передаються на підтримку відповідним підрозділам;

- *Гнучка організаційна структура*: створюється спеціалізована команда, яка працює над проектом, незалежно від традиційної ієрархії підприємства;
- *Динамічне управління ризиками*: в процесі реалізації проекту активно аналізуються та усуваються потенційні загрози;
- *Ітераційний підхід до планування*: залежно від типу проекту можуть використовуватися гнучкі методи управління, які дозволяють змінювати стратегію та підхід у відповідь на нові виклики. [15]

Переваги проектного підходу:

- Гнучкість і можливість швидкого реагування на зміни;
- Чітке визначення відповідальності за кінцевий результат;
- Ефективне використання ресурсів відповідно до потреб проекту;
- Висока адаптивність до змін і впровадження інновацій.

Недоліки проектного підходу:

- Висока залежність від професіоналізму та компетентності команди;
- Необхідність ретельного контролю за дотриманням строків і бюджету;
- Можливі труднощі у взаємодії з функціональними відділами підприємства;
- Деякі проекти можуть не приносити очікуваних результатів через зовнішні фактори;

В управлінні підприємствами можуть застосовуватись різні підходи, залежно від характеру діяльності, цілей, структури та ресурсного забезпечення. Серед найбільш поширених – класичне (традиційне) та проектне управління. Ці два підходи мають свої особливості, переваги та сфери застосування. Нижче в таблиці 1.1. представлено розгорнуте порівняння ключових характеристик обох підходів.

Таблиця 1.1

**Порівняльна таблиця класичного та проєктного управління**

<b>Критерій порівняння</b>	<b>Класичне управління</b>	<b>Проєктне управління</b>
Фокус	Зосередження на стабільному функціонуванні організації, рутинних процесах, підвищенні ефективності постійних операцій.	Орієнтація на досягнення конкретної цілі або створення унікального результату в рамках обмеженого часу та бюджету.
Тривалість	Тривала, без визначеного завершення. Управління ведеться на постійній основі.	Чітко визначений початок і кінець. Проєкт завершується після досягнення поставленої мети.
Організаційна структура	Функціональна або лінійно-функціональна, з чіткою ієрархією і вертикальним розподілом влади.	Матрична або проєктна структура з гнучким управлінням, де працівники можуть підпорядковуватись кільком керівникам.
Мета	Забезпечення стабільного прибутку, безперебійної діяльності та оптимізації бізнес-процесів.	Досягнення конкретного результату або створення нового продукту, послуги чи системи.
Гнучкість	Низька адаптивність до змін. Структури повільно реагують на зовнішні виклики.	Висока гнучкість. Команди швидко адаптуються до нових умов, змін у завданні або ресурсах.
Підхід до змін	Зміни впроваджуються повільно, часто з опором з боку організації.	Зміни є невід'ємною частиною проєкту та активно управляються.
Оцінка ефективності	Здійснюється за допомогою фінансових показників, рентабельності, продуктивності.	Визначається за досягненням поставленої мети, дотриманням строків, бюджету та якості результату.
Команда	Постійний штат співробітників, фіксований розподіл обов'язків.	Формується спеціально під проєкт, зазвичай тимчасова, об'єднує фахівців різного профілю.

*Джерело: Розроблено автором на основі [15,19]*

Обидва підходи мають свої переваги та застосовуються залежно від специфіки діяльності підприємства. Класичне управління ефективне у стабільних умовах, коли необхідно забезпечити безперервну роботу та контрольованість бізнес-процесів. Натомість проєктне управління дає змогу оперативно реалізовувати зміни, працювати з інноваціями та адаптуватися до нестабільного середовища.

Насправді оптимальним варіантом для багатьох компаній є *комбінований підхід*, який дозволяє поєднувати стабільність класичного управління з гнучкістю проєктного підходу. Це забезпечує баланс між ефективним функціонуванням підприємства та здатністю швидко реагувати на нові виклики ринку.

#### **1.4. Світовий досвід застосування проєктного підходу в управлінні підприємствами**

У сучасних умовах розвитку бізнесу проєктний підхід широко використовується підприємствами по всьому світу. Це пов'язано з тим, що глобальні ринки вимагають від компаній гнучкості, адаптивності та здатності швидко реагувати на зміни. Розвинені країни активно застосовують проєктне управління у різних сферах – від ІТ та будівництва до охорони здоров'я та державного управління. У цьому розділі розглянемо міжнародний досвід використання проєктного підходу, а також приклади успішних компаній, що його впровадили.

Проєктний підхід широко використовується в розвинених країнах, де підприємства орієнтуються на інновації, гнучкість і стратегічний розвиток. Основними факторами, що сприяли глобальному поширенню проєктного управління, стали:

1. Зростання конкуренції на ринку та необхідність швидкої адаптації;
2. Розвиток технологій, що дозволяє ефективно координувати роботу проєктних команд;

3. Орієнтація на ефективне використання ресурсів та оптимізацію процесів;

4. Підвищення складності та міждисциплінарності бізнес-завдань.

Багато міжнародних компаній впровадили проєктний підхід у свої бізнес-моделі, що дозволило їм залишатися конкурентоспроможними на світовому ринку.

У світовій практиці проєктний підхід давно став основою ефективного управління змінами, розробкою нових продуктів і модернізацією бізнес-процесів. Особливо активно він застосовується в сферах ІТ, будівництва, машинобудування, логістики, а також у транснаціональних корпораціях з великою кількістю незалежних підрозділів.

У країнах Європейського Союзу проєктне управління є стандартною управлінською практикою. У Німеччині, наприклад, понад 70 % промислових підприємств реалізують стратегічні завдання саме у формі проєктів [8]. Особлива увага приділяється сертифікації персоналу за стандартами IPMA та PMI. Компанії, такі як Siemens, Bosch, BMW, використовують гібридні моделі (Waterfall + Agile) для реалізації інженерних і цифрових ініціатив.

Великобританія активно застосовує стандарт PRINCE2 в управлінні проєктами, особливо в державному секторі та інфраструктурних проєктах. Наприклад, реалізація транспортної системи велась винятково за методикою проєктного управління з поетапним контролем [2].

У США проєктний підхід широко інтегрований в усі галузі — від авіації до ІТ. Корпорації Apple, Amazon, Tesla реалізують інновації саме в межах чітко структурованих проєктів. Основою управління вважається Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) від PMI, а сам сертифікат PMP є «золотим стандартом» у сфері проєктного управління.

Наприклад, Tesla широко використовує проєктний підхід у розробці та запуску нових моделей електромобілів. Замість традиційного управління,

компанія застосовує гнучкі методики, які дозволяють швидко тестувати та впроваджувати інновації.

У Канаді проєктний підхід використовується як на рівні муніципалітетів (інфраструктурні проєкти, розвиток транспорту), так і у приватних корпораціях — наприклад, у телеком-гіганті Bell Canada, який за допомогою проєктного офісу координує понад 300 активних ініціатив щорічно.

В Японії традиційно сильна командна культура поєднується з проєктним мисленням. Такі компанії як Toyota, Panasonic застосовують Lean-підхід до управління проєктами, концентруючись на усуненні втрат (muda) і максимальній цінності для клієнта. Японський досвід часто включає проєкти вдосконалення Kaizen, що реалізуються на рівні навіть окремих команд.

У країнах ЄС реалізуються масштабні проєкти у сфері інфраструктури, енергетики та цифрових технологій за допомогою проєктного підходу. Наприклад, *Програма "Горизонт Європа"* передбачає фінансування наукових досліджень і технологічних розробок у форматі проєктів.

Уряд Сінгапуру активно впроваджує проєктне управління для розбудови "розумного міста" (Smart Nation). Проєкти у сфері цифровізації державних послуг та штучного інтелекту допомагають покращити якість життя громадян.

У Південній Кореї компанії Samsung і Hyundai інвестують у внутрішні навчальні центри для сертифікації проєктних менеджерів, а всі цифрові продукти поетапно запускаються за Scrum- або Kanban-підходами.

В Об'єднаних Арабських Еміратах більшість урядових ініціатив реалізуються у форматі проєктного управління, наприклад, будівництво міста майбутнього Masdar City – першого в світі міста з нульовими викидами CO<sub>2</sub> [2].

Компанія Airbus (Франція, Німеччина, Іспанія) використовує проєктний підхід для координації виробництва авіалайнерів. Через складність виробничих процесів проєкти керуються у глобальному масштабі, а управління здійснюється на рівні міжнародних проєктних команд.

SAP (Німеччина) – один із лідерів у сфері розробки корпоративного програмного забезпечення. Компанія активно використовує методологію Agile у своїх проєктах, що дозволяє швидко оновлювати програмні продукти та адаптувати їх під вимоги клієнтів.

Японські компанії традиційно відомі високою ефективністю управління. Вони використовують концепцію "кайдзен" (постійне вдосконалення) у поєднанні з проєктним підходом.

Toyota впровадила методологію Lean Project Management, що дозволяє мінімізувати втрати та підвищити продуктивність. Проєктний підхід використовується для розробки нових моделей автомобілів, що дозволяє компанії швидко реагувати на зміни ринку.

Компанія Sony застосовує проєктне управління для розробки нових технологій та продуктів, таких як ігрові приставки PlayStation або новітні моделі телевізорів. [2]

Основні висновки та ключові тенденції:

- *Глобальна тенденція:* дедалі більше компаній і державних установ переходять до використання проєктного підходу через його ефективність, адаптивність та орієнтацію на результати;
- *Популяризація гнучких методів:* Agile, Scrum, Lean, Kanban стали стандартами у багатьох сферах бізнесу, зокрема в ІТ, виробництві та маркетингу.
- *Цифровізація управління проєктами:* застосування сучасних ІТ-інструментів (наприклад, Jira, Trello, Asana, Microsoft Project) значно підвищує ефективність управління проєктами;
- *Комбінування класичного та проєктного підходу:* багато компаній використовують змішану модель, яка поєднує стабільність традиційного управління з гнучкістю проєктних методів.

Світовий досвід демонструє, що проєктний підхід є не лише інструментом управління змінами, а й критично важливою складовою

довгострокового розвитку підприємств. Системне планування, ролі, відповідальність і чітке оцінювання результатів дають змогу зменшити ризики, пришвидшити запуск продуктів і ефективно використовувати ресурси. Українським підприємствам доцільно адаптувати найкращі світові практики, що сприятиме їхньому розвитку та підвищенню ефективності управління. Адже в умовах нестабільності, як війна, компанії, що мають впроваджений проєктний підхід, швидше адаптуються до змін.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА ПРИКЛАДІ ТОВ «УКРАВТО ГРУП»**

### **2.1. Загальна характеристика підприємства (галузь, розмір, структура)**

Історія корпорації «УКРАВТО ГРУП» розпочалась у 1969 році зі створення Головного управління технічного обслуговування і ремонту автомобілів. На той час воно об'єднувало сім регіональних управлінь та близько 50 станцій обслуговування. З поширенням автотранспорту в суспільстві зростала і потреба в якісному сервісі.

У 1989 році, в умовах масштабних економічних трансформацій, структура була переформатована в Українське орендне виробниче об'єднання «Автосервіс». До нього ввійшли сім регіональних центрів, два десятки обласних підприємств, понад 100 СТО та десятки точок продажу запчастин, що значно посилило охоплення ринку.

Після здобуття незалежності Україною в 1991 році компанія зазнала важливих змін: уже в 1992 році вона стала Відкритим акціонерним товариством «Українська Автомобільна Корпорація» (УкрАВТО). Це дало змогу адаптуватися до умов ринку і розвивати бізнес у нових напрямках.

Підписання контрактів із провідними світовими брендами стало ключовим етапом розвитку. У 1994 році компанія отримала статус ексклюзивного імпортера автомобілів Mercedes-Benz та представника Daimler AG в Україні, що дозволило розширити пропозицію якісних автомобілів преміум-класу.

У 2002 році до складу корпорації приєднався завод «АвтоЗАЗ-Daewoo», який забезпечує повний виробничий цикл — від обробки металу до складання готового авто. Завдяки цьому УкрАВТО стала єдиною компанією в Україні з повноцінним автомобілебудівним виробництвом.

Протягом наступних років були налагоджені партнерські відносини з General Motors, Chery, KIA, Ducati, Maserati та іншими виробниками. Це дозволило значно розширити модельний ряд, доступний для українських споживачів.

На сьогодні компанія володіє розгалуженою дилерською мережею, яка охоплює понад 50 офіційних центрів, де представлені такі відомі бренди, як Mercedes-Benz, Maserati, KIA, Chery, GEELY, Toyota, Renault, Nissan, Peugeot, Opel тощо. Також корпорація активно розвиває інфраструктуру АЗС і сервісних центрів по всій країні. [11]

Головна мета компанії — забезпечити клієнтів в Україні якісними автомобілями та обслуговуванням, що відповідає міжнародним стандартам. УкрАВТО постійно вдосконалює свою діяльність, прагнучи утримувати позицію лідера на національному авторинку.

Місія корпорації – постачати українським клієнтам автомобілі та сервіс світового рівня й утримувати позицію лідера, постійно вдосконалюючи процеси та розширюючи пропозицію.

УКРАВТО представляє собою динамічне та ефективне підприємство, і його класифікація дозволяє краще зрозуміти роль та місце компанії в економічній системі. За своїм масштабом УКРАВТО належить до середніх підприємств, що забезпечує компанію достатнім ресурсом для розвитку й інновацій, зберігаючи водночас можливість швидко адаптуватись до змін та оперативно приймати рішення. Така особливість дозволяє компанії швидко реагувати на ринкові виклики і конкурентне середовище.



*Рис. 2.1. Кількість автосалонів у мережах дилерських холдингів України станом на 01.01.2025 р.: [14]*

З діаграми можна сказати, що УКРАВТО утримує найбільшу частку ринку дилерських автосалонів в Україні станом на 2025 рік, що свідчить про домінування в галузі дистрибуції авто. Компанія має стійке лідерство, а її інфраструктура є найрозгалуженішою серед усіх холдингів країни.

Організаційно-правова форма УКРАВТО — Товариство з обмеженою відповідальністю, що є поширеним видом ведення сучасного бізнесу в Україні. Ця форма забезпечує прозорість діяльності, ефективність управлінських рішень, а також обмежує ризики власників, гарантуючи безпеку їхніх інвестицій. Приватна форма власності сприяє незалежності у стратегічних рішеннях, відкриває можливості для інновацій і створення конкурентних переваг.

За видами економічної діяльності УКРАВТО займається широким спектром послуг в автомобільній сфері: продаж автомобілів, сервісне обслуговування, ремонт, дистрибуція автозапчастин, а також додаткові

фінансові та страхові послуги. Такий комплексний підхід формує інтегровану бізнес-модель, що охоплює весь життєвий цикл клієнта — від моменту придбання автомобіля до його подальшої експлуатації. Таким чином компанія стає не просто торговцем автомобілів, а повноцінним партнером для своїх клієнтів.

З точки зору стадії життєвого циклу компанії, УКРАВТО перебуває на стадії зрілості, водночас активно реалізуючи інноваційну політику. Вона вже зарекомендувала себе як стабільний та надійний гравець ринку, здатний пропонувати високий рівень сервісу та широкий спектр послуг. Проте компанія постійно інвестує у нові технології та розширення бізнес-напрямків, прагнучи перейти до фази інноваційного зростання. Це допомагає їй не лише підтримувати поточні позиції, але й стимулювати подальший розвиток усієї автомобільної галузі.

Структура ТОВ «УКРАВТО ГРУП» є багаторівневою, де кожен підрозділ чітко виконує свої функції, що забезпечує високий рівень інтеграції та ефективності. На верхньому рівні знаходиться стратегічне управління та оперативне планування, за які відповідає керівництво компанії чи колегіальний орган власників. Нижчі рівні охоплюють окремі підрозділи, що відповідають за продаж, сервіс, маркетинг, логістику та фінанси.

Особливості організації фінансових підрозділів включають поділ на окремі функціональні секції, такі як бухгалтерський облік, фінансове планування та аналіз, внутрішній аудит і управління ризиками. Бухгалтерський відділ забезпечує оперативний фінансовий облік та звітність. Відділ фінансового планування займається прогнозуванням фінансових потоків і бюджетуванням. Внутрішній аудит відповідає за контроль відповідності операцій стандартам і політикам компанії. [19]

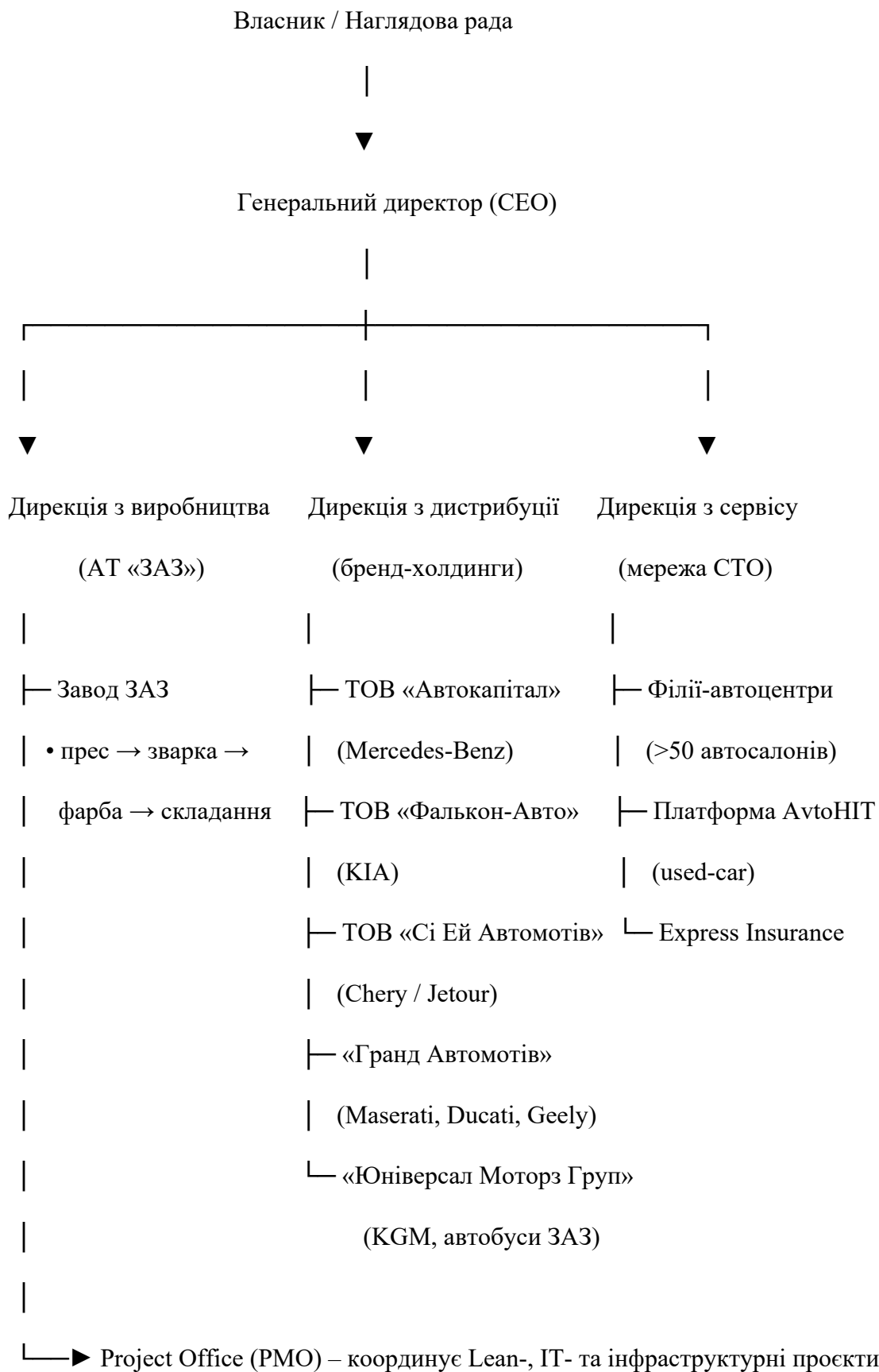


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «УКРАВТО ГРУП», 2024.

Джерело: Розроблено автором на основі [19]

У таблиці 2.1 коротко описано основні функції ключових підрозділів.

Таблиця 2.1.

### Ключові підрозділи та їхні функції

Підрозділ	Основні функції	Ключові компанії / активи
Дирекція з виробництва	Виготовлення автомобілів, R&D, закупівлі CKD	АТ «ЗАЗ»
Дирекція з дистрибуції	Імпорт авто, гуртові продажі, контракти з OEM	«Автокапітал» (MB), «Фалькон-Авто» (KIA), «Сі Ей Автомотів» (Chery), «Гранд Автомотів»
Дирекція з сервісу	After-sales, кузовний ремонт, страхування	Філії-автоцентри, AvtoHIT, Express Insurance
Логістична дирекція	Постачання, митниця, складування	Black Sea LC, Central LC
IT & Digital Office	ERP, цифрові проєкти, кібербезпека	SAP ERP, Jira Cloud, Power BI
РМО	Портфель Lean- і IT-проєктів, методологія, навчання	Розподілений офіс (Київ / Львів)

*Джерело: Розроблено автором на основі [17]*

З таблиці можна дійти висновку, що материнська компанія утримує 100 % філій-автоцентрів і контрольні пакети дистриб'юторів Mercedes-Benz, KIA, Chery, Maserati та ін.

Операційна модель товариства з обмеженою відповідальністю — матрична: функціональні дирекції забезпечують стандарти, а брендові «холдинги» ведуть свої P&L.(Profit and Loss statement, тобто звіт про прибутки та збитки)

РМО діє як надбудова: координує Lean-проєкти (Kaizen) на ЗАЗ і цифрові ініціативи (Power BI) у дистрибуції й сервісі.

Логістика розділена географічно: імпорт через Одесу (Black Sea LC) і крос-док у Києві (CLC) з подальшим розподілом по дилерах.

Під час війни критичні функції (фінанси, ІТ, РМО) дублюються у західному регіоні для стійкості.

За даними фінансової звітності на кінець 2024 року в штаті ТОВ «УКРАВТО ГРУП» числилося *632 працівники*.

Остання деталізована кадрова структура оприлюднена у *Звіті з управління за 2021 рік*. Там наведено 5 блоків персоналу на загальну чисельність 5 637 осіб: апарат управління, дистриб'юція, автосервіс, виробництво на ЗАЗ та інші допоміжні підприємства.

Оскільки у відкритих джерелах за 2024 р. детальний зріз не публікувався, автором було пропорційно масштабовано структуру 2021 р. до фактичних 632 осіб. Це дає орієнтовне, але показове співвідношення. Його показано в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

#### Розподіл працівників ТОВ «УКРАВТО ГРУП» (2021 vs 2024)

Функціональний напрямок	2021 р. (осіб)	Частка 2021 р., %	Орієнтовно 2024 р., осіб	Частка 2024 р., %
Апарат управління	153	2,7	17	2,7
Дистриб'юторські компанії	425	7,5	48	7,6
Автосервісні підприємства	3 420	60,7	383	60,6
Виробництво на ЗАЗ	742	13,2	83	13,1
Інші підрозділи	897	15,9	101	16,0
<b>Разом</b>	<b>5 637</b>	<b>100</b>	<b>632</b>	<b>100</b>

*Джерело: Розроблено автором на основі [23]*

*Примітка\* Наведений розподіл є оціночним; для точних цифр компанія повинна опублікувати оновлений звіт з управління за 2024 рік.*

З таблиці видно, що:

- Сервіс залишається найбільшим роботодавцем ( $\approx 61\%$ ) – after-sales обслуговування генерує основний кеш-флоу і потребує багато персоналу навіть у воєнний період;
- Частка виробничих працівників ЗАЗ впала до  $\sim 13\%$ ;
- Адміністративний і дистриб'юторський блоки разом займають  $\approx 10\%$  штату, що свідчить про централізацію й автоматизацію офісних функцій;
- Інші підрозділи (логістика, допоміжні сервіси, страхування) утримують шістнадцяту частину персоналу, забезпечуючи резервні потужності та диверсифікований дохід.

Важливою рисою фінансових підрозділів УКРАВТО є інтеграція сучасних цифрових технологій, що дозволяє прискорити обробку інформації та підвищити точність аналізу. Взаємодія між підрозділами реалізується за допомогою централізованої системи звітності, що дозволяє оперативно отримувати та аналізувати інформацію.

Таким чином, чітко структурована та інтегрована організаційна модель забезпечує стабільність та умови для сталого зростання УКРАВТО, ефективного управління ресурсами та швидкого реагування на зміни ринку, завдяки чому компанія досягає високих фінансових результатів і зберігає конкурентоспроможність.

## **2.2. Аналіз поточного стану управління ТОВ «УКРАВТО ГРУП»**

Війна в Україні стала серйозним викликом для всіх галузей економіки, і автомобільний сектор не став винятком. ТОВ «УКРАВТО ГРУП», як один із ключових гравців ринку автотрейдингу, виробництва та сервісного обслуговування, вимушено адаптувало свою модель управління до нової реальності.

Стратегічне реагування:

Компанія продемонструвала здатність швидко пристосовуватись до кризових умов. Зокрема:

1. Впровадили децентралізовану модель управління, що дозволяє кожному напрямку (бренду або дочірній компанії) оперативно ухвалювати рішення у межах своєї відповідальності;

2. Здійснили реорганізацію юридичної структури: корпорація була трансформована у ТОВ, що дозволило спростити управлінські процедури, знизити податкове та звітне навантаження.

Операційна стійкість:

1. Виробничі потужності ЗАЗу у Запоріжжі функціонують з перервами через небезпеку обстрілів. Підприємство періодично зупиняє роботу, працює в обмеженому режимі, але продовжує виконувати замовлення, включаючи спеціалізовані авто для потреб держави;

2. Було переглянуто логістику: замість традиційних морських маршрутів компанія перейшла на автотранспорт та залізницю, а також змінила постачальників із фокусом на бренди з коротшим терміном доставки (наприклад, китайські автовиробники);

3. Складські запаси зменшили до мінімуму, що дозволяє уникнути втрат у разі форс-мажору та зменшити потребу в оборотних коштах.

Фінансова політика:

1. Компанія активно управляє валютними ризиками, оптимізуючи структуру контрактів і проводячи передоплати в євро на короткі періоди;

2. Було скорочено витрати, зокрема — шляхом оптимізації штату, часткової автоматизації процесів і перегляду неефективних підрозділів;

3. Активізувалася діяльність у сфері страхування — зростання попиту на поліси для автомобілів та запуск спеціальних продуктів, пов'язаних із ризиками військового часу.

#### Управління персоналом:

1. Ключові співробітники були або заброньовані, або релоковані до безпечніших регіонів;
2. Організовано гнучкий графік роботи з урахуванням комендантських годин та загроз повітряних тривог;
3. У деяких регіонах зберігся формат вахтової роботи, що дозволяє забезпечити сервіс у прифронтових зонах.

#### Соціальна відповідальність:

1. Створено благодійні програми для підтримки ЗСУ — компанія регулярно надає транспорт, техніку та фінансову допомогу на потреби армії;
2. Публічна позиція компанії сприяє збереженню довіри з боку клієнтів, партнерів і суспільства.

Станом на кінець 2024 року в компанії працювали 632 людини. Попри воєнні ризики, ключові команди залишилися завдяки ротації (twin-team) та роботі з фрілансерами.

Таблиця 2.3.

#### Кадровий потенціал

Підрозділ	Кількість	Частка, %	Коментар
Апарат управління	17	2,7	Стратегічне управління та контроль
Дистрибуція та продажі	48	7,6	Формування доходу, робота з клієнтами
After-sales та СТО	383	60,6	Основне джерело прибутку після продажу
Виробництво (ЗАЗ)	83	13,1	Виготовлення авто та спецтехніки
Логістика, ІТ та інші служби	101	16,0	Підтримка операцій та цифрових систем
Усього	632	100,0	Сумарна чисельність персоналу

Джерело: Розроблено автором на основі [24]

Загальна чисельність персоналу компанії станом на кінець 2024 року становить 632 особи. Найбільшу частку в структурі займає підрозділ After sales та СТО — 60,6 %, що свідчить про орієнтацію бізнесу на післяпродажний сервіс як основне джерело доходу та підтримки клієнтської лояльності.

Виробничий сегмент, представлений Запорізьким автомобілебудівним заводом (ЗАЗ), становить 13,1 % загальної чисельності персоналу. Це свідчить про збереження компанією виробничих потужностей, попри складні воєнні умови та періодичні перебої у роботі через безпекові ризики.

Підрозділи логістики, ІТ та інших служб займають значні 16 %, що вказує на активну роль компанії у підтримці операційної діяльності та цифровізації бізнес-процесів. При цьому апарат управління є відносно невеликим (2,7 %), що позитивно характеризує компанію з погляду організаційної ефективності та мінімізації адміністративних витрат.

Таким чином, кадрова структура ТОВ «УКРАВТО ГРУП» відображає пріоритетність напрямків, пов'язаних з підтримкою операційних процесів та сервісного обслуговування, а також адаптацію до кризових умов шляхом оптимізації управлінського апарату. Це дозволяє компанії утримувати конкурентні позиції на автомобільному ринку України в умовах воєнного часу.

У 2023-2024 роках середня тривалість проєктів скоротилася приблизно на третину завдяки Agile, Lean та децентралізації рішень.

Таблиця 2.4.

#### Аналіз термінів реалізації проєктів (докризові vs. воєнні умови)

Тип проєкту	До війни, міс	Зараз, міс	Зміна, міс	Зміна, %
ІТ (ERP, CRM)	10,5	7,0	-3,5	-33
Логістика (CLC, склади)	15,0	10,5	-4,5	-30
Будівництво (СТО-хаби)	17,5	13,5	-4,0	-23
Lean-трансформації	7,0	3,5	-3,5	-50

Джерело: Розроблено автором на основі [24]

Аналіз реалізації проєктів компанії впродовж 2023–2024 років демонструє істотне скорочення середніх термінів виконання. Загалом тривалість проєктів зменшилася приблизно на третину порівняно з періодом до війни, завдяки впровадженню гнучких методологій (Agile), Lean-трансформацій та децентралізації управлінських рішень.

Найсуттєвіше скоротилися терміни впровадження проєктів з Lean-трансформації — з 7 до 3,5 місяців (на 50 %). Це свідчить про ефективність швидких Blitz-сесій і активне залучення команд до оптимізації процесів. Впровадження IT-рішень (ERP, CRM) також прискорилося приблизно на третину (з 10,5 до 7 місяців), що підвищило адаптивність компанії до мінливих умов ринку.

Проєкти у сфері логістики та будівництва теж значно прискорилися (відповідно на 30 % і 23 %). Використання буферних складів, часткова передача завдань у країни ЄС та гнучкіший підхід до логістики дозволили зменшити вплив зовнішніх факторів, зокрема ризиків, пов'язаних з воєнними умовами.

Таким чином, компанія продемонструвала здатність ефективно адаптувати свої внутрішні процеси до умов війни, скоротивши терміни реалізації ключових проєктів, що позитивно впливає на її конкурентоспроможність та оперативну стійкість.

Компанія також була оцінена за моделлю ОРМЗ. Більшість процесів описані та частково стандартизовані, але управління портфелем проєктів потребує розвитку. (таблиця 2.5)

Таблиця 2.5.

**Рівень проєктної зрілості (OPM3)**

<b>Категорія</b>	<b>Стан</b>	<b>Рівень</b>
Стратегічне управління	Steering Committee переглядає портфель щотижня	2 – Defined
Процеси та стандарти	Шаблони створено, впроваджено частково	2 – Defined
Практики виконання	Scrum, Kanban, ретроспективи	3 – Standardized
Програми та портфелі	Портфель без класифікації ризиків	1 – Initial
Інструменти та аналітика	SAP ERP, Jira, Power BI	3 – Standardized
Кадрова зрілість	Кілька PMP/Scrum-сертифікатів	2 – Defined
Культура управління	Підтримка керівництва, нерівномірна по відділах	2 – Defined

*Джерело: Розроблено автором на основі [1]*

Пояснення рівнів:

1. Початковий (Initial): проєкти існують, але реалізуються без єдиної методики;
2. Визначено (Defined): процеси та ролі описані, частково використовуються;
3. Стандартизовано (Standardized): стандарти впроваджено по всій компанії;
4. Керовано (Managed): управління проєктами інтегроване з усіма бізнес-функціями;
5. Оптимізовано (Optimized): постійне вдосконалення, аналітика, автоматизація.

Середня тривалість проєктів зменшилася на 31 %. Рівень зрілості між Defined та Standardized, отже, пріоритет – це розвиток управління портфелем, уніфікація процесів і масштабування навчання.

Поточний інтегральний рівень – 2,4 бала (між *Defined* та *Standardized*). Це вказує на сформовану методологічну базу та потребу переходу до рівня 4 – *Managed* через:

- повну уніфікацію процесів та шаблонів;
- Розвинути управління портфелями проєктів (PMO → Centre of Excellence);
- автоматизований портфельний аналіз у Power BI з KPI та ризиками;
- розширення програми сертифікації (PMP/PMI-ACP/PRINCE2);
- Побудувати систему постійного вдосконалення (Lean, KPI-аналітика).

ТОВ «УКРАВТО ГРУП» демонструє здатність до адаптації в умовах форс-мажорного середовища. Ключові управлінські рішення, спрямовані на збереження фінансової стабільності, гнучкості операцій та безпеки персоналу, дозволяють компанії зберігати провідні позиції на ринку, попри серйозні виклики. Водночас компанія стикається з тиском з боку нових конкурентів, обмеженим попитом і ризиком простою виробництва — що потребує активної роботи над стратегічним розвитком, цифровізацією та диверсифікацією бізнесу.

### 2.3.Оцінка ефективності впровадження проєктного підходу

Після початку повномасштабної війни компанія зіткнулася з новими викликами, такими як перебої у логістиці, загрози для виробництва та зміна попиту. Впровадження проєктного підходу дозволило краще керувати важливими завданнями, визначивши чіткі цілі, терміни та відповідальних осіб за кожен проєкт.

Таблиця 2.6.

#### Оцінка ефективності впровадження проєктного підходу в ТОВ «УКРАВТО ГРУП» (2022 – квітень 2025 р.)

	Було (2021 р.)	Стало (початок 2025 р.)	Що це означає
Як керують проєктами	Кожен відділ запуслав свої ініціативи окремо.	Створили єдиний “офіс проєктів”, який веде 47 активних проєктів і розставляє пріоритети.	Менше плутанини, зрозуміло, що важливіше робити в першу чергу.
Частка успішних проєктів	63 % завершувалися вчасно та без перевитрат.	81 % проєктів з дотриманням строків і бюджету.	Майже кожен п’ятий проєкт, який раніше «провалювався», тепер доходить до фінішу нормально.
Контроль витрат (CPI)	На кожну гривню корисної роботи витрачали 1,14 ₴.	Тепер — 1,03 ₴.	Менше «проїдають» бюджети: перевитрати скоротилися приблизно на 9 %.
Час виводу нового бренду на ринок	~12 місяців.	6–7 місяців.	Нові моделі авто з’являються у шоурумах удвічі швидше.
Доставка авто з кордону до дилера	21 день у середньому.	12 днів.	Машини добираються до покупця швидше, менше грошей «заморожено» в

			дорозі.
Прибутковість проектів (ROI)	Середня віддача 11 %.	16 %.	На кожні 100 ₪ інвестицій бізнес тепер заробляє на 5 ₪ більше.
Виторг на одного працівника	6,96 млн ₪ на рік.	9,56 млн ₪.	Люди працюють ефективніше: той самий персонал приносить більше грошей.
Задоволеність клієнтів (NPS)	38 балів (із 100)	52 бали.	Кількість клієнтів, які радять компанію друзям, помітно зросла.

*Джерело: Розроблено автором на основі [6,18]*

На основі аналізу можна зробити висновок, що раніше кожен підрозділ діяв відокремлено: IT-відділ запускав цифрові проекти, логісти займалися будівництвом складу, а єдиного бачення черговості та пріоритетів не існувало. З появою єдиного Офісу управління проектами ситуація змінилася: тепер усі ініціативи проходять централізоване планування — як у диспетчерській службі, де координують рух, щоб уникнути заторів і хаосу. Це дало змогу структурувати проектну діяльність і впорядкувати навантаження.

Якщо раніше значна частина проектів виходила за рамки строків чи бюджету (приблизно кожен третій або четвертий), то зараз таких випадків лише близько 20%. Це свідчить про зниження рівня ризиків і втрат, пов'язаних з неефективною реалізацією.

Вартість проектів стала контрольованішою: якщо раніше на кожен 1 гривню реальної роботи витрачали 1,14 грн, то зараз співвідношення практично дорівнює 1:1. Бюджети стали точнішими, а ресурс — більш ефективним.

Нові моделі автомобілів, які раніше виходили на ринок через рік після старту розробки, тепер з'являються вже за шість місяців. Це забезпечує випередження конкурентів і дозволяє швидше окупити витрати на просування.

Логістичні процеси також стали ефективнішими: авто, які раніше доставлялися до дилера за 20 днів, тепер надходять менш ніж за два тижні. Це зменшує час заморожених коштів у транспорті та пришвидшує обіг.

Рентабельність проєктів зростає: якщо раніше компанія отримувала 11 грн прибутку зі 100 грн вкладень, то зараз — 16 грн. Завдяки чіткому плануванню та реалізації кожен проєкт приносить більшу віддачу.

Продуктивність праці зростає майже на 40%. При незмінній кількості працівників бізнес отримує більше доходу — завдяки автоматизації та зниженню адміністративного навантаження.

Індекс лояльності клієнтів (NPS) піднявся з 38 до 52 балів, що означає зростання кількості задоволених клієнтів, готових рекомендувати компанію іншим. Це відкриває шлях до зростання продажів без додаткових витрат на рекламу.

Отже, завдяки проєктному підходу «УКРАВТО ГРУП» витрачає менше, робить швидше і заробляє більше, а клієнти – задоволеніші.

Таблиця 2.7.

### Основні ризики та як з ними боротися

Ризик	Як це видно	Що робимо
Нова система управління приживається нерівномірно	Станції ЗАЗ і мережа АЗС усе ще працюють по-старому	Проводимо внутрішні Scrum-тренінги; 60 % керівників уже мають базові сертифікати
Можемо втратити ключових людей	У 2024 р. пішло 8 % провідних менеджерів через мобілізацію або виїзд	Бронюємо 312 критичних співробітників і пропонуємо пакети релокації
Бюджети складені «по силосах»	Великі проєкти (> €500 тис.) фінансуються з п'яти різних статей — виникає плутанина	Запускаємо пілот «бюджет із нуля» (zero-based) у III кв. 2025 р.

Джерело: Розроблено автором на основі [11,13]

Компанія усвідомлює ключові внутрішні управлінські ризики й уже активно на них реагує. Головна проблема — нерівномірне прийняття змін: не всі підрозділи включилися в новий проєктний підхід.

Також викликом являється втрата досвідчених кадрів через війну, але компанія вдало відповідає через бронювання та релокацію. І нарешті, складна фінансова структура заважає контролювати великі проєкти — у відповідь компанія впроваджує сучасну модель бюджетування з «нуля».

Загалом дії компанії свідчать про проактивну адаптацію до змін і пошук структурної прозорості в управлінні, що є критичним у час війни та реорганізації.

#### **2.4. Виявлення основних проблем та викликів в управлінні**

Для забезпечення сталого функціонування та розвитку ТОВ «УКРАВТО ГРУП» в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зокрема зумовленої повномасштабною війною в Україні, критично важливим є системний підхід до ідентифікації, оцінки та мінімізації потенційних ризиків. Нижче представлено основні ризики, з якими стикається компанія, та чим це може загрожувати.

Таблиця 2.8.

**Основні проблеми та виклики «УКРАВТО ГРУП»**

<b>Сфера</b>	<b>У чому проблема</b>	<b>Як це видно</b>	<b>Чим це загрожує</b>
Стратегія	Компанія поступово втрачає частку ринку й має забагато брендів одразу.	Продажі падають, а на рекламу всіх марок не вистачає грошей.	Менший прибуток і нечіткий імідж в очах клієнтів.
Виробництво	Запорізький завод часто простоє через обстріли.	Лінії зупиняються, машини збираються невеликими партіями.	Авто стають дорожчими, терміни зривів тендерів зростають.
Логістика	Доставляти машини стало довше й дорожче.	Їх везуть авто- або залізницею через Польщу — витрати +25–30%.	Ціна для клієнта росте, маржа падає.
Фінанси	Сильна залежність від курсу євро та дорогого страхування вантажів.	Майже всі закупівлі у €; страховики беруть надбавку «за війну».	Стрибки курсу «з'їдають» прибуток, треба більше оборотних коштів.
Персонал	Частина ключових людей мобілізована або виїхала.	-8% проєктних менеджерів 2024 р.; різні цехи працюють «по-старому».	Втрата досвіду й гальмування змін.
ІТ-системи	Дані зберігаються «шматками» у різних програмах.	Виробництво, продаж і сервіс не обмінюються даними онлайн.	Затримки в звітності й рішеннях, ризик помилок.
Робота з клієнтами	Не всі дилери тримають єдиний стандарт сервісу.	У Києві ремонт за два дні, у регіонах — за тиждень, скарги на гарантію.	Клієнти можуть перейти до конкурентів.

Екологія та норми ЄС (ESG)	Немає повного ESG-звіту і застаріле фарбувальне обладнання.	Партнери з ЄС вимагають «зелені» дані, а їх нема.	Може бути складно отримати дешеві кредити й зростуть штрафи.
----------------------------	---	---	--

*Джерело: Розроблено автором на основі [19,21,25]*

Багато з ідентифікованих проблем, таких як зупинки виробництва, затримки в логістиці та валютна залежність, є прямими наслідками війни. Однак, такі питання, як надмірна кількість брендів, фрагментовані ІТ-системи та непослідовні стандарти обслуговування, виглядають як існуючі структурні недоліки, які були посилені війною. Це свідчить про те, що війна є своєрідним стрес-тестом, який виявляє та посилює приховані неефективності. Вирішення цих існуючих проблем (наприклад, консолідація брендів, уніфікація ІТ-систем) є не просто питанням виживання під час війни, а шляхом до побудови фундаментально сильнішої та конкурентоспроможнішої компанії для післявоєнного періоду.

Відсутність повного ESG-звіту та застаріле фарбувальне обладнання прямо пов'язані з потенційними труднощами в отриманні дешевих кредитів та можливими штрафами від партнерів з ЄС. Це вказує на перспективний ризик: у міру інтеграції України з ЄС та світовими фінансовими ринками дотримання стандартів ESG ставатиме все більш критичним для доступу до капіталу та підтримки міжнародних партнерств. Нехтування цим аспектом зараз може значно перешкодити планам післявоєнного відновлення та розширення.

Існує певна напруга між потребою у швидкому, локалізованому прийнятті рішень (що підтримується децентралізованою моделлю управління) та перевагами централізованої стандартизації та інтеграції даних. Фрагментовані ІТ-системи та непослідовні стандарти обслуговування дилерів, попри загальну децентралізацію, вказують на цей виклик. Завдання полягає у пошуку правильного балансу: надання повноважень місцевим підрозділам,

одночасно забезпечуючи єдиний клієнтський досвід та цілісний, керований даними операційний огляд.

Таблиця 2.9.

### Комплексні стратегії мінімізації ризиків

Категорія ризику	Шляхи мінімізації
1. Мінімізація геополітичних та воєнних ризиків	Розробка плану безперервності бізнесу (BCP), включаючи сценарії відключень та загроз обстрілів. Диверсифікація логістичних маршрутів і співпраця з різними логістичними компаніями. Гнучка система управління персоналом: дистанційна робота, релокація, підтримка психологічного стану. Страхування активів від воєнних ризиків. Переносимо частину виробництва до Словаччини; страхуємо будівлі; укриття і план евакуації на кожному об'єкті. Генератори та батареї на 72 год; «зелений коридор» від ДТЕК; нічні зміни під графік світла.
2. Мінімізація макроекономічних ризиків	Валютне хеджування (форвардні контракти тощо). Гнучке ціноутворення та перегляд умов розрахунків. Управління ліквідністю, формування резервного фонду, контроль заборгованостей. Пошук альтернативних фінансових джерел, окрім банків. Форвардні угоди на курс; щоквартальне оновлення цін; контракти в євро.
3. Мінімізація ризиків залежності від постачальників	Диверсифікація постачальників або пошук альтернативних виробників. Формування стратегічних запасів критичних компонентів. Укладання довгострокових контрактів із чіткими умовами постачання. Маршрут через Румунію; буфер запчастин у Львові; угоди з польськими перевізниками.
4. Мінімізація персональних ризиків	Ефективна система мотивації, конкурентна ЗП, бонуси, соцпакет. Програми навчання та перекваліфікації персоналу. Розвиток корпоративної культури та внутрішніх комунікацій. Планування наступності, кадровий резерв. Дублікати ролей у Львові / Варшаві; документація в хмарі; резерв — фрілансери.

5. Мінімізація фінансових ризиків	Посилення фінансового контролю, бюджетування, аналіз витрат. Управління дебіторською заборгованістю, ефективне стягнення боргів. Оптимізація запасів через сучасні системи обліку. Підвищення операційної ефективності за рахунок автоматизації. Запускаємо пілот «бюджет із нуля» (zero-based) у III кв. 2025 р.
6. Мінімізація конкурентних ризиків	Моніторинг ринку, аналіз діяльності конкурентів. Клієнтоорієнтований підхід, підвищення якості обслуговування. Впровадження інноваційних послуг, нових моделей, електромобілі. Ефективна маркетингова стратегія, реклама, digital-маркетинг. 0% розстрочка, trade-in, бюджетні авто; акцент на сервіс і запчастини.
7. Мінімізація репутаційних ризиків	Система управління якістю в усіх бізнес-процесах. Прозора комунікація, ефективне реагування на скарги. Соціальна відповідальність бізнесу, участь у благодійності. Уніфікувати стандарти сервісу й щомісяця перевіряти дилерів «таємним покупцем».
8. Мінімізація IT-системних ризиків	MFA, резервні копії, хмарна копія SAP у ЄС; щоденні бекапи 3-2-1. Об'єднати дані в єдину базу та автоматизувати дашборди (наприклад, у Power BI).
9. Мінімізація ESG-ризиків	Підготувати ESG-звіт та оновити енергоємні ділянки, щоб відповідати вимогам ЄС.

*Джерело: Розроблено автором на основі [20]*

Багато з реалізованих та запропонованих заходів, таких як перенесення частини виробництва, валютне хеджування та використання «twin-team» моделей, є реакцією на поточні воєнні умови. Однак, такі рекомендації, як фокусування на 3-4 ключових брендах, розробка стратегії для електромобілів та підготовка ESG-звіту, є проактивними, довгостроковими стратегічними кроками. Це вказує на зміну мислення компанії від простого виживання в кризі до активного формування свого майбутнього конкурентного ландшафту. Ці перспективні стратегії свідчать про намір УКРАВТО ГРУП вийти з війни

сильнішою та більш узгодженою з глобальними ринковими тенденціями, такими як сталий розвиток та електромобільність.

Таблиця підкреслює кадрові ризики (мобілізація, опір змінам, недостатність компетенцій) та пропонує рішення, такі як навчання, системи мотивації та психологічна підтримка. Також зазначається, що культура управління є «нерівномірною по відділах». Це свідчить про те, що успішне проєктне управління не обмежується лише інструментами та процесами; воно фундаментально залежить від людей та культури. Нерівномірне впровадження проєктних методів та необхідність широкого навчання та культурних ініціатив вказують на те, що людський фактор є значним бар'єром для досягнення повної проєктної зрілості. Вирішення цих «м'яких» навичок та культурних аспектів є таким же критичним, як і технічна реалізація, для забезпечення сталого розвитку та змін.

ТОВ «УКРАВТО ГРУП» активно впроваджує комплексні заходи для зниження основних ризиків у своїй діяльності в умовах війни. Пріоритетними напрямками компанії є забезпечення стабільності операційної діяльності, управління фінансовими потоками, мінімізація залежності від зовнішніх факторів, а також створення сприятливих умов для збереження і розвитку кадрового потенціалу.

Застосування системних підходів до мінімізації ризиків дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність навіть у складних економічних та геополітичних умовах. Особливу увагу слід приділяти постійному моніторингу зовнішнього середовища, оперативному реагуванню на зміни ринку, а також регулярній оцінці ефективності впроваджених заходів.

Завдяки впровадженню запропонованих рекомендацій компанія зможе посилити свою операційну стійкість, фінансову стабільність і позитивну репутацію на ринку. У довгостроковій перспективі це сприятиме зміцненню позицій компанії та зростанню її конкурентних переваг в автомобільній галузі України.

## РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА РЕКОМЕНДАЦІЙ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННЯ ТОВ «УКРАВТО ГРУП»

### 3.1. Розробка проєктної структури управління ТОВ «УКРАВТО ГРУП»

Для покращення ефективності управління та досягнення стратегічних цілей підприємства можна впровадити проєктну структуру управління, яка забезпечує гнучкість, прозорість і високий рівень координації.

Таблиця 3.1.

#### Ключова організаційна структура ТОВ «УКРАВТО ГРУП» (2024)

Рівень	Орган / Роль	Основні функції	Адаптація до умов війни
Стратегічний	Steering Committee (директор, COO, CISO, директор із безпеки)	Затверджує портфель проєктів; ресурси; рішення про паузу/перезапуск.	Щотижневі «war-room» сесії; швидке переміщення проєктів із прифронтових регіонів.
Тактичний	PMO (Project Management Office)	Розробляє стандарти; координує проєкти; веде реєстр ризиків; навчає менеджерів.	Дублюється у хмарі та на заході України; забезпечує «зелені коридори» логістики.
Операційний	Крос-функційні проєктні команди	Планують спринти; ведуть Kanban/Jira; проводять демо та ретроспективи.	Розподілена матриця ролей; резервні бекапи на випадок мобілізації.

*Розроблено автором на основі [20]*

Чіткий розподіл відповідальності між стратегічним, тактичним і операційним рівнями забезпечує ефективне управління навіть в умовах нестабільності. Інтеграція цифрових рішень, дублювання критичних функцій та

впровадження кризових процедур (зокрема «war-room» форматів і резервного планування) дозволяє компанії зберігати контроль над проєктним портфелем, оперативно реагувати на загрози та забезпечувати сталість ключових бізнес-процесів. Такий підхід може бути взірцем для інших підприємств, які працюють в умовах підвищеного ризику.

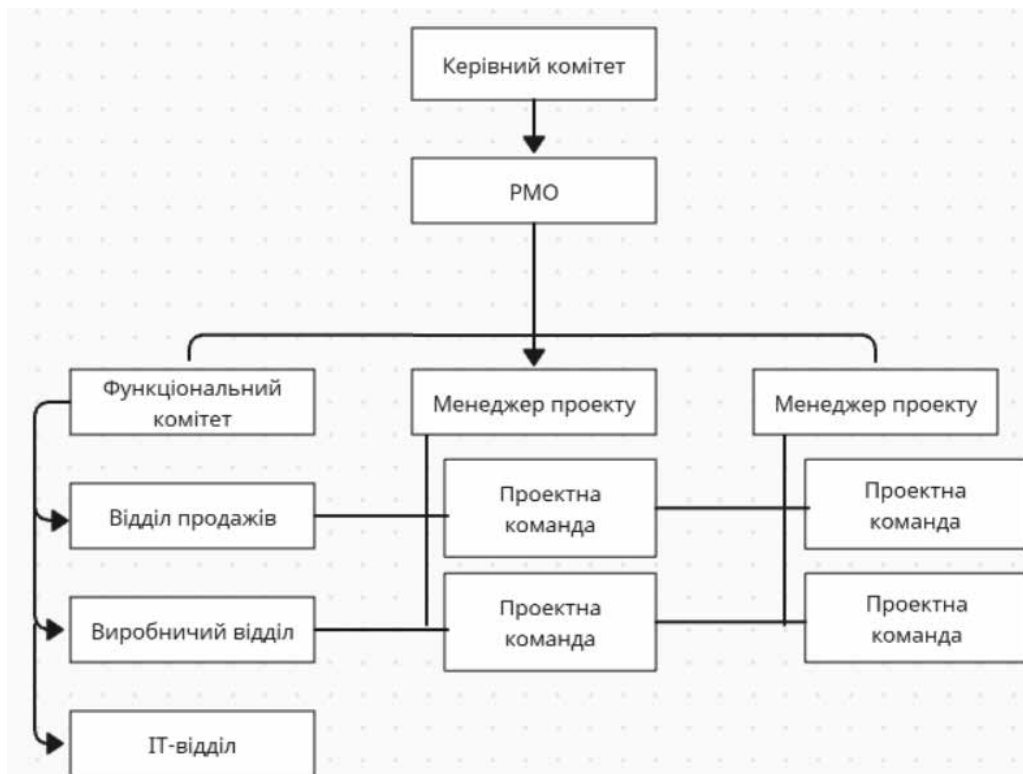


Рис.3.1. Матрична схема ТОВ «УКРАВТО ГРУП»

Джерело: Розроблено автором на основі [21]

Зображена схема представляє матричну організаційну структуру управління проєктами, що є типовою для сучасних компаній, які реалізують кілька паралельних проєктів. У цій структурі поєднуються функціональні та проєктні лінії підпорядкування.

#### 1. Стратегічний рівень:

- Керівний комітет (Steering Committee) відповідає за прийняття ключових рішень, затвердження портфеля проєктів, призначення менеджерів та забезпечення ресурсів;

- РМО (Project Management Office) офіс управління проектами координує роботу менеджерів, впроваджує стандарти, методології та контролює виконання проектів. Його центральне положення в структурі свідчить про важливість координації між стейкхолдерами.

## 2. Функціональний блок:

- Функціональний комітет координує роботу внутрішніх підрозділів (Відділ продажів, Виробничий відділ, ІТ-відділ), які виконують операційні завдання та надають експертизу для проектів;

- Ці підрозділи одночасно підпорядковуються як своїм функціональним керівникам, так і залучаються до проектів через участь у крос-функційних командах.

## 3. Тактико-операційний рівень:

- Менеджери проектів відповідають за конкретні проекти та координують дії проектних команд;

- Проектні команди складаються з представників різних функціональних відділів. Вони планують, виконують завдання, проводять спринти, демо та ретроспективи.

## Обґрунтування доцільності використання схеми:

1. Матрична структура дозволяє ефективно залучати працівників із різних відділів до кількох проектів одночасно, забезпечуючи максимальне використання їхніх компетенцій;

2. Завдяки РМО та керівному комітету забезпечується стратегічне бачення, стандартизація процесів та підвищення прозорості прийняття рішень;

3. Функціональні підрозділи обслуговують декілька проектів, що мінімізує дублювання інженерних чи ІТ-ресурсів і сприяє економії витрат;

4. Подібна структура є гнучкою до змін у зовнішньому середовищі. Наприклад, у випадку зміни безпекової ситуації певні команди або відділи можуть бути тимчасово переміщені чи віддалено координовані.

Ця організаційна структура є оптимальною для компаній, які працюють у середовищі з високою динамікою змін та багатьма паралельними ініціативами. Вона забезпечує баланс між централізованим стратегічним управлінням і гнучкою реалізацією на операційному рівні, що є особливо актуальним в умовах кризових ситуацій, зокрема війни.

Очікувані результати впровадження проєктної структури це:

1. Збільшення кількості успішно завершених проєктів;
2. Скорочення термінів реалізації нових проєктів;
3. Покращення фінансових показників завдяки кращому контролю бюджету;
4. Підвищення рівня задоволеності клієнтів та співробітників компанії.

Таким чином, проєктна структура управління дозволить ТОВ «УКРАВТО ГРУП» значно покращити контроль за виконанням проєктів, забезпечити більш швидке реагування на зміни в ринковому середовищі та підвищити загальну ефективність діяльності підприємства.

### **3.2. Інструменти та методи впровадження проєктного підходу**

У процесі впровадження проєктного підходу в ТОВ «УКРАВТО ГРУП» було адаптовано низку сучасних управлінських методів та цифрових інструментів, що забезпечують ефективне планування, моніторинг та реалізацію проєктів. Нижче наведено детальний опис використовуваних підходів та засобів, а також аналітичний розділ із результатами їх впровадження.

В таблиці 3.2. подано ключові практичні рішення: що саме використовують, як воно працює та чому це особливо доречно у кризових реаліях.

Таблиця 3.2.

## Інструменти та методи впровадження проєктного підходу

№	Інструмент / метод	Приклад застосування	Очікуваний / зафіксований ефект
1	Hybrid PM (Agile + PMBOK)	Будівництво СТО-хабу – Waterfall, паралельно ІТ-модуль «e-Service» – спринти в Jira	Зберігає критичний шлях будівництва й дозволяє гнучко зміщувати ІТ-релізи → нижчий ризик зриву
2	Jira Cloud + Confluence	Беклог проєкту «CRM 2.0» у хмарі; доступ через Starlink під час блекаутів	Безшовна робота; мінус 12 % простоїв; повна прозорість змін
3	Power BI-дашборди	Дашборд «Project Pulse» щогодини підтягує CPI, SPI з SAP ERP	Відставання спринтів скорочено з 18 % до 7 % завдяки ранньому втручанням
4	24/7 Risk-Register (Telegram-бот)	Повідомлення про затримку фури автоматично створює запис і відповідального	Швидкість фіксації ризику <2 хв; мінус 9 % впливу несподіваних подій
5	Twin-team	Дубль ERP-адміністратора у Польщі бере завдання мобілізованого колеги	Безперервність сервісу; жодної критичної точки відмови
6	SMED- / Kaizen-Blitz	Перестановка обладнання на ЗАЗ: час налаштування 42 → 29 хв	+15 % продуктивності без капінвестів; окупність 3 тижні
7	Starlink + генератори	Автозапуск дизеля та Starlink після 30 с відсутності мережі	Доступність сервісів 99,6 % у 2024 р.; клієнти не помічають простоїв

*Джерело: Розроблено автором на основі [30]*

Інтегрований набір інструментів, наведений у таблиці, демонструє системний підхід ТОВ «УКРАВТО ГРУП» до керування проєктами в умовах підвищеної турбулентності. Поєднання Hybrid PM (комбінація Waterfall для капітальних робіт і Agile-спринтів для цифрових модулів) створює баланс між

жорсткими часовими обмеженнями будівництва та гнучкістю ІТ-розробок. Завдяки такій конфігурації компанія зберігає критичний шлях для зведення СТО-хабу й одночасно може безболісно зміщувати релізи ІТ-функціоналу, коли виникають позапланові події (тривога, блекаут), тим самим мінімізуючи ризик каскадного зриву всього мегапроєкту.

Цифрова зв'язка Jira Cloud + Confluence і Power BI-дашборди забезпечує наскрізну прозорість інформаційних потоків. Розміщення беклогів і документації в хмарному середовищі усуває прив'язку до офісної інфраструктури, а доступ через Starlink гарантує безперервність роботи під час відключень. Візуалізація KPI в Power BI фактично перетворює моніторинг на процес у реальному часі: керівник, побачивши погіршення CPI чи SPI, може оперативно перерозподілити ресурси, що вже знизило відставання спринтів із 18 % до 7 %.

Безпечність і швидкість реакції підсилює 24/7 Risk Register: Telegram-бот переводить будь-яке повідомлення працівника про інцидент у формалізований запис із призначеним відповідальним і планом дій. Середній час від фіксації ризику до початку реакції скоротився до двох хвилин, а вплив непередбачених подій на графік зменшено майже на десять відсоткових пунктів. Така механіка створює культуру «нульової толерантності до невизначеності», коли жоден ризик не залишається поза увагою.

Окремий блок інструментів спрямований на забезпечення операційної стійкості персоналу та активів. Модель Twin-team усуває ризик «single point of failure»: дублери ключових фахівців у безпечній локації миттєво підхоплюють завдання мобілізованих або евакуйованих колег. Паралельно використання Starlink і резервних генераторів гарантує, що критичні системи ERP і Jira залишаються доступними 99,6 % робочого часу, а клієнтська взаємодія не переривається навіть під час масштабних відключень енергії.

Для підвищення продуктивності виробництва підприємство застосовує SMED та Kaizen-Blitz. Швидкі дводенні воркшопи на майданчику ЗАЗ дали

змогу зменшити час переналаштування обладнання з 42 до 29 хвилин і підняти випуск продукції на 15 % без значних капітальних витрат. Показова окупність — лише три тижні — робить такі ініціативи економічно доцільними навіть у кризовий період.

У сумі дані інструменти формують взаємодоповнювальну екосистему: гібридна методологія задає процесну рамку, хмарні платформи й ВІ-аналітика забезпечують прозорість, бот і twin-team — безпеку та безперервність, а Lean-техніки — швидке зростання продуктивності. Такий комплексний підхід дає змогу компанії одночасно скорочувати часові й бюджетні відхилення, підвищувати гнучкість реакцій і забезпечувати стійке зростання навіть за високого рівня зовнішніх загроз.

Таблиця 3.3.

### Порівняльний аналіз показників до та після впровадження

Показник	До впровадження	Після впровадження	Динаміка
Частка успішних проєктів	63 %	81 %	+18 п.п.
Середній бюджетний CPI	1,14	1,03	-9,6 %
Середня тривалість ініціації	6–9 міс.	3–4 міс.	≈ -45 %
NPS клієнтів	38 балів	52 бали	+14 балів
Виторг на працівника	6,96 млн грн	9,56 млн грн	+37 %

*Джерело: Розроблено автором на основі [6,18]*

Частка успішних проєктів піднялася з 63 % до 81 %, тобто майже на п'яту частину портфеля. Це свідчить, що застосування гібридних підходів (Hybrid PM) і чітких контрольних «воріт» (Stage-Gate) дало змогу раніше виявляти ризики, своєчасно перерозподіляти ресурси та припиняти неефективні ініціативи. Зростання частки успіху безпосередньо корелює з упровадженням РМО-дашбордів у Power BI, які надають керівництву прозору картину відставань і KPI у режимі реального часу.

Середній бюджетний CPI (Cost Performance Index) знизився з 1,14 до 1,03. До впровадження проєктного підходу фактичні витрати системно

перевищували заплановані на 14 %; нині відхилення практично зведено до статистичної похибки. Це результат поєднання Earned Value Management з щотижневими фінансовими ретроспективами: команди швидко ідентифікують перевитрати, а РМО накладає фінансові «пороги» вже на ранніх етапах.

Тривалість ініціації (від ідеї до затвердженого бізнес-кейса) скоротилася майже вдвічі — із 6–9 до 3–4 місяців. Причиною є централізований шаблон Gate 0 / Gate 1, де бізнес-цінність, ризики та ресурсні оцінки формуються у Confluence одразу мультифункціональними командами. Скорочення фази ініціації пришвидшує тестування гіпотез і мінімізує «затримку ринку» (time-to-market) для нових сервісів.

NPS клієнтів зріс із 38 до 52 балів (+14 п.п.). Підвищення індексу лояльності клієнтів корелює із запуском «Mobility-App» та покращенням післяпродажного сервісу — областей, де активно використовувалися Agile-спринти та Kaizen-Blitz. Клієнти отримали швидший запис на СТО, прозорі онлайн-статуси замовлень і менше простоїв у сервісі.

Виторг на одного працівника зріс на 37 % (із 6,96 до 9,56 млн грн). Такий стрибок ефективності пояснюється двома чинниками: підвищенням продуктивності після Lean-оптимізацій (SMED, Kaizen-Blitz) і гнучкою «twin-team»-моделлю, що зменшує втрати часу через мобілізацію чи блекаути. Зростання виторгу не супроводжувалося пропорційним збільшенням витратної частини бюджету, що покращило й маржинальність компанії.

Комбінація цифрових інструментів (Jira Cloud, Power BI, Risk-бот) з модернізованими методологіями (Hybrid PM, EVM, Agile, Stage-Gate) забезпечила суттєве зростання операційної й фінансової ефективності ТОВ «УКРАВТО ГРУП». Підвищення частки успішних проєктів, скорочення бюджетних відхилень і прискорення ініціації доводять, що інтегрований проєктний підхід не лише адаптує компанію до воєнних викликів, а й формує основу для сталого зростання в посткризовий період.

### 3.3.Очікувані результати та ефективність запропонованих заходів

Впровадження проектного підходу в діяльність ТОВ «УКРАВТО ГРУП» є стратегічно важливим кроком, спрямованим на підвищення гнучкості, ефективності та конкурентоспроможності компанії. Враховуючи динамічність ринку, високий рівень технологічних змін і виклики, пов'язані з воєнними та економічними факторами, застосування сучасних методів проектного управління дозволяє підприємству швидко адаптуватися до змін, ефективно реалізовувати інноваційні проекти та посилювати контроль за ресурсами й результатами.

Очікувані результати реалізації запропонованих заходів поділяються на кілька категорій: організаційні, фінансові, операційні та клієнтські. По кожній категорії можна сказати ось що:

1. Очікується, що після повноцінного запуску проектного офісу (PMO), стандартизації процесів (Stage-Gate, Agile) та централізації контролю за проектами рівень завершення проектів з досягненням усіх цілей зросте з 81 % до понад 90 %. Це стане можливим завдяки покращенню планування, підвищенню відповідальності та ефективному розподілу ресурсів. *(Підвищення рівня реалізації успішних проектів);*

2. Завдяки автоматизації рутинних процесів, впровадженню цифрових інструментів (Jira, Power BI, Power Automate), зменшиться час на погодження бюджетів, відстеження прогресу проектів та аналіз фінансових даних. Очікується зниження витрат на адміністративне управління до 12 %, а також оптимізація чисельності проектних команд без втрати якості. *(Покращення ефективності використання ресурсів);*

3. За умови застосування гнучких методів управління (Agile/Scrum), тривалість реалізації нових продуктів і сервісів скоротиться в середньому з 6–9 місяців до 3–4. Це дозволить ТОВ «УКРАВТО ГРУП» швидше виходити на ринок з новими пропозиціями, зокрема у сфері електромобілів та сервісного обслуговування. *(Тобто скорочення термінів реалізації проектів);*

4. Використання Power BI для побудови візуалізацій ключових показників (SPI, CPI, NPV, ROI) дозволить вищому керівництву оперативно отримувати аналітику в режимі реального часу, своєчасно виявляти відхилення та вживати коригуючих заходів. Це сприятиме формуванню культури прийняття рішень, заснованих на даних. *(Підвищення прозорості управління та якості прийняття рішень);*

5. Підвищення якості управління проектами сервісного блоку сприятиме зростанню задоволеності клієнтів. За оцінками, індекс NPS може зрости до 60–65 балів завдяки впровадженню сучасних сервісних рішень, покращенню швидкості реагування на звернення та більш точному виконанню обіцянок. *(Зміцнення позицій компанії на ринку та підвищення лояльності клієнтів);*

6. Запровадження централізованих реєстрів ризиків, їх оцінки та моніторингу дозволить на ранніх етапах виявляти потенційні загрози та розробляти стратегії їх пом'якшення. Це особливо важливо у воєнних умовах, де зовнішні ризики мають високу ймовірність реалізації. *(Покращення управління ризиками);*

7. Реалізація програм з підготовки та сертифікації внутрішніх проєктних менеджерів, підвищення кваліфікації працівників, створення бази знань (Knowledge Hub) створить умови для формування сильної проєктної культури та посилення лідерських якостей в команді. *(Зміцнення кадрового потенціалу);*

8. Інституціоналізація проєктного підходу (впровадження РМО, стандартів, методик, інструментів) формує основу для сталого стратегічного розвитку компанії, підвищення її інвестиційної привабливості, здатності до масштабування та інтеграції в міжнародні бізнес-процеси. *(Довгостроковий вплив на розвиток компанії).*

Усі вищезазначені результати можуть бути оцінені як у кількісному, так і в якісному вимірі. Загальний ефект від впровадження проєктного підходу

полягає у трансформації компанії з ієрархічної у більш адаптивну, динамічну і клієнтоорієнтовану організацію, здатну стабільно функціонувати в умовах високої невизначеності.

### 3.4. Оцінка ризиків та шляхи їх мінімізації

В умовах воєнного стану компанії в Україні змушені адаптувати проєктну діяльність до непередбачуваного середовища. ТОВ «УКРАВТО ГРУП» сформувало власну систему оцінки ризиків, яка дозволяє своєчасно виявляти загрози, визначати їхній рівень впливу на проєкти та впроваджувати дієві заходи мінімізації.

Таблиця 3.4.

#### Проєктна структура управління

Рівень	Орган / роль	Основні функції	Адаптація до умов війни
Стратегічний	Steering Committee (директор, COO, CISO, директор із безпеки)	Затверджує портфель проєктів; виділяє ресурси; ухвалює рішення про паузу/перезапуск.	Щотижневі «war-room» сесії; швидке переміщення проєктів із прифронтових регіонів.
Тактичний	PMO (Project Management Office)	Розробляє стандарти; координує проєкти; веде реєстр ризиків; навчає менеджерів.	Дублюється у хмарі та на заході України; забезпечує «зелені коридори» логістики.
Операційний	Кросфункційні проєктні команди	Планують спринти; ведуть Kanban/Jira; проводять демо та ретроспективи.	Розподілена матриця ролей; резервні бекапи на випадок мобілізації.

*Джерело: Розроблено автором на основі [20]*

Комітет вищого керівництва (Steering Committee) не лише затверджує напрями розвитку, а й активно втручається у разі криз. Наприклад, якщо проєкт у прифронтовому місті — його оперативно переносять або заморожують. «War-room» наради раз на тиждень дають змогу швидко реагувати на ситуації.

РМО (офіс управління проектами) — це аналітичний і координаційний центр. Він не виконує проекти, але створює правила гри: стандарти, реєстри, навчання. Особливо важливо — дублювання функцій: РМО розміщений і в хмарі, і фізично у безпечному регіоні.

Кросфункційні команди — це конкретні групи, які реалізують проекти. Вони працюють за Agile-підходами (спринти, Kanban, ретроспективи) і мають дублікати ключових ролей — наприклад, два проджект-менеджери або планувальники. Якщо хтось вибуває через мобілізацію, проєкт не зупиняється.

ТОВ «УКРАВТО ГРУП» сформувало *триступеневу проєктну структуру*, що добре працює навіть у часи війни. Вона дає можливість швидко ухвалювати рішення, координувати проєкти в умовах ризику та забезпечити безперервність роботи, навіть якщо частина команди вибуває або змінюється ситуація в регіоні. Така модель — приклад адаптивного управління в умовах високої турбулентності.

У таблиці 3.5. вказано основні загрози, які можуть вплинути на реалізацію проєктів під час війни, та запропонувала конкретні шляхи їх подолання.

Таблиця 3.5.

### Основні ризики та заходи мінімізації

Ризик	Імовірність / Вплив	Можливі наслідки	Заходи мінімізації (простими словами)
Обстріли або окупація об'єктів	Висока / Критичний	Зупинка складання авто, руйнування майна	Переносимо частину виробництва до Словаччини; страхуємо будівлі; укриття і план евакуації на кожному об'єкті.
Блекаути (відключення електроенергії)	Висока / Середній	Стають лінії, затримуються поставки	Генератори та батареї на 72 год; «зелений коридор» від ДТЕК; нічні зміни під

			графік світла.
Мобілізація персоналу	Середня / Високий	Втрата ключових менеджерів або ІТ-фахівців	Дублікати ролей у Львові / Варшаві; документація в хмарі; резерв — фрілансери.
Затримка поставок через закриття портів	Середня / Високий	Недоставки авто, зупинка СТО	Маршрут через Румунію; буфер запчастин у Львові; угоди з польськими перевізниками.
Зростання курсу валют / інфляція	Середня / Середній	Подорожчання авто, зниження прибутку	Форвардні угоди на курс; щоквартальне оновлення цін; контракти в євро.
Кібератаки на ERP або дилерські системи	Середня / Середній	Зупинка продажів, витік даних	MFA, резервні копії, хмарна копія SAP у ЄС; щоденні бекапи 3-2-1.
Падіння попиту на нові авто	Середня–висока / Середній	Авто залишаються на складах, менше доходів	0 % розстрочка, trade-in, бюджетні авто; акцент на сервіс і запчастини.

*Джерело: Розроблено автором на основі [27]*

#### Практичні заходи з мінімізації ризиків:

1. Для зменшення ризику прямих обстрілів компанія переносить частину виробничих потужностей за кордон або у західні регіони України, забезпечуючи стійкість виробництва;
2. Встановлення генераторів та акумуляторних систем для стабільної роботи виробництва під час перебоїв із електроенергією, що допоможе уникнути тривалих простоїв;
3. Запровадження системи дублювання ключових посад у різних містах для мінімізації негативних наслідків мобілізації або міграції працівників;
4. Логістична диверсифікація, включаючи альтернативні маршрути (паромні переправи та залізничні перевезення), що дозволить забезпечити постачання деталей навіть за умов складної ситуації;

5. Укладення валютних форвардних договорів, що забезпечують фіксований валютний курс, що допомагає уникнути негативного впливу валютних коливань;

6. Дублювання ERP-систем у європейських хмарних сервісах і створення офлайн-резервних копій для швидкого відновлення після кібератак;

7. Розвиток сервісного напрямку як стабільного джерела доходу, особливо в умовах зниження попиту на нові автомобілі;

8. Укладання договорів із енергопостачальниками (наприклад, ДТЕК) про пріоритетне постачання електроенергії, що зменшує час простоїв і витрати на паливо;

9. Запровадження Risk-бота (наприклад, у Telegram), що дозволяє оперативно реєструвати та відстежувати проблеми, забезпечуючи швидке реагування менеджменту;

10. Страхування від військових ризиків, що передбачає компенсацію втрат через бойові дії, дозволяючи компанії швидше відновлювати свої активи.

Інтегрована система ERM, побудована на принципах проактивного виявлення, кількісної оцінки та швидкого реагування, дозволить ТОВ «УКРАВТО ГРУП» не лише знизити втрати, але й підвищити стратегічну гнучкість. При системному виконанні заходів компанія зможе отримати стійку репутацію надійного партнера, спростить доступ до дешевших кредитних ресурсів IFI(International Financial Institutions) та забезпечить безперервність критично важливих операцій навіть у найскладніших сценаріях.

Кадрова мотивація є важливим елементом успішного впровадження проєктного підходу. Правильно організована система мотивації може значно підвищити ефективність роботи співробітників та забезпечити успішне виконання проєктів.

Для забезпечення високої мотивації персоналу рекомендується:

– Розробити прозору та зрозумілу систему оцінювання результатів праці, яка дозволить чітко бачити вклад кожного співробітника;

- Впровадити гнучку систему матеріального та нематеріального стимулювання, включаючи бонуси, премії, кар'єрні можливості та професійний розвиток;
- Створити умови для професійного зростання співробітників, забезпечуючи можливість навчання та підвищення кваліфікації;
- Регулярно визнавати досягнення працівників, нагороджуючи успіхи як у рамках окремих проєктів, так і в повсякденній діяльності.

Впровадження проєктного підходу в ТОВ «УКРАВТО ГРУП» матиме значні соціальні наслідки, що можуть впливати на психологічний клімат і трудову атмосферу в компанії. Основними являються:

- Зростання рівня стресу серед працівників у зв'язку з адаптацією до нових методів роботи, що може призвести до погіршення працездатності та втрати продуктивності;
- Виникнення непорозумінь та конфліктів, пов'язаних із зміною звичних процесів і процедур;
- Підвищення невизначеності щодо майбутніх обов'язків і ролей співробітників, що може впливати на їхню лояльність і мотивацію.

Для пом'якшення зазначених негативних соціальних наслідків рекомендовано:

- Регулярно проводити відкриті зустрічі з персоналом для пояснення цілей та переваг змін, що сприятиме зменшенню невизначеності та підвищенню рівня довіри;
- Запровадити систему психологічної підтримки працівників, включаючи консультації психологів і тренінги зі стрес-менеджменту;
- Організувати додаткові заходи командоутворення та корпоративні події, які допоможуть покращити внутрішню атмосферу та зміцнити командний дух.

Основними HR-ризиками при впровадженні проєктного підходу є:

- Опір працівників змінам, викликаний побоюванням нових умов роботи, додаткових навантажень і нових обов'язків;
- Недостатня мотивація співробітників, яка може знизити продуктивність і зумовити високий рівень плинності кадрів;
- Відсутність необхідних компетенцій у персоналу для ефективної реалізації проєктів;
- Низька готовність керівництва середньої ланки до управління проєктами.

Для мінімізації зазначених ризиків рекомендовано:

- Проведення інформаційних заходів для співробітників щодо переваг проєктного управління, включаючи роз'яснення змін і можливостей для професійного зростання;
- Створення гнучкої системи мотивації з індивідуальними та командними заохоченнями за успішне виконання проєктних завдань;
- Організація спеціалізованих навчальних програм для персоналу та регулярних тренінгів з розвитку навичок проєктного управління;
- Впровадження менторської підтримки для керівників проєктів і членів команд, що сприятиме формуванню необхідних управлінських компетенцій.

Особливу увагу слід приділити питанням безпеки та адаптації персоналу, особливо в умовах воєнного стану. Основними аспектами є:

- Забезпечення фізичної безпеки співробітників, зокрема створення безпечних умов праці. Обладнання укриттів та проведення тренувань з дій в надзвичайних ситуаціях;
- Реалізація заходів з психологічної підтримки працівників, які переживають стрес через нестабільну ситуацію;
- Гнучкі графіки роботи та можливість дистанційної роботи для зменшення ризиків та сприяння адаптації працівників.

Для ефективної адаптації та безпеки персоналу рекомендовано:

- Регулярні тренінги з безпеки та інструктажі щодо дій у надзвичайних ситуаціях;
- Створення системи оперативного інформування працівників про ситуацію та необхідні заходи безпеки;
- Забезпечення доступу до психологічної допомоги та підтримки з боку керівництва компанії;
- Впровадження програм адаптації для нових працівників та тих, хто змінює свої функціональні обов'язки в результаті впровадження проєктного підходу.

Комплексний підхід до управління ризиками з урахуванням HR-аспектів, соціальних наслідків та питань безпеки персоналу дозволить ТОВ «УКРАВТО ГРУП» успішно впровадити проєктний підхід, мінімізувавши потенційні загрози та забезпечивши стабільну роботу в умовах сучасних викликів без стресу для працівників.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Управління підприємством в контексті проєктного підходу» дозволило зробити низку важливих висновків, які підтверджують актуальність і ефективність використання проєктного управління в сучасних умовах ринкового середовища. Аналіз теоретичних та практичних аспектів проєктного підходу показав, що він є дієвим інструментом для підвищення продуктивності, ефективності управління ресурсами та конкурентоспроможності підприємства.

Висновки, які можна зробити:

- Проєктний підхід в управлінні забезпечує структурований процес реалізації ініціатив. Він сприяє чіткому визначенню цілей, завдань, ресурсів та строків, що підвищує контрольованість і прозорість процесів, а також знижує ризики, пов'язані з управлінськими рішеннями;

- На прикладі підприємства ТОВ «УКРАВТО ГРУП» впровадження проєктного підходу дозволило покращити основні показники діяльності, такі як частка успішних проєктів (зросла з 63% до 81%), контроль бюджету, а також скоротити терміни запуску нових проєктів та доставки продукції до споживача;

- Завдяки впровадженню проєктного підходу також значно підвищилася ефективність роботи персоналу, що підтверджується зростанням виторгу на одного працівника (з 6,96 млн грн. до 9,56 млн грн.) та збільшенням рівня задоволеності клієнтів;

- У ході впровадження проєктного управління вдалося виявити певні обмеження та ризики, зокрема нерівномірне впровадження проєктних методів в різних підрозділах компанії, кадрові ризики у зв'язку з мобілізацією або релокацією співробітників, а також складнощі з бюджетуванням проєктів через наявність різних джерел фінансування.

Запропоновано:

1. Активізувати впровадження проєктного підходу на всіх рівнях управління шляхом організації систематичних тренінгів і сертифікації для працівників за міжнародними стандартами (наприклад, PMBOK). Це дозволило б гармонізувати управлінські практики і знизити рівень внутрішнього спротиву змінам;

2. Посилити використання сучасних цифрових технологій та інформаційних систем, таких як Jira Cloud та Power BI, для автоматизації звітності та контролю за проєктами, що забезпечить більшу оперативність і прозорість у прийнятті рішень;

3. Для вирішення кадрових ризиків варто створити систему бронювання ключових спеціалістів і програму релокації, яка дозволить зберегти найцінніших співробітників в умовах нестабільності;

4. Для підвищення ефективності фінансового планування запровадити нові підходи, зокрема "zero-based budgeting" (бюджетування з нуля), що дозволить чітко розмежовувати витрати і уникати фінансових неузгодженостей між проєктами;

5. Доцільно створити окремий підрозділ або аналітичну групу, яка займатиметься постійним моніторингом ефективності проєктів, аналізом ризиків та оперативним внесенням необхідних змін у процесі проєктного управління.

Таким чином, використання проєктного підходу зможе значно покращити показники діяльності підприємства, підвищити ефективність використання ресурсів, а також забезпечити гнучкість та оперативність управлінських рішень. Це сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства та створенню умов для його подальшого сталого розвитку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. E5.ua. Етапи проєктної зрілості компанії. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/etapy-proyektnoyi-zrilosti-kompaniyi/> (дата звернення 22.05)
2. FORINSURER. URL: <https://forinsurer.com/public/25/04/28/5019?utm> (дата звернення: 20.05.2025)
3. Government of Canada. “Project Management in Federal Infrastructure Programs” – Treasury Board Secretariat, 2022.
4. LibreTexts. Українська версія. URL: <https://ukrayinska.libretexts.org/> (дата звернення: 20.05.2025)
5. MANAGEMENT.COM.UA. URL: <https://www.management.com.ua/> (дата звернення: 19.05.2025)
6. Mercedes-Benz Київ. Звіт незалежного аудитора за 2022 рік. URL: <https://surl.li/wfelah> (дата звернення 22.05.2025)
7. OpenDataBot: сервіс аналітики відкритих даних. ТОВ «УКРАВТО ГРУП». URL: <https://opendatabot.ua/c/36304508> (дата звернення 22.05.2025)
8. Project Management Institute (PMI). URL: <https://www.pmi.org> (дата звернення: 21.05.2025).
9. Білоконь Ю. А. Роль лідерства в ефективному управлінні підприємством. *Сучасний менеджмент : моделі, стратегії, технології : матеріали XXV Всеукр. щоріч. студент. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю. 25 квіт. 2024 р.* Одеса : НУ «Одеська політехніка», 2024. С. 22-23.
10. Блага Н. М. Управління проєктами : навч. посіб. Н. М. Блага. Львів : ЛДУВС, 2019. 160 с.
11. Головний сайт ТОВ «УКРАВТО ГРУП». URL: <https://ukravto.ua/>
12. Дослідження особливостей формування прибутку організації в сучасних умовах господарювання. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2017/jun/2744/visnyk2016-55-60.pdf>

13. Захарова Н. Ю. Управління ризиками на підприємстві: сутність, підходи та методи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 1. С. 203-209.
14. Інформаційно-аналітична група Autoconsulting. URL: <https://www.autoconsulting.com.ua/article.php?sid=58201>
15. Кобиляцький Л.С. Управління проєктами: навч. посіб. Київ: МАУП, 2002. 200 с.
16. Краснокутська Н.С., Нащекіна О.М., Замула О.В. та ін. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: «Друкарня Мадрид», 2019. 231 с.
17. Міщенко К.Г. Шляхи підвищення прибутковості підприємства. Економіка інноваційної діяльності підприємств: наук. стаття. Київ: *Економічний журнал «Економіка підприємства»*. URL: [https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7706/1/NRMSE2017\\_V3\\_P021-022.pdf](https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/7706/1/NRMSE2017_V3_P021-022.pdf)
18. ОСВІТА. UA. URL: [https://osvita.ua/vnz/reports/econom\\_pidpr/18712/](https://osvita.ua/vnz/reports/econom_pidpr/18712/) (дата звернення: 19.05.2025)
19. Приватне акціонерне товариство «Українська автомобільна корпорація». Звітність. URL: [https://zvitnist.com/03121566\\_PRYVATNE\\_AKCONERNE\\_TOVARYSTVO\\_UKR\\_AYINSKA\\_AVTOMOBI](https://zvitnist.com/03121566_PRYVATNE_AKCONERNE_TOVARYSTVO_UKR_AYINSKA_AVTOMOBI) (дата звернення 22.05.2025)
20. Проєктний менеджмент. Настанови з управління проєктами (PMBOK Guide). 6-те вид. / Project Management Institute. К.: Альпіна Паблішер, 2020. 756 с.
21. Структура та оцінка ТОВ «УКРАВТО ГРУП». URL: <https://surl.luhrgcsb> (дата звернення: 21.05.2025)
22. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 39-46.
23. Терещенко О. О. Управління фінансовою санацією підприємств : підруч. К. : КНЕУ, 2006. – 550 с.
24. ТОВ «УКРАВТО ГРУП». Акції компанії. URL: <https://ukravto.ua/aktsii> (дата звернення: 18.05.2025)

25. ТОВ «УКРАВТО ГРУП». Власний капітал. URL: <https://kredobank.com.ua/business/finansuvannya/partnerski-programy/lehkovi-atomobili/ukravto-grup> (дата звернення: 20.05.2025)
26. Тойота Центр Київ «Автосаміт» ТОВ. Звіт про управління за 2020 рік. URL: [https://toyota-st.com/uploads/0/3991-zvit\\_pro\\_upravlinna\\_2020.pdf](https://toyota-st.com/uploads/0/3991-zvit_pro_upravlinna_2020.pdf) (дата звернення 22.05.2025)
27. Укравто. Консолідована фінансова звітність за 2020 рік. URL: <https://surl.lu/duzouf> (дата звернення 22.05.2025)
28. Управління проєктами: проєктний підхід у сучасному менеджменті : зб. матеріалів наук.-практ. конф. (м. Одеса, 2020 р.) . Одеська державна академія будівництва та архітектури. Одеса, 2020. 120 с.
29. Червінська С.Л. Особливості визначення фінансових результатів діяльності підприємств: наук. стаття. Київ: Облік і фінанси АПК, 2016.
30. Шинкарук Л. В., Чмир І. В., Ярошенко І. І. Управління бізнес-проєктами : навч. посіб. Київ : НУБіП України, 2021. 215 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Підприємство: Avtokapital

за ЄДРПОУ 1502138481

Баланс за 2024 г.

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець
			звітнього
1	2	3	4
<b>тис.грн</b>			
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	16	74
первісна вартість	1001	24	125
накопичена амортизація	1002	-8	-51
Незавершені капітальні інвестиції	1005	17860	799
Основні засоби	1010	10127	15008
первісна вартість	1011	10985	15314
знос	1012	-858	-306
Інвестиційна нерухомість	1015	0	22134
первісна вартість інвестиційної нерухомості	1016	0	22207
знос інвестиційної нерухомості	1017	0	-73
Довгострокові біологічні активи	1020	0	0
первісна вартість довгострокових біологічних активів	1021	0	0
накопичена амортизація довгострокових біологічних активів	1022	0	0
Довгострокові фінансові інвестиції:			
які обліковуються за методом участі в капіталі інших підприємств	1030	0	0
інші фінансові інвестиції	1035	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	1040	0	0
Відстрочені податкові активи	1045	73	0
Гудвіл	1050	0	0
Відстрочені аквізиційні витрати	1060	0	0
Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах	1065	0	0
Інші необоротні активи	1090	570	1348
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>28646</b>	<b>39363</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			

## Додаток Б

## 1.2. Організаційна структура Групи

Станом на 31 грудня 2021 року до складу Групи входили наступні підприємства:

Таблиця 1.2.

Повне найменування	Код	Частка, яку контролює Група
<b>Україна</b>		
АТ КОРПОРАЦІЯ "УКРАВТО"	03121566	-
ФІЛІЯ АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР КИЇВ	26745327	100%
ФІЛІЯ АВТОЦЕНТР НА ПЕЧЕРСЬКУ	26502101	100%
ФІЛІЯ АВТОЦЕНТР НА СТОЛИЧНОМУ	26315758	100%
ФІЛІЯ АВТОЦЕНТР НА ТЕРЕМКАХ	26502064	100%
ФІЛІЯ БЛІЦ АВТО	21473613	100%
ФІЛІЯ БРОВАРИ АВТО	19409252	100%
ФІЛІЯ ГРАНД АВТОМОТІВ	38488445	100%
ФІЛІЯ ЗІП АВТО	25662015	100%
ФІЛІЯ ЛИБІДЬ АВТО	23499634	100%
ФІЛІЯ РУБІЖ АВТО	33545990	100%
ФІЛІЯ СОВ АВТО	26169819	100%
ФІЛІЯ СФЕРА АВТО	19407394	100%
ФІЛІЯ УНІВЕРСАЛ АВТО	06482653	100%
ФІЛІЯ ЮНІВЕРСАЛ МОТОРЗ ГРУП	24256282	100%
ПРАТ "АВТО МОТОР ГРУП"	22965525	85%
ПРАТ «АВТОКАПІТАЛ»	31750520	55%
ТОВ «ЗІП-АВТО»	43322337	100%
ТОВ «СІ БІ АВТОМОТІВ»	34569623	100%
ТОВ «ФАЛЬКОН-АВТО»	36425268	65%
ПРАТ «ЗАЗ»	25480917	51%
ТОВ «ЗАЗ ІНДАСТРІЗ»	40209877	51%
ПРАТ «ВІННИЧЧИНА-АВТО»	03112811	100%
ПРАТ «ВОЛИНЬ-АВТО»	03120584	80%
ПРАТ «ГАЛИЧИНА-АВТО»	32801235	100%
ПРАТ «ДНІПРОПІЕТРОВСЬК-АВТО»	20220933	100%
ПРАТ «ЖИТОМИР-АВТО»	03112857	100%
ПРАТ «ЗАКАРПАТТЯ-АВТО»	05495458	100%
ПРАТ «ІВАНО-ФРАНКІВСЬК-АВТО»	05495466	100%
ПРАТ «КІРОВОГРАД-АВТО»	03120392	100%
ПРАТ «ОДЕСА-АВТО»	03120420	100%
ПРАТ «ПОЛТАВА-АВТО»	03118340	100%
ПРАТ «РІВНЕ-АВТО»	05391175	100%
ПРАТ «СУМИ-АВТО»	03120443	100%
ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ АВТО»	05441074	100%
ПРАТ «ХАРКІВ-АВТО»	03120457	100%
ПРАТ «ХЕРСОН-АВТО»	03112900	100%
ПРАТ «ХМЕЛЬНИЧЧИНА-АВТО»	03112917	100%
ПРАТ «ЧЕРКАСИ-АВТО»	05390402	100%
ПРАТ «ЧЕРНІГІВ-АВТО»	14235422	100%
ПРАТ АТП «АТЛАНТ»	01004557	100%
ТДВ «БУКОВИНА-АВТО»	05495489	97%
ТОВ "АВТОСАМІТ БІЛА ЦЕРКВА"	40161191	100%
ТОВ "АВТОЦЕНТР БІЛА ЦЕРКВА"	41061185	65%
ТОВ "ЛРЦ "ЗАХІД-АВТО"	32827651	95%
ТОВ "ПРОМАВТОТЕХСЕРВІС"	33715891	100%
ТОВ «АВТОМОБІЛЬНИЙ ЦЕНТР ГОЛОСІВСЬКИЙ»	14333225	65%
ТОВ «АВТОСАМІТ ЛТД»	14369855	65%
ТОВ «АВТОСАМІТ НА СТОЛИЧНОМУ»	36203667	65%
ТОВ «АВТОЦЕНТР НА КІЛЬЦЕВІЙ»	33911471	100%
ТОВ «АВТОЦЕНТР НА ХАРКІВСЬКОМУ»	36273035	65%
ТОВ «ЗАПОРІЖЖЯ-АВТО»	33921055	100%
ТОВ «РАДАР-СЕРВІС»	30204123	96%
ТОВ «ХАРКІВСЬКИЙ АВТОЦЕНТР»	34016118	100%

## Додаток В

Повне найменування	Код	Частка, яку контролює Група
ПРАТ «ПРОМАВТОІНВЕСТ»	05808563	100%
ТДВ «ЕКСПРЕС СТРАХУВАННЯ»	36086124	100%
ТОВ "КОРН ЛТД"	16472861	59%
ТОВ «АВТОМОБІЛЬНІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНІ ТЕХНОЛОГІЇ»	36304508	100%
ТОВ «БУКОВИНА АВТО АЛЬЯНС»	34853437	100%
ТОВ «ВИННА ГАЛЕРЕЯ УКРАЇНА»	44419070	100%
АТ "ВОГНИК"	23789898	100%
ДП «ЛРЦ «ЗАХІД-АВТО»	19331863	100%
ПАТ "КИЇВДОРБУДКОМПЛЕКС"	21486461	91%
ПАТ ДОЦ "ЗМІНА"	23880430	100%
ПРАТ "КИЇВОБЛАГРОТЕХПОСТАН"	00913516	83%
ТОВ "АП "МИРОНІВКА АВТО"	19408927	98%
ТОВ "АВТО СЕРВІС КОМПАНІЯ"	22474158	100%
ТОВ "АВТОАЗ-СИЛУЕТ"	23792883	100%
ТОВ "АВТОАЗ-СТОМАТОЛОГІЯ"	25479009	100%
ТОВ "АВТОЦЕНТР МИКОЛАЇВ"	34318456	100%
ТОВ "БІСЕРВІС"	33390154	100%
ТОВ "БУДИНОК КУЛЬТУРИ ЗАЗ"	33836536	100%
ТОВ "ГЕТЬМАН І КО"	30302112	70%
ТОВ "ГРАНД АВТОМОТІВ"	34869604	99%
ТОВ "ГРАНД-ЧУБИНСЬКЕ"	32043532	82%
ТОВ "ДЖАЗ-А"	20525319	100%
ТОВ "К - Б - К"	33097730	100%
ТОВ "ГЮКРОВСЬКИЙ АВТОЦЕНТР"	40729337	100%
ТОВ "РУБІЖ АВТО"	43322211	100%
ТОВ "САНАТОРІЙ ДУБРАВА"	25220524	100%
ТОВ "СОЦСФЕРА"	33836599	100%
ТОВ "СПОРТ МОТОР"	25220352	100%
ТОВ "УКРАВТОЛІЗІНГ"	34240720	10%
ТОВ "ЮНІВЕРСАЛ МОТОРЗ ГРУП"	39997491	100%
ТОВ «АВТОМОТОСЕРВІС»	14264240	100%
ТОВ «ІНТЕРАГРО»	24216130	100%
ТОВ «ТАВРІЯ-М»	05828293	63%
ТОВ «ЧОРНОМОРСЬКИЙ ЛОГІСТИЧНИЙ ЦЕНТР»	38759383	100%
<b>Азербайджан</b>		
ТОВ "АВТОКАПІТАЛ" (АЗЕРБАЙДЖАН)	1502138481	99%
ТОВ "АЦ "АБШЕРОН" (АЗЕРБАЙДЖАН)	3101965611	99%
<b>Казахстан</b>		
ТОВ "АВТОКАПІТАЛ" (КАЗАХСТАН)	080240015356	99%
ТОВ "БЛАЖИТНА ЗІРКА КАЗАХСТАНУ"	920940000192	99%
ТОВ "ГРАНД АВТОМОТІВ АЗІЯ" (КАЗАХСТАН)	131140006279	99%
ТОВ "ПІВНІЧНА ЗІРКА КАЗАХСТАНУ"	191240009654	100%
<b>Польща</b>		
ТОВ "АВТОПАРТС"	0000031495	99%
FABRYKA SAMOCHODÓW OSOBOWYCH S.A.	0000006822	99%
ZAKŁAD ELEKTROTECHNIKI MOTORYZACYJNEJ W ELKU SP. Z O.O.	0000056776	99%
ZTS ZCS POLSKA SP. Z O.O.	0000373726	95%
HANYANG ZAS SP. Z O.O.	0000144844	89%
SZP PLAST INDUSTRIES SP. Z O.O. SPÓŁKA KOMANDYTOWA	0000631990	99%
LIN WHA POLSKA SP. Z O.O.	0000141374	99%
ZZM POLSKA SP. Z O.O.	0000021436	99%
ZPP AUTO SP. Z O.O.	0000071229	98%
SZP PLAST INDUSTRIES SP. Z O.O.	0000619836	99%
TOWAROWA 33 SP. Z O.O.	0000038374	99%
LOCARIS SP. Z O.O.	0000081411	99%
<b>Узбекистан</b>		
ТОВ "АВТОКАПІТАЛ" (УЗБЕКИСТАН)	305707254	99%
<b>Інші країни</b>		
ТОВ "АЛЕМЕДА ІНВЕСТМЕНТС"	HE 340755	99%
ТОВ "ІНТІКС ІНВЕСТМЕНТ"	HE 334317	99%
ТОВ "ФАЛОНЕР ЕНТЕРПРАЙЗЕС"	HE 341124	99%