

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ПрАТ «ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ
ПЕРСОНАЛОМ»
ЧЕРНІВЕЦЬКИЙ ІНСТИТУТ**

Курсова робота

з дисципліни: «Управління проектами в державному управлінні»

за темою: «Теоретичні основи управління проектами»

Шифр групи ТУ чн 4-23 Б1ПУА (4,0 здс)
Студентки: Кіронди Ольги Петрівни
Керівник: Катеринчук П.М., к.політ.н., доцент

Оцінка:

Національна шкала _____

Кількість балів: _____ ECTS _____

Члени комісії _____
(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

(підпис) (прізвище та ініціали)

Чернівці, 2026

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	5
1.1 Поняття та сутність управління проєктами.....	5
1.2 Основні принципи та підходи до управління проєктами	7
1.3 Ключові елементи успішного управління проєктами	10
РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ.....	12
2.1 Популярні методології та їх застосування (PMBOK, Agile, Scrum, PRINCE2)	12
2.2 Використання інформаційних технологій в управлінні проєктами	15
2.3 Роль сертифікації та професійного розвитку фахівців з управління проєктами.....	18
РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	22
3.1 Вплив цифровізації та автоматизації на управління проєктами ..	22
3.2 Розвиток гнучких методологій у відповідь на зміну бізнес-середовища	23
3.3 Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в процеси управління проєктами	25
ВИСНОВКИ	30
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	34

ВСТУП

Управління проєктами є однією з ключових дисциплін сучасного бізнесу, яка забезпечує ефективне досягнення стратегічних цілей організацій. В умовах швидкої цифровізації, глобалізації та динамічних змін у бізнес-середовищі зростає потреба у впровадженні новітніх методів і підходів до управління проєктами [12]. Сучасні компанії все частіше стикаються з викликами, які потребують гнучких рішень, інтеграції інноваційних технологій і високого рівня професійної компетенції фахівців. Актуальність дослідження полягає у необхідності адаптації управлінських процесів до нових умов, що виникають у зв'язку з розвитком цифрових технологій, автоматизації та штучного інтелекту [1, 4].

Метою даного дослідження є аналіз сучасного стану управління проєктами, визначення ключових тенденцій його розвитку та розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності проєктного управління в контексті нових викликів.

Для досягнення поставленої мети визначені наступні завдання:

1. Розглянути теоретичні основи управління проєктами, зокрема поняття, сутність, принципи та ключові елементи успішного управління.
2. Проаналізувати сучасні методології управління проєктами (PMBOK, Agile, Scrum, PRINCE2) та їхнє практичне застосування в різних галузях.
3. Дослідити роль інформаційних технологій та автоматизованих систем у процесах управління проєктами.
4. Визначити значення сертифікації та професійного розвитку фахівців у сфері проєктного менеджменту.
5. Оцінити перспективи розвитку управління проєктами в умовах цифровізації, автоматизації та інтеграції штучного інтелекту.

Об'єктом дослідження є процеси управління проєктами в сучасному бізнес-середовищі, що характеризується високою динамікою змін та впливом технологічних інновацій.

Предметом дослідження є методології, інструменти та практики управління проєктами, а також їхній вплив на ефективність реалізації проєктів в умовах сучасного бізнесу.

У процесі дослідження використовувалися такі методи:

- аналіз літературних джерел для вивчення теоретичних основ і сучасних підходів до управління проєктами.
- порівняльний аналіз для оцінки ефективності різних методологій управління проєктами.
- системний підхід для вивчення взаємозв'язків між цифровими технологіями, автоматизацією та управлінням проєктами.
- прогнозування для визначення перспектив розвитку сфери управління проєктами в умовах впровадження штучного інтелекту та машинного навчання.

Таким чином, дослідження має на меті не лише теоретичний аналіз, але й розробку практичних рекомендацій для підвищення ефективності управління проєктами в умовах сучасних викликів.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

1.1 Поняття та сутність управління проєктами

Інформаційні технології (ІТ) є однією з ключових складових сучасного суспільства, що впливають на всі аспекти життя, від особистого до професійного. Вони забезпечують ефективну обробку, зберігання та передачу інформації, сприяючи розвитку економіки, науки та культури. [1, 2].

Інформаційні технології — це сукупність методів, процесів і програмно-апаратних засобів, які забезпечують збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації. Вони включають комп'ютерні системи, мережі, програмне забезпечення, бази даних та інші засоби, що дозволяють автоматизувати різні види діяльності [5].

ІТ об'єднують різноманітні технологічні рішення, які використовуються для оптимізації процесів в організаціях, підвищення продуктивності та забезпечення конкурентоспроможності. Вони також є основою для створення нових продуктів і послуг, що відповідають потребам ринку [3, 5].

Сутність інформаційних технологій полягає в їх здатності перетворювати дані в корисну інформацію, яка може бути використана для прийняття рішень [3, 5]. Це досягається шляхом впровадження інноваційних рішень у процеси обробки даних, що дозволяє отримувати актуальну і точну інформацію в реальному часі. ІТ сприяють інтеграції різних систем і процесів, що дозволяє організаціям ефективніше управляти своїми ресурсами і взаємодіяти з клієнтами. Вони також відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки даних і захисті інформаційних систем від загроз [2].

У сучасному світі інформаційні технології є важливим фактором розвитку суспільства. Вони забезпечують доступ до знань і інформації, сприяють глобалізації та інтеграції економік. ІТ дозволяють автоматизувати однорідні процеси, що знижує витрати та підвищує ефективність роботи.

В умовах сучасного розвитку інформаційних технологій (ІТ) зростає значення адаптивних підходів до управління проєктами, які дозволяють ефективно реагувати на швидкі зміни вимог та оптимізувати бізнес-процеси. Однією з таких методологій є Scrumban — гібридний підхід, що поєднує переваги Scrum та Kanban. Цей підхід спрямований на забезпечення гнучкості, продуктивності та прозорості у процесах розробки програмного забезпечення [3, 5, 11].

Методологія Scrumban виникла як відповідь на потребу в інтеграції структурованості Scrum із візуальною простотою та гнучкістю Kanban. Вона дозволяє командам зберігати переваги ітеративної розробки, характерної для Scrum, одночасно використовуючи потужні інструменти візуалізації та управління потоками роботи, притаманні Kanban [3, 5].

Інформаційні технології за своєю сутністю є сукупністю методів, інструментів і процесів, спрямованих на створення, зберігання, передачу та обробку даних [3, 5]. У контексті методології Scrumban ІТ виступають не лише як інструменти для реалізації технічних задач, але й як основа для побудови ефективного середовища управління проєктами. Головними принципами Scrumban у сфері ІТ є:

1. Візуалізація робочих процесів: використання Kanban-дошок для відображення стану завдань у реальному часі. Це сприяє кращому розумінню поточного стану проєкту всіма учасниками команди [20].
2. Обмеження роботи в процесі (WIP): встановлення чітких меж для кількості завдань, які можуть виконуватись одночасно. Це дозволяє уникнути перевантаження команди та забезпечити якість виконання завдань [20].
3. Ітеративний підхід до планування: регулярне оновлення пріоритетів і завдань відповідно до змін у вимогах або умовах проєкту.
4. Постійне вдосконалення: орієнтація на аналіз процесів і пошук шляхів для їх оптимізації [19].

Методологія Scrumban є ефективним підходом до управління інформаційними технологіями в умовах сучасного динамічного середовища. Її

ключові принципи — гнучкість, прозорість, оптимізація ресурсів і постійне вдосконалення — роблять її особливо корисною для команд, які є розробниками програмного забезпечення, або у інших ІТ напрямленнях. Однак успішне впровадження Scrumban потребує належної підготовки команди, адаптації до нових умов і постійного аналізу результатів [3, 5]. Scrumban є не тільки інструментом управління проєктами, але діє ї як методологія, що допомагає розвиватись інформаційним технологіям через ефективне управління процесами та людськими ресурсами.

1.2 Основні принципи та підходи до управління проєктами

Цифрові технології, такі як інтернет, ,соціальні мережі, мобільні додатки, штучний інтелект, стали невід'ємною частиною будь-якої індустрії. Вони дозволяють компаніям швидше реагувати на запити клієнтів, пропонувати персоналізовані послуги та ефективно управляти ресурсами [11, 13, 17]. У сучасному цифровому середовищі бізнес-процеси зазнають значних трансформацій, що обумовлено швидким розвитком технологій, глобалізацією ринків та зростанням вимог до гнучкості та адаптивності управління. У цьому контексті методології управління проєктами, зокрема Scrumban, набувають актуальності завдяки їх здатності забезпечувати ефективність, прозорість і швидкість виконання завдань [3, 5]. Методологія Scrumban є гібридним підходом, що поєднує елементи Scrum та Kanban. Вона була розроблена для підвищення ефективності командної роботи, забезпечення гнучкого управління змінами та оптимізації робочих процесів. Основними принципами Scrumban є:

1. Гнучкість і адаптивність: використання коротких ітерацій (як у Scrum) із можливістю постійного вдосконалення процесів (як у Kanban) [3, 5].

2. Прозорість процесів: візуалізація робочого потоку за допомогою канбан-дошки для відстеження стану завдань.

3. Обмеження робочого навантаження (WIP): контроль кількості активних завдань для запобігання перевантаженню команди [14].

4. Фокус на вдосконаленні: регулярний аналіз ефективності роботи та впровадження змін для оптимізації процесів [12].

Ці принципи дозволяють Scrumban бути універсальним інструментом для управління проектами в умовах цифрової трансформації.

Цифрова епоха створює нові умови для функціонування методологій управління проектами, зокрема Scrumban. Ключові моменти цього впливу включають:

1. Автоматизація процесів: використання сучасних цифрових інструментів, таких як Jira, Trello або Asana, дозволяє значно спростити управління завданнями, моніторинг прогресу та аналіз продуктивності [15].

2. Розподілені команди: зростання кількості віддалених працівників вимагає адаптації методології до взаємодії в онлайн-середовищі. Scrumban забезпечує ефективну комунікацію завдяки прозорості процесів і регулярним онлайн-зустрічам [16].

3. Швидкість змін: у цифрову епоху компанії стикаються з постійною необхідністю адаптуватися до нових умов ринку. Гнучкість Scrumban дозволяє швидко реагувати на зміни та впроваджувати інновації [18].

4. Аналітика та великі дані: сучасні технології надають доступ до великої кількості даних, які можуть бути використані для аналізу ефективності роботи команди та прийняття обґрунтованих рішень.

Таким чином, цифрова епоха не лише створює виклики для застосування Scrumban, але й відкриває нові можливості для його вдосконалення [19].

Методологія Scrumban має низку переваг, які роблять її особливо ефективною в умовах цифрової трансформації:

1. Гнучкість: можливість адаптувати процеси до специфічних потреб проекту або команди.

2. Прозорість: завдяки візуалізації робочого потоку всі учасники проекту мають чітке уявлення про стан завдань.

3. Підтримка інновацій: регулярний аналіз ітерацій дозволяє впроваджувати нові підходи та рішення.

4. Зменшення ризиків: контроль обсягу роботи (WIP) допомагає уникнути перевантаження команди та зниження продуктивності.

5. Ефективне управління змінами: можливість швидко реагувати на зміну пріоритетів або умов ринку [18].

Ці переваги роблять Scrumban привабливим вибором для компаній, які прагнуть залишатися конкурентоспроможними в умовах швидких змін [3, 5].

Попри численні переваги, застосування Scrumban у цифрову епоху пов'язане з певними викликами:

1. Складність інтеграції: впровадження Scrumban може бути складним для команд, які не мають досвіду роботи з гнучкими методологіями [18].

2. Потреба в навчанні: для ефективного використання Scrumban необхідно навчати команди принципам методології та роботі з відповідними інструментами.

3. Ризик надмірного контролю: занадто суворе дотримання правил може призвести до втрати гнучкості, яка є ключовою перевагою Scrumban.

4. Технічні обмеження: не всі компанії мають доступ до сучасних інструментів автоматизації або можуть дозволити їх впровадження.

Подолання цих викликів потребує стратегічного підходу до впровадження методології та врахування специфіки конкретної організації.

Методологія Scrumban є потужним інструментом для управління проектами в умовах цифрової епохи завдяки своїй гнучкості, прозорості та здатності до адаптації. Використання сучасних цифрових інструментів значно розширює можливості цієї методології, забезпечуючи ефективне управління навіть у складних і динамічних умовах [14].

Однак успішне впровадження Scrumban потребує врахування як його переваг, так і викликів, що виникають у процесі адаптації до цифрового середовища. Це вимагає від організацій стратегічного планування, навчання персоналу та готовності до постійного вдосконалення процесів [1, 16].

1.3 Ключові елементи успішного управління проєктами

Невід'ємною складовою сучасних систем управління є інформаційні технології, зокрема в контексті гнучких методологій, таких як Scrumban [3, 5]. Ця методологія поєднує елементи Scrum та Kanban, створюючи інструмент для адаптивного управління проєктами. Scrumban є гібридною методологією, яка поєднує структурованість Scrum із гнучкістю Kanban [3, 5]. Scrum забезпечує чітко визначені ролі, артефакти та події, тоді як Kanban додає можливість візуалізації робочого процесу та управління потоками задач. Основною задачею Scrumban є створення ефективної системи управління, яка дозволяє командам адаптуватися до змінних умов проєкту, зберігаючи при цьому високу продуктивність [4, 6, 8].

ІТ відіграють ключову роль у впровадженні та підтримці Scrumban, забезпечуючи допомогу для автоматизації процесів, аналізу робочих процесів та їх моніторингу. Застосування програмного забезпечення дозволяє командам ефективніше планувати задачі, відстежувати прогрес завдань та аналізувати результати [1, 3, 5].

Однією з ключових переваг використання ІТ у рамках Scrumban є автоматизація рутинних операцій. Сучасні інструменти управління проєктами, такі як Jira, Trello або Microsoft Azure DevOps, дозволяють створювати цифрові дошки Kanban, які візуалізують завдання та їхній статус у реальному часі. Це зменшує адміністративне навантаження та дозволяє зосередитися на виконанні пріоритетних завдань.

Автоматизація також включає інтеграцію з іншими системами, такими як засоби для відстеження помилок, управління версіями коду або аналітичні платформи. Такі рішення дозволяють об'єднати різні аспекти проєкту в єдину екосистему, що значно спрощує управління складними проєктами [1, 3, 5].

Прозорість є однією з основних цінностей гнучких методологій, і ІТ відіграють важливу роль у її забезпеченні. Використання цифрових інструментів дозволяє кожному члену команди мати доступ до актуальної

інформації про стан проєкту, що сприяє кращій координації та розумінню загальної картини [2, 3, 5].

Наприклад, інтерактивні дошки Kanban дають змогу в реальному часі відслідковувати прогрес завдань, визначати вузькі місця у процесах та оперативно реагувати на зміни [12]. Крім того, такі платформи часто включають функціонал для комунікації, що дозволяє членам команди обговорювати завдання безпосередньо у контексті відповідного етапу роботи.

Ще одним важливим аспектом використання ІТ у Scrumban є можливість збору та аналізу даних. Інструменти управління проєктами генерують велику кількість метрик, таких як швидкість виконання завдань, час циклу (cycle time) або час очікування (lead time). Аналіз цих показників дозволяє керівникам приймати обґрунтовані рішення щодо оптимізації процесів [2, 3, 5].

Крім того, сучасні ІТ-рішення часто включають функціонал прогнозування на основі історичних даних. Це допомагає передбачати можливі проблеми, оцінювати ризики та оптимально розподіляти ресурси [3, 5, 19].

Інформаційні технології відіграють критично важливу роль у впровадженні та підтримці методології Scrumban. Вони сприяють автоматизації процесів, підвищенню прозорості роботи команди та прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних. Однак успішне використання ІТ залежить від правильного вибору інструментів, підготовки персоналу та інтеграції з існуючими системами [6, 11].

Інформаційні технології сприяють покращенню якості обслуговування клієнтів через персоналізацію послуг та швидке реагування на запити. Онлайн платформи та мобільні додатки дозволяють клієнтам легко бронювати послуги, отримувати інформацію про подорожі та залишати відгуки.

ІТ дозволяють оптимізувати витрати туристичних організацій через автоматизацію процесів та ефективне управління ресурсами. Це особливо важливо в умовах високої конкуренції, де кожна економія може мати значний вплив на загальну рентабельність.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНИЙ СТАН ТА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

2.1 Популярні методології та їх застосування (PMBOK, Agile, Scrum, PRINCE2)

Товариство з обмеженою відповідальністю "ГОТЕЛЬ "ЛЬВІВ" зареєстровано 23.01.1995 зі статутним капіталом 21 732 700.00 грн. За даними Єдиного державного реєстру юридичних осіб, юридична адреса Товариство з обмеженою відповідальністю "ГОТЕЛЬ "ЛЬВІВ" - Львівська обл., м. Львів, Просп. В. Чорновола, буд. 7 [1].

Види діяльності:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна

96.04 Діяльність із забезпечення фізичного комфорту

96.09 Надання інших індивідуальних послуг, н.в.і.у. [3, 5].

Готель «Львів» побудований у 1965 році та за десятки років став улюбленим місцем туристів і гостей міста. Готель Львів розташований в історичній частині міста, на площі Ринок. Сама будівля має багато історичних елементів і архітектурних шедеврів, які додають йому унікальний характер. Після років занедбання і руйнування, будівля була відновлена та реконструйована з метою створення сучасного готелю класу "люкс" [3, 5, 18]. Цей процес включав реставрацію історичних деталей, а також модернізацію та розширення приміщень. Після завершення реконструкції будівлі було засновано ТОВ "Готель Львів". Це стало ключовим кроком у відродженні готелю та перетворенні його в один із найпопулярніших і престижних готелів у Львові. Після відкриття готель став популярним як серед місцевих мешканців, так і серед туристів з усього світу. Він отримав визнання за свою вишукану атмосферу, високий рівень обслуговування та комфортні умови

проживання. З течією часу ТОВ "Готель Львів" продовжує розвиватися, вдосконалюючи свої послуги та розширюючи свою аудиторію. Він залишається важливою складовою туристичної інфраструктури міста і приваблює до себе увагу як місцевих мешканців, так і гостей міста [14, 17].

Впродовж років він користується популярністю серед гостей зі всього світу. Основним перевагами, які цінують гості готелю є: просторі номери, захоплюючий вид на центр Львова, розвинена інфраструктура поруч, ресторан традиційної української та європейської кухні, власний паркінг, конференц-сервіс, великий спектр додаткових послуг, уважний та привітний персонал [3, 5].

Готель у такій структурі має один центр керівництва, зазвичай це генеральний директор або генеральний менеджер, який приймає стратегічні рішення та встановлює загальні принципи функціонування готелю. Структура піраміди відображає ієрархію керівництва та підпорядкованості. У вершині піраміди розташовані вищі керівники (наприклад, генеральний директор, заступник директора), а внизу - менеджери та робочі [3, 5]. Готель поділяється на різні відділи та служби, такі як гостьові послуги, харчування та ресторани, фінанси, маркетинг, обслуговування номерів тощо. Кожен відділ відповідає за конкретну функцію готелю і має власних керівників. У такій структурі важливо забезпечити ефективний контроль за роботою різних відділів та координацію їхньої діяльності для досягнення загальних цілей готелю. Пірамідальна структура може бути менш гнучкою у порівнянні з іншими формами організаційного управління, що може ускладнювати адаптацію до швидких змін у готельній індустрії [3, 17].

Динаміка незавершених капітальних інвестицій ТОВ «Готель Львів» показує невеликий зріст у 2024 році порівняно з 2022 та 2023 роками. Основні засоби ТОВ «Готель Львів» у 2024 році в порівнянні з 2022 роком зменшились на 16,38% [3, 5]. Запаси підприємства суттєво збільшились у 2024 році в порівнянні з 2022 роком (майже у 2 рази) та на 33,18% в порівнянні з 2023 роком. Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги ТОВ

«Готель Львів» зменшилась у 2024 році на 58,02% в порівнянні з 2022 роком та на 33,18% в порівнянні з 2023 роком. Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом у 2024 році збільшилась більше ніж у 8 разів в порівнянні з 2022 роком, на 4,63% в порівнянні з 2023 роком. Гроші та їх еквіваленти ТОВ «Готель Львів» збільшились більше ніж у 1,3 разів в порівнянні з 2022 роком, та зменшились на 63,48% в порівнянні з 2023 роком [3, 5]. У 2024 році зросли витрати майбутніх періодів у 2 рази в порівнянні з 2023 роком. Загалом необоротні активи ТОВ «Готель Львів» зменшились на 15,62% у 2024 році стосовно 2022 року, а оборотні активи збільшились майже у 2,5 рази.

Можна сказати, що найбільшу долю в активах балансу ТОВ «Готель Львів» займають необоротні активи. Їх доля у 2022 році складала 84,32%. Спостерігається тенденція до зменшення необоротних активів ТОВ «Готель Львів» до 2024 році [3, 5]. На кінець 2023 року доля необоротних активів ТОВ «Готель Львів» складала 65,92%, а на кінець 2024 року – 64,61%. Оборотні активи ТОВ «Готель Львів» протягом трьох років збільшились на 19,71%. У структурі оборотних активів найбільшу долю займає дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом, яка стрімко збільшилась з 2022 по 2024 рр. Зменшилась доля дебіторської заборгованості за продукцію, товари, роботи, послуги на 1,71% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком та іншої поточної заборгованості на 2,02% у 2024 році в порівнянні з 2022 роком.

Зареєстрований (пайовий) капітал залишається незмінним протягом трьох років. Додатковий капітал також залишається практично незмінним протягом трьох років [1, 3, 5]. Резервний капітал також залишається майже незмінним протягом трьох років. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) показує негативне значення у 2023 і 2024 роках, що свідчить про збитки компанії в цих періодах. Є помітне зменшення власного капіталу протягом трьох років, що може свідчити про зниження капіталізації компанії. Поточні зобов'язання та забезпечення суттєво зростають в 2023 та 2024 роках

порівняно з 2022 роком, що може вказувати на збільшення зобов'язань компанії.

2.2 Використання інформаційних технологій в управлінні проєктами

В сучасному світі інформаційні системи стали необхідною складовою успішного управління організаціями. Забезпечення ефективного функціонування та розвитку організації вимагає відповідного контролю та оптимізації його інформаційних процесів. В цьому контексті ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» відіграє надзвичайно важливу роль у забезпеченні оптимального функціонування системи управління [11, 12].

Оцінка інформаційних технологій управління цієї ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» є ключовим завданням для забезпечення її ефективності та конкурентоздатності. В даному підрозділі ми докладаємо всіх зусиль для того, щоб провести всебічний аналіз і оцінку існуючої інформаційних технологій, ідентифікувати її сильні та слабкі сторони, а також розробити рекомендації щодо подальшого вдосконалення та розвитку [3, 12].

У даному підрозділі ми концентруємо свою увагу на вивченні архітектури системи, її функціональних можливостей, безпеки, ефективності та зв'язку з бізнес-процесами організації. Наша мета – забезпечити найкращі стандарти управління інформаційними ресурсами та допомогти ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» досягти своїх стратегічних цілей через оптимізацію її інформаційних процесів. Ми прагнемо створити стратегічний план для подальшого розвитку інформаційних технологій, який допоможе ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» вдосконалити свою діяльність та забезпечити її успішне майбутнє [1, 3, 5].

Будь-яка інформаційна система управління організаціям, відповідно до своїх цілей та функцій, розглядає п'ять основних завдань:

1. Планування та збір інформації про об'єкти управління.

2. Організація та передача інформації до центрального органу управління.

3. Мотивація, обробка (аналіз) інформації в центрі управління та прийняття рішень щодо впливу на об'єкти управління.

4. Контроль та передача інформації про рішення центру управління до об'єктів управління.

5. Здійснення впливу на об'єкти управління згідно з прийнятими рішеннями.

На основі цих завдань визначаються характеристики системи управління і критерії її ефективності [1, 3, 5].

Необхідність впровадження систем управління інформаційними ресурсами є актуальною у сучасний час, оскільки це дозволяє створити єдиний інформаційний простір на організації [19]. Залежно від різних напрямків діяльності організації, його особливостей та структури, виділяють чотири основних типи інформаційних систем:

1. Системи експлуатаційного рівня (Executive Support Systems (ESS)).
2. Системи рівня знання (Knowledge Work System (KWS)).
3. Системи рівня управління (Management Information Systems (MIS)).
4. Системи стратегічного рівня [20].

Усі ці системи на організаціях призначені для сприяння працівникам на всіх рівнях у виконанні завдань у різних функціональних областях, таких як продаж і маркетинг, виробництво, фінанси, бухгалтерський облік та управління людськими ресурсами. За розвитку комп'ютеризації, інформатизації та методів управління змінюються і самі інформаційні системи та їх функції [18].

Крім цього, зміни в методах управління також впливають на трансформацію інформаційних систем. Ієрархічна (вертикальна) система управління починає втрачати актуальність, і на її місце приходить

горизонтальна, де взаємини стають менш формалізованими. Поступово методи управління переходять від оперативного контролю до інтеграції операцій і знань. З'являються методи загального управління якістю (Total Quality Management) та реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering). Ці зміни також впливають на розвиток інформаційних систем. В останні роки, важливим напрямком управління стали системи управління знаннями, і це призвело до трансформації систем знань KWS у системи управління знаннями та електронні «нервові системи» організації [3, 5].

В інструкціях щодо використання технології електронного цифрового підпису при обробці документів у системі Скедо, а саме при створенні вихідних, реєстрації вхідних і внутрішніх документів, а також при проходженні та реєстрації наказів ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ», крок за кроком пояснено, як користувачам слід діяти [3, 5].

Інформаційні системи, такі як «LotusNotes» і «СКЕДО УЗ», опираються на потужну базу даних, але варто зауважити, що не всі керівники в організації можуть володіти необхідними навичками для користування цими системами.

У ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» впровадження електронного документа та електронного документообігу стає надзвичайно актуальним. І це має свої переваги, оскільки традиційний спосіб управління документообігом не дозволяє ефективно відстежувати рух документів в організації в режимі реального часу [12, 14, 20]. З іншого боку, електронний документообіг має численні переваги, такі як можливість вставляти у документи мультимедійний контент, використовувати готові форми, швидкість передачі інформації, економія паперу, зручність пошуку та захист документів від несанкціонованого доступу.

2.3 Роль сертифікації та професійного розвитку фахівців з управління проєктами

Запровадження електронного документообігу дозволяє скоротити кількість служб, які займаються обробкою документів, і значно зменшити витрати на адаптацію документообігу до змінних умов, таких як зміни вимог щодо формату звітності.

Особливої уваги потребує інформаційний моніторинг стандартизації та діяльності ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ», оскільки використовуються елементи автоматизації, але система ще не функціонує в повному обсязі [12, 14, 20].

ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» розробила Інструкцію щодо формування, актуалізації та ведення в електронному вигляді переліку нормативних документів із стандартизації. Ця Інструкція застосовується для роботи з електронним переліком нормативних документів із стандартизації (ЕПНД), відображення інформації про стан розроблення, узгодження, набрання чинності, актуалізації та внесення змін до нормативних документів із стандартизації [18].

Метою ведення ЕПНД із стандартизації є посилення оперативності контролю та перевірки нормативних документів щодо:

- відповідності нормативних документів із стандартизації.
- визначення доцільності розробки необхідних нормативних документів із стандартизації, заміни або перегляду застарілих.

Об'єктом автоматизації є процес:

- введення нормативних документів;
- контроль за структурою введених даних;
- введення нормативних документів із стандартизації, які пройшли контроль на відповідність [12, 14, 20].

Враховуючи тісний зв'язок між успіхом організації та інформаційними технологіями, важливо наголосити на необхідності розвитку інформаційного

моніторингу. При розробці стратегічного плану організації і його складових елементів необхідно враховувати можливості інформаційних технологій.

Розробка та експлуатація інформаційних систем залежать від розв'язання завдань інформаційного менеджменту. З урахуванням обмежених ресурсів системи та великої кількості завдань, що потребують розв'язання, необхідно забезпечити ефективність інформаційних систем та адекватність розв'язуванню завданням [16, 19].

У ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» керуються «Інструкцією щодо зберігання інформації та баз даних ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ»:

1. Ця Інструкція визначає загальні правила для зберігання критичної інформації та баз даних ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» і обов'язкова для виконання всіма працівниками ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» [13, 16].

2. Усі документи мають бути збережені в особистих або загальних папках (групових папках), які були визначені відділом інформаційних технологій на файлового сервері. Відповідальність за зберігання документів, які знаходяться на робочих комп'ютерах користувачів, несе сам користувач.

3. Кожен працівник ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» має власну особисту папку на файлового сервері ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» (з доступом лише для нього), і ця папка рекомендується для зберігання особистих робочих документів. Доступ керівника працівника до документів підлеглого дозволяється адміністраторами за потреби [13, 19].

4. Доступ до будь-яких документів може бути наданий користувачеві або групі користувачів лише власником документа або керівником відповідної групи (відділу), які володіють цими документами.

5. Документи, що стосуються лише групи та потребують доступу всіх її членів, повинні зберігатися виключно в папці цієї групи [12, 14, 20].

6. Папки для публікацій, призначені для надання матеріалів групи (відділення, відділу) для загального використання, відкриті для перегляду всіма користувачами ІТС, але для редагування доступні лише членам

відповідної групи, яка відповідає за цю папку. Створення нових групових папок потребує звернення до адміністраторів.

7. Загальну папку, яка доступна всім користувачам в мережі, слід використовувати лише для тимчасового обміну інформацією між користувачами і не для зберігання даних. Ця загальна папка очищається щотижня. Якщо користувач не дотримує термінів використання дискового простору, вся інформація видаляється, і в такому випадку співробітники відділу інформаційних технологій не несуть відповідальності за зберігання цієї інформації [12, 14, 20].

8. Вся критична інформація та бази даних, які розташовані на серверах ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ», повинні регулярно резервно копіюватися і зберігатися в файловому сховищі, до якого немає доступу через локальну мережу. Частота резервного копіювання визначається окремо для кожного типу інформації (бази даних, образи серверів, науково-технічні розробки, нормативна документація і так далі).

З метою зменшення ризиків втрати інформації у випадку технічних несправностей локальних робочих станцій користувачів, серверів або атак комп'ютерних вірусів, документи мають бути збережені в кількох місцях:

1. На дисках локальних комп'ютерів, які не використовуються для операційних систем (наприклад, на дисках D, E тощо).
2. На файловому сервері ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ», в особистих папках або в папках для групової роботи.
3. На зовнішніх електронних носіях, таких як CD, HDD тощо.
4. На сервері резервного файлового сховища.

Для забезпечення ефективної роботи протягом робочого дня і раціонального використання мережевого та серверного обладнання, всі користувачі повинні використовувати документи на своїх робочих комп'ютерах. Рекомендується не працювати безпосередньо з мережевими ресурсами (за винятком програмного забезпечення та баз даних, які потребують мережевого доступу) [12, 14, 20].

Для створення резервних копій та зберігання критичної інформації, користувачам рекомендується копіювати змінену інформацію в особисті або загальні папки (групові папки для спільної роботи) на файловому сервері та, за необхідності, на зовнішні електронні носії [3, 8, 20].

Вся критична інформація та бази даних, розташовані на серверах ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ», мають бути регулярно копіювані та зберігатися в резервному файловому сховищі, до якого не має доступу через локальну мережу користувачів. Частота створення резервних копій визначається для кожного типу інформації окремо (бази даних, образи серверів, науково-технічні розробки, нормативна документація і так далі) [10].

Папка, яка розташована на файловому сервері та доступна всім користувачам в мережі, повинна використовуватися лише для зберігання інформації, яка є необхідною всім працівникам ТОВ «ГОТЕЛЬ ЛЬВІВ» та організована в структурованому порядку за різними напрямками (наприклад, бухгалтерські документи, кадрова документація, юридичні документи тощо) та визначена відповідними відповідальними особами [3, 8, 20].

Для обміну тимчасовою інформацією слід використовувати папки «Тимчасового обміну», які можуть бути розташовані на локальних робочих станціях користувачів та захищені паролями, або на файловому сервері. Папки «Тимчасового обміну» не рекомендується використовувати для постійного зберігання інформації [3, 8, 20]. Папка «Тимчасового обміну», розташована на файловому сервері, повинна регулярно очищатися користувачами. У випадку невиконання встановлених термінів оренди дискового простору, вся інформація повинна бути видалена працівниками відділу інформаційних технологій.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

3.1 Вплив цифровізації та автоматизації на управління проєктами

Проблеми інформаційного управління на підприємствах у сучасних умовах є важливим аспектом для бізнесу. Динамічний характер сучасного ринкового середовища, зміни в економіці та політиці, а також фактори зовнішнього середовища можуть створити складні ситуації для підприємства [3, 8, 20].

Актуальність вирішення проблеми інформаційного управління на підприємствах в сучасних умовах зумовлено наступними чинниками:

1. Економічна нестабільність. Світова економіка піддається коливанням і може зазнавати кризових ситуацій через різноманітні фактори, такі як економічні спади, фінансові кризи, політичні нестабільності та природні катастрофи.

2. Глобалізація. Зростання міжнародної торгівлі та залежність ринків різних країн один від одного створюють додаткові ризики для підприємств у разі кризових ситуацій на світовому рівні[4, 7, 20].

3. Швидкі зміни технологій. Розвиток технологій може призвести до швидкої зміни ринків та конкурентного середовища, що потребує від підприємств адаптації та впровадження інновацій для запобігання кризовим ситуаціям.

4. Політичні та правові чинники. Зміни в законодавстві, політичні нестабільності та геополітичні конфлікти можуть впливати на діяльність підприємств та створювати додаткові ризики [19].

Отже, у сучасному світі підприємства повинні бути готовими до реагування на негативні зміни у своєму економічному середовищі шляхом розвитку та вдосконалення систем інформаційного управління.

Можна зробити висновки, що нестабільність на фінансових ринках, економічні спади та зміни у світових подіях створюють серйозні виклики для підприємств, зокрема, у сфері планування фінансових ресурсів та стратегічного управління [11, 14, 20]. Зростання конкуренції на ринку вимагає від підприємств постійного аналізу та оптимізації своєї діяльності, щоб залишатися конкурентоспроможними. Швидкий темп розвитку технологій вимагає від підприємств постійного оновлення та модернізації своїх процесів, щоб відповідати сучасним вимогам ринку. Політичні конфлікти та зміни в урядові можуть призвести до несприятливих умов для бізнесу та обмежити можливості підприємств [3, 8, 20]. Недостатнє управління фінансовими ресурсами може призвести до фінансових проблем на підприємстві, таких як недостатність ліквідності та нестабільність платіжної здатності. Отже, для успішного функціонування у сучасних умовах підприємства повинні бути готові вирішувати ці проблеми шляхом впровадження ефективних стратегій інформаційного управління.

3.2 Розвиток гнучких методологій у відповідь на зміну бізнес-середовища

Щодо шляхів вдосконалення інформаційного управління ТОВ "Готель "Львів", можна розглянути інтенсивний та екстенсивний підходи:

1. Інтенсивний шлях:
 - Оптимізація управлінських процесів. Основною метою є покращення управління внутрішніми ресурсами готелю, такими як персонал, матеріальні та фінансові ресурси. Це може включати впровадження ефективних систем управління персоналом, оптимізацію закупівельних процесів та підвищення ефективності використання готельних ресурсів [3, 8, 20].
 - Підвищення якості обслуговування. Зосередження на вдосконаленні якості обслуговування може сприяти залученню та утриманню

клієнтів, а також збільшенню їхньої лояльності. Це може бути досягнуто шляхом надання додаткових послуг, підвищення комфорту та безпеки гостей, а також вдосконалення системи обробки скарг та пропозицій [12, 14, 20].

- Розробка маркетингових стратегій. Розробка та впровадження ефективних маркетингових стратегій допоможе залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажів. Це може включати розробку цільових рекламних кампаній, підвищення присутності в онлайн-середовищі та вдосконалення програм лояльності [12, 15, 20].

2. Екстенсивний шлях:

- Розширення асортименту послуг. Додавання нових видів послуг або розширення існуючого асортименту може привернути нових клієнтів і збільшити обсяги продажів. Це може бути досягнуто шляхом введення додаткових розважальних програм, організації тематичних заходів або розширення спектру харчування [3, 8, 20].

- Розширення географії діяльності. Пошук нових ринків та регіонів для розширення бізнесу може призвести до збільшення обсягів продажів та прибутку. Це може включати відкриття нових готелів у стратегічно важливих локаціях або розширення мережі партнерів та агентств у інших регіонах.

Обидва підходи можуть бути використані для покращення ефективності управління кризовою ситуацією та забезпечення стабільності та розвитку готелю "Львів".

Важливим етапом щодо вдосконалення інформаційного управління є контроль [3, 8, 20]. Можна зробити висновки, що впровадження сучасних технологій та інформаційних систем: велике значення має використання сучасних технологій та інформаційних систем для аналізу даних, прогнозування та прийняття рішень, що дозволяє ефективно реагувати на кризові ситуації та швидко впроваджувати необхідні корективи [3, 8, 20]. Вдосконалення системи інформаційного управління: необхідно розвивати та вдосконалювати систему інформаційного управління на підприємстві,

враховуючи специфіку готельного бізнесу, а також вчасно коригувати стратегії та тактику управління відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Розробка адаптивних стратегій: в умовах постійної зміни економічних, соціальних та політичних умов необхідно розробляти адаптивні стратегії, що дозволять підприємству ефективно реагувати на негативні впливи зовнішнього середовища та забезпечувати стабільність у діяльності. Залучення кваліфікованих фахівців: важливо мати кваліфікований персонал, який володіє необхідними знаннями та навичками для вирішення кризових ситуацій та впровадження ефективних антикризових стратегій [3, 8, 20]. Розвиток партнерських відносин: співпраця з іншими підприємствами, установами та організаціями може допомогти підприємству уникнути або пом'якшити кризові ситуації шляхом обміну ресурсами, знаннями та досвідом. Загальний висновок полягає в тому, що вдосконалення інформаційного управління на підприємствах є надзвичайно важливим у сучасних умовах невпевненості та змін. Адаптивність, інноваційність та здатність швидко реагувати на зміни у середовищі є ключовими факторами успіху в управлінні кризовими ситуаціями.

3.3 Інтеграція штучного інтелекту та машинного навчання в процеси управління проєктами

Схема управління проєктом побудована таким чином, що на чолі стоїть керівник проєкту (директор підприємства), який забезпечує загальне керівництво, приймає основні рішення та затверджує ресурсні плани. Виконавчий блок включає виробничий відділ, що реалізує заходи з оптимізації технологічних процесів; фінансово-економічний відділ, що здійснює розрахунок бюджету та фінансовий контроль; відділ кадрів, який організовує підготовку кадрів та навчання.

Для ефективної координації дій усіх учасників створено матрицю відповідальності RACI

Матриця дозволяє чітко визначити обсяг повноважень кожного учасника, запобігає дублюванню функцій та сприяє підвищенню узгодженості дій у межах проєкту. Для забезпечення своєчасного виконання усіх етапів реалізації проєкту розроблено календарний план-графік.

Будь-який проєкт супроводжується низкою ризиків, які можуть вплинути на строки, вартість або якість кінцевого результату.

Суттєвою складовою управлінського супроводу є систематизація та ведення проєктної документації, що забезпечує прозорість, підзвітність і контроль над ходом реалізації. У процесі виконання проєкту формується наступний пакет документів:

- План управління проєктом – включає календарний графік, бюджет і критерії ефективності;
- Регламент управління змінами – описує процедуру затвердження змін до плану;
- Журнал ризиків – систематизує всі ризики та заходи реагування;
- Технічне завдання – визначає вимоги до автоматизації та оновлення бізнес-процесів;
- Звіт про реалізацію проєкту – фінальний документ із підсумковими показниками результативності.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення діяльності компанії наведено порівняльну таблицю основних фінансово-економічних показників на 2024 рік та прогнозні значення після реалізації проєкту. Це дозволяє наочно відобразити очікуваний вплив запропонованих змін на фінансовий стан та результати діяльності підприємства.

Аналіз порівняльних показників демонструє, що реалізація запропонованих заходів матиме позитивний вплив на фінансовий стан ТОВ «Львів». Зокрема, очікується збільшення доходів на 16,3% та чистого прибутку на 20%, що свідчить про підвищення ефективності господарської

діяльності. Власний капітал компанії зросте на 13,9%, що зміцнить її фінансову стабільність, а зменшення довгострокових та поточних зобов'язань на 6,9% та 5% відповідно поліпшить ліквідність і знизить фінансові ризики. Таким чином, впровадження заходів сприятиме підвищенню економічної стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, при збереженні консервативних прогнозів проєкт у повному обсязі має негативну NPV і та низьку додатну IRR при ставці капіталу 12%, тому перед прийняттям рішення про повномасштабну реалізацію необхідно або знизити розмір початкових інвестицій, або підвищити операційний ефект (швидка економія витрат і зростання продуктивності), або знайти дешеві джерела фінансування/гранти. Рекомендується почати з фази «пілот + автоматизація основних процесів» з метою швидкого отримання реальних даних і підвищення ймовірності досягнення точки беззбитковості (щорічний інкремент ≈ 999 тис. грн) у визначений період.

Управлінський супровід реалізації проєкту підвищення ефективності ТОВ «Львів» забезпечує узгодженість дій між усіма структурними підрозділами, раціональний розподіл ресурсів і відповідальності, мінімізацію ризиків і своєчасне досягнення запланованих результатів. Завдяки впровадженню системного підходу до управління проєктом підприємство отримує можливість не лише підвищити фінансово-економічні показники, а й закласти основу для подальшого цифрового розвитку та стійкого зростання конкурентоспроможності.

Очікуваний підвищений рівень цифровізації зумовлений впровадженням ERP-системи та мобільних терміналів для збору та обробки інформації в реальному часі. Скорочення часу планування та клієнтського циклу відбувається завдяки автоматизованому управлінню ресурсами і контролю виконання проєктів. Зростання частки проєктів, зданих вчасно, та покращення якості робіт забезпечується стандартизацією процесів, впровадженням контролю якості та навчанням персоналу. Підвищення індексу

задоволеності клієнтів обумовлено оптимізацією сервісних процесів та оперативним реагуванням на запити клієнтів.

Детальна анкета та результати індивідуальних оцінок експертів наведені у додатку, що забезпечує прозорість методології та можливість повторного аналізу. Такий підхід дозволяє наочно оцінити нефінансовий ефект проєкту та обґрунтовано визначити пріоритети реалізації заходів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Львів».

Процес оцінювання ефективності продовжується під час реалізації проєкту: на етапі пілота проводяться фактичні виміри інкрементального прибутку, продуктивності праці та економії витрат; отримані дані використовуються для корекції прогнозів і фінансової моделі. Моніторинг здійснюється через інформаційну панель (dashboard), що містить основні фінансові і операційні показники: оперативні грошові потоки, витрати за статтями, KPI виробництва, індекс цифровізації, ступені реалізації етапів. Частота оновлення: щомісяця (операційні метрики) та квартално (фінансові результати). Для контролю введено механізм «стоп/го» – якщо за підсумками півріччя NPV прогнозовано стане нижчим за певний контрольний рівень або операційний інкремент нижчий на ≥ 30 % від плану, реалізація коригується (фазування/зупинка/додаткове фінансування).

Розроблено програму верифікації результатів проєкту: початковий етап (пілот, 6–9 місяців) з контролем досягнення мінімального операційного ефекту (мінімум 500–800 тис. грн додаткового прибутку в рік еквівалентом на повний рік) як умова переходу до повномасштабного впровадження; етап 2 – розгортання по підрозділах з коригуванням бюджету; етап 3 – завершення та підведення підсумків через 24–36 місяців. Для кожного етапу визначено контрольні KPI, відповідальність і механізм коригування фінансування [12].

Терміновість заходів і рекомендації: для підвищення шансів на позитивний фінансовий результат рекомендується поєднати заходи зі скорочення первинного CAPEX (фазування), активний пошук грантового або пільгового фінансування, конкурентні переговори з постачальниками,

впровадити систему мотивації за продуктивність (часткова оплата за результат) та паралельно почати програму цифрового пілота з мінімальним набором модулів ERP/PM і мобільними терміналами для тестування гіпотез підвищення продуктивності.

ВИСНОВКИ

У сучасному світі цифровізація та автоматизація стають ключовими факторами, що визначають розвиток управління проєктами. Ці процеси не лише змінюють підходи до організації командної роботи, але й сприяють підвищенню ефективності виконання завдань, зниженню витрат часу та ресурсів [3, 8, 20]. Цифрові інструменти, такі як платформи для управління проєктами (наприклад, Microsoft Project, Jira, Trello), забезпечують інтеграцію процесів планування, моніторингу та звітності. Завдяки автоматизації рутинних завдань, таких як складання графіків, відстеження прогресу та управління ризиками, фахівці з управління проєктами можуть зосередитися на стратегічних аспектах. Крім того, впровадження технологій великих даних (Big Data) дозволяє аналізувати великі обсяги інформації для прийняття обґрунтованих рішень. Наприклад, аналіз даних минулих проєктів допомагає прогнозувати ризики, оцінювати ресурси та вдосконалювати плани [3, 8, 20].

Зміни у бізнес-середовищі, викликані глобалізацією, економічною нестабільністю та швидким розвитком технологій, стимулюють еволюцію гнучких методологій управління проєктами. Agile, Scrum, Kanban та інші підходи стають дедалі популярнішими завдяки їхній здатності адаптуватися до динамічних умов [3, 8, 20].

Гнучкі методології дозволяють командам швидко реагувати на зміни у вимогах або пріоритетах замовників. Вони сприяють підвищенню прозорості процесів та залученню всіх зацікавлених сторін до активної участі у реалізації проєкту. Наприклад, в рамках Scrum регулярні спринти та ретроспективи забезпечують постійне вдосконалення процесів і продукту [3, 8, 20].

Однак важливо зазначити, що впровадження гнучких методологій вимагає зміни корпоративної культури та підвищення рівня зрілості організацій у питаннях управління змінами [3, 8, 20].

Штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання (МН) відкривають нові можливості для вдосконалення процесів управління проєктами. Використання цих технологій дозволяє автоматизувати складні аналітичні завдання, такі як прогнозування термінів виконання, оцінка ризиків та оптимізація ресурсів.

Наприклад, алгоритми ШІ можуть аналізувати історичні дані проєктів для виявлення потенційних проблем ще до їх виникнення. Це забезпечує можливість проактивного управління ризиками та зменшення ймовірності невдачі проєкту. Крім того, ШІ може бути використаний для автоматизації комунікацій у командах через чат-боти або віртуальних асистентів. Такі інструменти допомагають оперативно вирішувати питання та знижують навантаження на менеджерів проєктів [3, 8, 20].

Водночас важливо враховувати етичні аспекти використання ШІ та МН, зокрема захист даних і прозорість алгоритмів. Зростання ролі цих технологій вимагає від фахівців з управління проєктами нових знань і навичок для ефективної взаємодії з інноваційними рішеннями [3, 8, 20].

Розвиток управління проєктами нерозривно пов'язаний із впровадженням сучасних технологій і адаптацією до змін бізнес-середовища. Цифровізація, автоматизація, гнучкі методології та інтеграція штучного інтелекту створюють нові можливості для підвищення ефективності управління проєктами [3, 8, 20]. Однак ці тенденції також висувають нові виклики перед організаціями та фахівцями: необхідність постійного професійного розвитку, адаптації до змін і впровадження інноваційних підходів. Успішне подолання цих викликів стане запорукою ефективного управління проєктами у майбутньому.

ТОВ «Львів» демонструє стабільне зростання та поступове покращення фінансових і операційних показників, що свідчить про ефективне управління діяльністю та зростання прибутковості. Разом із тим аналіз структури витрат виявив високу матеріаломісткість виробництва, перевантаження адміністративних процесів і недостатній рівень цифровізації управління. Внутрішні проблеми інтеграції між підрозділами та дублювання функцій

знижують гнучкість управлінської системи й уповільнюють ухвалення рішень. Незважаючи на зростання ліквідності та зміцнення фінансової стійкості, маневреність капіталу залишається обмеженою, а кадрові ресурси – нестабільними через сезонність і плинність персоналу. У сукупності ці чинники визначають необхідність реалізації проєкту підвищення ефективності, спрямованого на оптимізацію управлінських, фінансових і виробничих процесів, підвищення продуктивності праці, покращення цифрових інструментів управління та зміцнення фінансової стабільності. Очікуваний результат – зростання рентабельності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Проведена діагностика діяльності ТОВ «Львів» дала змогу комплексно оцінити фінансовий, операційний і стратегічний стан підприємства у 2022–2024 роках. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, а також фінансово-економічних показників підтвердив наявність низки системних проблем: високу матеріаломісткість виробництва, зростання адміністративних витрат, недостатній рівень цифровізації управління, обмежену ліквідність, низьку маневреність капіталу та нестачу кваліфікованого персоналу. Ці проблеми узгоджуються з виявленим «проблемним полем» і підтверджують необхідність реалізації проєкту підвищення ефективності.

У межах розробки проєкту сформовано й обґрунтовано альтернативні напрями вирішення проблем: підвищення ефективності діяльності підприємства, підвищення кваліфікації персоналу; автоматизація управлінських та виробничих процесів. Оцінка альтернатив ґрунтувалася на системі критеріїв, що поєднують кількісні та якісні показники ефективності.

Модель фінансування проєкту, що поєднує власні кошти, банківський кредит, лізинг і гранти, забезпечує баланс між ліквідністю та інвестиційною привабливістю. Найбільш доцільною є фазова реалізація проєкту, що знижує ризики перевищення витрат, дозволяє контролювати грошові потоки та підвищує ймовірність досягнення позитивного NPV. Чутливий аналіз показує, що при консервативному сценарії NPV –656 тис. грн, тоді як при

досягненні інкременту чистого прибутку 999 тис. грн проєкт виходить на беззбитковість.

Отже, реалізація проєкту підвищення ефективності діяльності ТОВ «Львів» є економічно виправданою та стратегічно доцільною. Вона забезпечить підвищення прибутковості, зниження собівартості, зростання продуктивності праці, цифрову трансформацію управління та посилення конкурентних позицій, створюючи базу для довгострокового стабільного розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Банкрутство в Україні. Програма антикризисного управління. Матеріали серверу High Standart Group. Режим доступу – <http://www.bankruptcy.com.ua/>
2. Бердар М.М. Фінанси підприємств. Навч. посіб. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – 352с.
3. Білик Т.О. Теоретичні аспекти прибутку / Т.О. Білик // Формування ринкових відносин в Україні. – 2021. – № 8. – С. 167–173.
4. Бланк І.А. Фінансовий менеджмент: Учбовий курс / І.А. Бланк. – К.: Ніка центр, 2020. – 528 с.
5. Бугай В.З. Аналіз та оцінка фінансової стійкості підприємства / В.З. Бугай, В.М. Омельченко // Держава та регіони. – 2018. – № 1. – С. 34–39.
6. Бурий, С. А. Інформаційне управління та управлінські рішення – проблеми підприємств малого бізнесу [Текст] : монографія / С. А. Бурий, Д. С. Мацеха. – Хмельницький: ТОВ «Тріада-М», 2022. – 93 с.
7. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Сутність інформаційного фінансового управління підприємством. Економіка промисловості. 2020. № 5. С. 127-130.
8. Василенко В.О. Інформаційне управління підприємством : Навч. посібник / В.О. Василенко. - К. : ЦУЛ, 2018. - 504 с.
9. Великий тлумачний словник сучасної української мови / укл. і голов. ред. В. Т. Бусел. К. : Ірпінь; Перун, 2018. 1440 с.
10. Вечірko І. О. Особливості процесуального статусу боржника у провадженні справи про банкрутство // Вісник господарського судочинства. — 2018 — №5. — С.15
11. Вороніна Ю.Є. Виникнення та вирішення конфліктних ситуацій в громадянському суспільстві. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук. праць. Х. : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2021. № 1 (57). С.296-300.

12. Гетьман О.О., Шаповал В.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. –2-ге видання. – К.: Центр учбової літератури, 2021. – С. 313.
13. Горова, К. О. Застосування аутсорсингу в антикризовому управлінні підприємством [Текст] / К. О. Горова // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2017. – Вип. 2, Т.1. – С. 21-4.
14. Горовий, Д. А. Віртуальний капітал підприємства: проблеми і перспективи його використання [Текст] : монографія / Д. А. Горовий. – Х. : ХНАДУ, 2018. – 280 с.
15. Господарський процес України, навчальний посібник, Б.М. Грек, І.Б. Шицький - К.: Прецедент, 2024. - 355 с.
16. Джунь В. Вдосконалення структури провадження у справах про не-спроможність: проблемні питання // Право України. — 2020. — № 5. — С. 90.
17. Довгань, Д. А. Інформаційне управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації [Текст] / Д. А. Довгань // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2018. – Вип. 3. – С. 152-156.
18. Економічний аналіз : [навч. посібник] / [М.А. Болюх, В.З. Бурчевський, М.І. Горбатюк та ін.] ; за ред. М.Г. Чумаченко. – К. : КНЕУ, 2022. – 540 с.
19. Економічний аналіз: Навч. посібник. За ред. Волкової Н.А./ Н.А. Волкова, Р.М. Волчек, О.М. Гайдаєнко та ін. Одеса: ОНЕУ, ротапринт. 2021. 310 с.
20. Податковий кодекс України від 02.12.2010 р., № 2755-VI (зі змінами та доповненнями) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/275517>