

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ імені В. Н. КАРАЗІНА
Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»
Кафедра управління та адміністрування

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
магістра
на тему: «Використання проектного підходу в управлінні розвитком
бізнесу»

Виконав: студент 2 курсу, групи М-61
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійної програми
«Менеджмент»

Володимир ГРИНЬКО




Керівник: д.е.н., доц. Вікторія ТРЕТЯК

Рецензент: к.е.н., доц. Ганна ГАПОНЕНКО

Харків – 2023

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Навчально-науковий інститут «Каразінська школа бізнесу»

Кафедра управління та адміністрування

Рівень вищої освіти (освітньо-кваліфікаційний рівень) магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо - професійна програма «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри



підпис

Володимир РОДЧЕНКО

ім'я, прізвище

“30” червня 2023 року

З А В Д А Н Н Я НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Гринько Володимир Романович

(прізвище, ім'я, по батькові студента)

1.Тема роботи: Використання проектного підходу в управлінні розвитком бізнесу

Керівник роботи: Третяк Вікторія Павлівна, д.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від “20” жовтня 2023 року № 4501-5/3025

2. Строк подання студентом роботи 15 листопада 2023 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити:

Розглянути категорійний апарат щодо управління проектною діяльністю; дослідити підходи до здійснення процесу управління проектною діяльністю; з'ясувати ролі стейкхолдерів в управлінні розвитком бізнесу; розглянути загальну характеристику підприємства Polsling; провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства Polsling; провести аналіз стану проектною діяльності підприємства Polsling; запропонувати дійовий алгоритм проектною діяльності Polsling; визначити підходу до впровадження системи ІТ класу business intelligence.

4. План роботи

№ з/п	Назви етапів роботи
1	Узгодження змісту кваліфікаційної роботи.
2	Підготовка першого розділу кваліфікаційної роботи.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи. Підготовка тез доповіді на наукову конференцію.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями науково керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями науково керівника.
6	Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи. Оформлення списку літератури.
7	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру управління та адміністрування.

5. Дата видачі завдання «30» червня 2023 року

Студент



підпис

Володимир ГРИНЬКО

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



підпис

Вікторія ТРЕТЯК

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	7
1.1 Категорійний апарат щодо управління проектною діяльністю	7
1.2 Підходи до здійснення процесу управління проектною діяльністю	13
1.3 Стейкхолдерський підхід до управління проектами.....	20
Висновки за розділом 1	25
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ POLSLING.....	26
2.1 Загальна характеристика підприємства Polsling	26
2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства Polsling	32
2.3 Аналіз теперішнього стану проектної діяльності підприємства Polsling	49
Висновки за розділом 2	58
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ POLSLING	60
3.1 Розробка дійового алгоритму проектної діяльності Polsling.....	60
3.2 Розробка проекту впровадження системи ІТ класу business.....	64
3.2.1 Підходи до впровадження системи ІТ класу business intelligence.....	64
3.2.2 Визначення очікуваних фінансових переваг реалізації проекту	74
3.2.3 Визначення ризиків впровадження системи ВІ	78
Висновки за розділом 3	86
ВИСНОВКИ	88
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	92
ДОДАТКИ.....	97

ВСТУП

Актуальність теми. Використання проектного підходу в управлінні розвитком бізнесу є актуальною темою у сучасному корпоративному середовищі. Швидкі технологічні зміни, глобалізація ринків, конкурентний тиск та змінність вимог клієнтів створюють потребу в адаптивності та ефективності у розвитку бізнесу. Проектний підхід надає компаніям можливість впроваджувати нові ідеї, реалізовувати стратегічні плани та досягати поставлених цілей через структуроване керування завданнями та ресурсами.

Зв'язок між проектним підходом та управлінням розвитком бізнесу вивчається та досліджується широким колом як і вітчизняних так і зарубіжних науковців, а саме Г. Гант, Р. Снайдер, Г. Керцнер, Дж. Мередіт, О. Остапенко, Н. Михайленко, С. Ткаченко та інших.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є формування підходів до розробки та реалізації проектів розвитку Polsling. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- розглянути категорійний апарат щодо управління проектною діяльністю;
- дослідити підходи до здійснення процесу управління проектною діяльністю;
- з'ясувати ролі стейкхолдерів в управлінні розвитком бізнесу;
- розглянути загальну характеристику підприємства Polsling;
- провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства Polsling;
- провести аналіз стану проектної діяльності підприємства Polsling;
- розробити дійовий алгоритм проектної діяльності Polsling;
- визначити підходу до впровадження системи ІТ класу business intelligence.

Об'єктом дослідження є процес використання проектного підходу в управлінні розвитком бізнесу підприємства Polsling.

Предметом даного дослідження є сукупність теоретико-методичних та практичних положень щодо використання проектного підходу в управлінні розвитком бізнесу.

Зокрема, у рамках даного дослідження використовувалися такі методи: загальнонаукові (аналіз і синтез, використані для обґрунтування теоретичних положень та практичних рекомендацій), статистичні методи обробки даних (дозволяє оцінити результативність проектного підходу у виробничих процесах Polsling), аналітичні методи (традиційні методи та прийоми економічного аналізу, такі як SWOT аналіз, PEST аналіз), методологія Scrum (для планування впровадження проекту).

Практичне значення отриманих результатів кваліфікаційної роботи магістра полягає в тому, що теоретичні висновки та практичні рекомендації даної роботи можуть бути корисними при використанні проектного підходу в управлінні розвитком підприємства Polsling, що дозволить йому стати більш конкурентоспроможним на ринку.

Структура та зміст кваліфікаційної роботи відповідають поставленим завданням і складається зі вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 96 стор. комп'ютерного тексту. Робота містить 18 таблиць, 9 рисунків. Список джерел нараховує 60 найменувань.

Апробація дослідження. Попередня апробація здійснена за допомогою публікації тез доповіді «Використання проектного підходу в розвитку промислових підприємств: ключ до інновацій та ефективності» на X Міжнародній науково-практичній конференції «Innovative scientific research: theory and practice», яка відбулася 21-24 листопада 2023 року, м.Стокгольм.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

1.1 Категорійний апарат щодо управління проектною діяльністю

В останні роки поняття "проект" стало важливим у світі інформаційних технологій, економіки та державного управління. Це ключовий аспект, що визначає розвиток цих галузей. Проектна діяльність відкриває безмежні можливості для втілення та реалізації новаторських ідей та досягнення стратегічних метоцілей.

Нещодавно термін "проект" в основному використовувався в технічній сфері. Його тлумачення в основному було обмежене до таких аспектів, як креслення, фінансові розрахунки та пояснення, що лежали в основі конструювання конкретних продуктів чи структур. Сам термін походить від латинського слова "projectus", що в перекладі означає "кинутий вперед", що символізує напрямок у майбутнє та акцентує на важливості планування та передбачення результатів.

Зараз вже є чітке бачення і поняття, що таке проект. Це цільово спрямована діяльність, спланована та організована для досягнення конкретної мети чи створення нового продукту, послуги, системи, чи результату. Він включає в себе чіткий план дій, розподіл ресурсів, визначення термінів та критеріїв успіху. Проекти можуть бути різноманітні та включати в себе будівництво, розробку програмного забезпечення, впровадження нових технологій, дослідження та багато інших сфер. Важливим елементом кожного проекту є його обмеженість у часі та обсязі, що дозволяє чітко визначити завершення та досягнення поставленої мети.

Однією з найбільш значущіших завдань управління проектами є забезпечення відповідності між виконуваними проектами та їх пріоритетністю в розподілі ресурсів організації у відповідності до узгоджених стратегічних цілей. Гармонізація встановлених стратегічних завдань на всіх рівнях організації з портфелем реалізованих проектів сприяє

зменшенню конфліктів інтересів та оптимізації використання ресурсів між різними керівниками та підрозділами. Це дозволяє зробити проекти сумісними та взаємопідтримуючими за завданнями та цілями, що в кінцевому підсумку призводить до досягнення бажаних результатів для всієї організації за менші витрати, у більш короткі строки та з вищою якістю. Чітке визначення цілей організації створює основу для ефективної реалізації стратегії.

У наукових дослідженнях та літературі розглядаються різноманітні визначення терміну "проект", деякі з них наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 Визначення поняття «проект»

Автор визначення	Визначення поняття «проект»
Ріта Малкахі, Роберт Снайдер	Проект - це тимчасове підприємство, що створює унікальний продукт, послугу чи результат.
ПМБО (Стандарт управління проектами)	Проект - це тимчасова унікальна спроба для створення продукту, послуги або результату.
Беркан С.	Проект - це тимчасова організація, створена з метою вирішення конкретного завдання.
Джеймс П. Льюїс	Проект - це тимчасове підприємство, яке виконує унікальну роботу у специфічних умовах.
Гарольд Керцнер	Проект - це унікальне підприємство, що має чіткі цілі та завдання, ресурси та терміни виконання.
Пола Гудман	Проект - це складний набір взаємозалежних завдань, що має визначені цілі та обмежені ресурси.
Петренко Н.О.	Проект - це специфічна послідовність дій, спрямованих на досягнення конкретної мети з використанням відомих ресурсів.
Микитюк П.П.	Проект - це те, що містить у собі задум (проблему), засоби його реалізації (усі рішення проблеми) та отримувані у процесі реалізації результати
Керол Ю. Смід, Геррі Д. Роуз	Проект - це тимчасове підприємство, створене для створення унікального продукту, послуги чи результату.

Джерело: складено автором за даними [41, 10, 30, 3, 4, 14]

Після ретельного ознайомлення з наведеними визначеннями, можна сформулювати наступне розуміння терміну "проект", як тимчасове об'єднання групи осіб з метою створення унікального продукту або послуги, спрямованого на отримання очікуваних переваг.

Успішне виконання будь-якого проекту передбачає системний та добре організований підхід до кожної його фази. Етапи проекту визначають послідовність дій та визначають важливі точки контролю, що дозволяє ефективно керувати ресурсами та вчасно реагувати на можливі зміни. Необхідно дотримуватися встановлених етапів (рис.1), щоб забезпечити якісне та ефективне виконання проекту, а також вчасно досягти поставлені цілі. Кожен етап має свої особливості та вимоги, які визначаються конкретними характеристиками проекту та його метою. Ця інформація подана у таблиці 1.2.

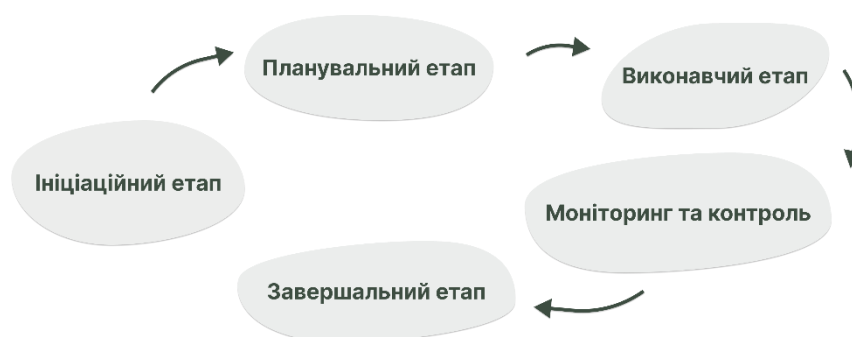


Рисунок 1.1 – Етапи реалізації проекту

Джерело: узагальнено автором за даними [31]

Таблиця 1.2 Етапи життєвого циклу проекту та їх опис

Етапи реалізації проекту	Опис
Ініціаційний етап	Ініціаційний етап є першим кроком у життєвому циклі проекту. На цьому етапі проводиться аналіз потреб, визначення цілей та визначення основної мети проекту. Також встановлюються ключові члени команди, визначається обсяг та визначаються ресурси, необхідні для виконання завдань проекту. Ініціаційний етап закінчується затвердженням проекту та його включенням до портфеля проектів організації.
Планувальний етап	Планувальний етап включає у себе ретельне розроблення графіку виконання робіт, визначення завдань та їх послідовності, а також встановлення механізмів контролю та звітності. На цьому етапі деталізується робочий план та розподіл ресурсів, що дозволяє точно оцінити витрати та строк виконання.

Продовження таблиці 1.2

Виконавчий етап	Виконавчий етап - це фаза активного виконання робіт згідно з запланованим графіком та ресурсами. Керівництво та контроль за виконанням завдань на цьому етапі грає важливу роль для забезпечення вчасного та якісного виконання проекту.
Моніторинг та контроль	На етапі моніторингу та контролю відбувається постійний аналіз виконання робіт, порівняння з планом та вжиття заходів для усунення можливих відхилень. Важливо також забезпечити звітність та комунікацію між учасниками проекту.
Завершальний етап	Завершальний етап включає у себе оцінку результатів проекту, підготовку звітів та здійснення заключних дій для завершення проекту. На цьому етапі також можуть проводитися аналізи та вивчення навчених уроків для подальшого вдосконалення процесу управління проектами в організації.

Джерело: узагальнено автором за даними [20]

У сучасному бізнес-середовищі управління проектами визнане однією з ключових компетенцій для досягнення успіху в конкурентному світі. Ефективне керівництво та організація робіт над проектом вимагає глибокого розуміння його особливостей, а також володіння сучасними методами та інструментами управління. Управління проектами - це системний підхід до планування, виконання, контролю та завершення проекту з метою досягнення його цілей та завдань в обмежені терміни та ресурси. Основні принципи та аспекти управління проектами включають в себе:

- визначення цілей та обґрунтування необхідності проекту: цей етап включає в себе аналіз ситуації, визначення потреб та визначення користі від реалізації проекту;
- розробка бізнес-плану та плану проекту: В цьому етапі визначаються стратегічні та тактичні кроки, визначається бюджет, розподіл ресурсів та визначається графік виконання.
- формування команди та призначення відповідальних: обрання кваліфікованих членів команди, їх ролей та відповідальностей для виконання завдань проекту;

- виконання робіт та контроль над виконанням: на цьому етапі реалізуються заплановані дії, контролюється виконання завдань та вирішуються поточні питання.
- моніторинг та звітність: систематичний аналіз виконання, виявлення можливих відхилень від плану та вчасна корекція дій;
- завершення проекту та оцінка результатів: після завершення робіт проводиться оцінка результатів, аналіз навчених уроків та підготовка звітності.

Додатково, важливими аспектами управління проектами є комунікація в команді, ризик-менеджмент, стейкхолдер-управління та використання спеціальних інструментів та методологій (наприклад, методологія РМВОК або Agile).

Важливо також враховувати, що кожен проект є унікальним, і, отже, підхід до його управління може бути адаптований з урахуванням конкретних умов та завдань.

Класифікація проекту є важливим етапом в його управлінні та розумінні його специфіки. Детальна класифікація типів проектів зазначена у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3 Класифікація типів проектів за різними ознаками

Класифікаційні ознаки	Типи проектів	Опис
За рівнем проекту	Проект	Одиночне завдання, орієнтоване на досягнення конкретної мети
	Програма	Сукупність пов'язаних проектів, спрямованих на досягнення спільної мети
	Система	Комплексний підхід, що об'єднує декілька програм та проектів для досягнення стратегічної мети організації
За розміром проекту	Малий	Проект із обмеженим обсягом та невеликою кількістю учасників
	Середній	Проект, який включає середню кількість завдань та ресурсів, потрібних для виконання
	Мегапроект	Великий та складний проект із значною кількістю ресурсів та різноманітних завдань

Продовження таблиці 1.3

За складністю	Простий	Проект із невеликим числом варіантів та малою кількістю важливих завдань
	Організаційно складний	Проект, що включає в себе кілька під-проектів або програм та вимагає координації між ними
	Технічно складний	Проект, який включає в себе високотехнологічні елементи та розробку нових технологій
	Ресурсно складний	Проект, який вимагає значних фінансових та людських ресурсів
За терміном реалізації	Короткостроковий	Проект, який виконується протягом короткого періоду, часто менше 1 року
	Середній	Проект, який вимагає середнього часу для завершення, зазвичай від 1 до 3 років
	Мегапроект	Великий проект, реалізація якого може зайняти кілька років
За вимогами до якості та способами його забезпечення	Бездефектний	Проект, який вимагає найвищого рівня якості та відсутності дефектів
	Модульний	Проект, який може бути розділений на окремі модулі чи етапи, кожен з яких може бути реалізований окремо
	Стандартний	Проект, який відповідає встановленим стандартам та вимогам до якості
За вимогами до обмеженості ресурсів сукупності проектів	Мультипроект	Сукупність проектів, що керуються одночасно та обмежуються загальними ресурсами
	Монопроект	Один проект, який не має конкуренції за ресурси з іншими проектами
За рівнем учасників	Міжнародний	Проект, що включає учасників з різних країн та має міжнародний вплив
	Вітчизняний	Проект, який реалізується в межах однієї країни, можливо на різних рівнях (державний, територіальний, місцевий)
За характером цільової задачі	Антикризовий, маркетинговий, освітній	Проекти, спрямовані на вирішення певних ситуацій чи вдосконалення конкретних аспектів діяльності організації
	Реформування, інформаційний, надзвичайний	Проекти, спрямовані на впровадження змін, реформування процесів, надання інформаційної підтримки та реагування на надзвичайні ситуації

Джерело: узагальнено автором за даними [60]

Система управління проектами в організації, часто відома як корпоративна система управління проектами (КСУП), є комплексом засобів

та методів, спрямованих на підтримку та підвищення ефективності управління проектами, програмами та портфелями проектів в організації. Ця система включає організаційні, методичні, технічні, програмні та інформаційні компоненти, які спільно працюють для забезпечення успішного виконання проектів. Розглянемо кожну складову системи.

Організаційні засоби. Включає структуру та організаційні процедури, які регулюють управління проектами в організації. Сюди входять призначення відповідальних осіб, розподіл завдань та комунікаційні канали.

Методичні засоби. Включають в себе методики, стандарти та керівництва, які допомагають управляти проектами відповідно до встановлених норм і вимог.

Технічні засоби. Включають обладнання та інструменти, які полегшують процеси управління проектами. Це може бути спеціалізоване програмне забезпечення, апаратні засоби, комунікаційні засоби тощо.

Програмні засоби. Включають програмне забезпечення, спеціально розроблене для автоматизації та покращення управління проектами. Вони можуть включати програми для планування, моніторингу, аналізу та звітності по проектам.

Інформаційні засоби. Це системи для збору, обробки та розповсюдження інформації щодо проектів. Це може бути бази даних, системи звітності, засоби електронної пошти та інші комунікаційні засоби.

Загалом, корпоративна система управління проектами об'єднує всі зазначені складові в єдину систему, що спрямована на оптимізацію та покращення процесів управління проектами в організації.

1.2 Підходи до здійснення процесу управління проектною діяльністю

Управління проектами – це складний та важливий аспект будь-якої сфери діяльності. Щоб ефективно керувати проектами, необхідно мати чітке розуміння різноманітних теорій та підходів до управління. У підрозділі 1.2 ми

докладно розглянемо наукові підходи, які лежать в основі сучасного управління проектами та надаємо їх визначення та основні принципи.

Управління проектами базується на різноманітних теоретичних підходах та концепціях, які надають фреймворк для успішної реалізації проектів. Є кілька основних підходів та метод, які використовуються в управлінні за різними вимогами проекту.

Класичний підхід до управління проектами є фундаментальним та широко використовується в різних галузях. Він ґрунтується на використанні чітко визначених етапів проекту, плануванні ресурсів та аналізі ризиків. Основні принципи класичного підходу включають структурованість, системність та прогностичність.

Гнучкий підхід є відповіддю на зростання потреб у швидкості та гнучкості у реалізації проектів. Він базується на ітеративному підході до роботи, де функціональність розробляється в невеликих інкрементах. Гнучкі команди забезпечують постійну комунікацію та співпрацю між учасниками проекту.

Є кілька методів гнучкого підходу, які часто використовуються в управлінні проектами за різними вимогами. З'ясуємо кожен них ретельно.

Scrum – це гнучкий метод управління проектами, який акцентується на ітеративному та послідовному розробленні продукту. Він розбиває роботу на невеликі, фіксовані за часом ітерації, які називаються "спринтами". Кожен спринт триває від 2 до 4 тижнів, і його метою є вироблення готового до випуску продукту. Його перевагами вважається швидка адаптація до змін в вимогах, висока відкритість та комунікація в команді та готові поступові покращення продукту після кожного спринту. [49] Основні елементи цього методу представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4 Елементи та опис методу Scrum

Елемент Scrum	Опис
Власник продукту (англ. Product owner)	Відповідає за визначення вимог та пріоритетів продукту.
Майстер Scrum (англ. Scrum master)	Забезпечує виконання правил та процесів Scrum, допомагає команді вирішувати проблеми.
Команда розвитку (англ. Development team)	Група фахівців, яка відповідає за розробку та випуск продукту.
Беклог (англ. Backlog)	Список всіх завдань та вимог до продукту.
Планування спринту (англ. Sprint planning)	Мітинг, під час якого команда обирає завдання для наступного спринту.
Щоденний scrum (англ. Daily scrum)	Щоденний мітинг для уточнення прогресу та планування на день.
Огляд спринту (англ. Sprint review)	Мітинг, під час якого команда представляє виконану роботу та отримує відгуки.

Джерело: узагальнено автором за даними [52]

Kanban - це метод управління потоком роботи, який використовує візуальну дошку для відслідковування завдань та обмеження кількості одночасних робочих елементів. Головною метою *Kanban* є забезпечити оптимальний потік роботи та уникнути перевантаження команди завданнями. Перевагами *Kanban* це мінімізація перевантаження команди завданнями. Цей метод є гнучким та легко адаптованим до різних типів проектів та є відмінним способом відслідковувати прогрес і ідентифікувати можливі блокуючі чинники. [18] Основні елементи представлені в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5 Елементи та опис метода Kanban

Елемент Kanban	Опис
Дошка Kanban	Візуальне зображення завдань та їхнього потоку.
Обмеження робочих елементів (англ. WIP limits)	Максимальна кількість завдань, які можуть бути в роботі одночасно.
Пом'якшення обмежень (англ. Pull System)	Нові завдання додаються тільки тоді, коли звільнюються місця в робочих елементах.
Візуалізація процесу	Відстеження стану завдань від початку до завершення.

Джерело: узагальнено автором за даними [12]

Lean - це методологія, спрямована на виявлення та усунення зайвих операцій та витрат для забезпечення максимальної ефективності процесів. *Lean* управління проектами наголошує на важливості залучення всіх учасників процесу до пошуку шляхів оптимізації. Перевагами цього метода є підвищення ефективності та якості продукту і виявлення та усунення зайвих етапів та витрат. [48] *Lean* базується на чотирьох основних принципах, які наведені в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6 Принципи *Lean* у виробництві

Принципи <i>Lean</i>	Опис
Визначення цінності (англ. Value)	Визначення того, що додає цінність клієнту.
Визначення потоку (англ. Flow)	Оптимізація потоку роботи та уникнення затримок.
Стягування (англ. Pull)	Продукція тільки за замовленням, уникнення надлишків.
Досягнення вдосконалення (англ. Perfection)	Постійний пошук шляхів поліпшення процесів.

Джерело: узагальнено автором за даними [35]

Каскадний метод (анг. Waterfall) є традиційним підходом, де проект реалізується послідовно, кожен етап побудований на попередньому. Він використовується для проектів з чітко визначеними вимогами та стандартами. Цей підхід надає велику увагу до документування та аналізу перед реалізацією кожного етапу. [22]

Управління проектами розвивається, і разом з цим постають нові підходи. Кожен з них має свої особливості та можливості в управлінні різними типами проектів. Серед них *Critical Chain*, *PRINCE2*, *Spiral* та інші, опис кількох з них можна знайти нижче:

- *PRINCE2* (Projects IN Controlled Environments) - це структурований метод управління проектами, який надає деталізовану методологію та набір інструментів для управління проектами різного масштабу та складності.[26]

- PMBOK (Project Management Body of Knowledge) є стандартом у галузі управління проектами, розробленим Project Management Institute. Включає процеси, методи та практики, що використовуються в управлінні проектами. [10]

Процес управління проектами включає наступні складові.

Розробка політики та стратегії управління проектами. Аналіз існуючих політик та стратегій управління проектами в організації є важливим етапом для визначення ефективності реалізації проектів. Цей аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони існуючих підходів до управління проектами та їх вплив на результативність.

Для проведення аналізу необхідно виконати кілька кроків в результаті яких можна отримати об'єктивну оцінку існуючих політик та стратегій і можливість вдосконалити підходи до управління проектами для підвищення ефективності їх реалізації:

- здійснити докладний огляд документів, політик та стратегій, пов'язаних з управлінням проектами в організації. Оцінити, як ці документи визначають процеси та вимоги до управління проектами;
- перевірити, наскільки існуючі політики та стратегії відповідають сучасним стандартам та найкращим практикам у управлінні проектами;
- проаналізувати, як існуючі політики та стратегії впливають на ефективність реалізацію проектів. Оцінити чи сприяють вони досягненню поставлених цілей та вчасному виконанню завдань;
- визначити проблемні аспекти існуючих політик та стратегій, які можуть ускладнювати ефективну реалізацію проектів;
- на основі проведеного аналізу розробити рекомендації щодо вдосконалення або впровадження нових політик та стратегій управління проектами.

Фінансування та ресурси. Механізми фінансування проектів у організації включають в себе різноманітні джерела та методи забезпечення необхідних коштів для реалізації проектів. Це може бути внутрішнє

фінансування за рахунок власних ресурсів організації, залучення зовнішніх джерел фінансування (наприклад, кредитів, інвестицій, грантів) або комбінація різних джерел.

Аналіз доступності та відведення ресурсів для проектів включає в себе оцінку наявності необхідних людських, фінансових, матеріальних та технічних ресурсів для успішної реалізації проектів. Важливо врахувати, що ресурси можуть бути обмеженими, і їх розподіл та використання повинно бути оптимізовано для досягнення максимальної ефективності проектів.

Крім того, слід також врахувати можливі ризики та несприятливі обставини, які можуть вплинути на доступність та відведення ресурсів під час реалізації проекту. Наприклад, зміни в економічному середовищі, технологічні проблеми чи непередбачені витрати.

Загальний аналіз цих аспектів дозволяє ефективно планувати та управляти ресурсами проекту для забезпечення його успішної реалізації.

Інструменти та технології для управління проектами. У таблиці 1.7 подано огляд інструментів та технологій для управління проектами разом з їх описом. Доцільно обирати інструменти в залежності від типу та складності проекту для досягнення найкращих результатів.

Таблиця 1.7 Інструменти та технології для управління проектами – опис та приклади

Інструмент/Технологія	Приклад	Опис
Проектний менеджментовий софт	Ms Project	Спеціалізовані програми для планування, виконання та моніторингу проектів.
Електронні таблиці	Excel, Google Sheets	Зручні для створення графіків, таблиць та ведення обліку витрат.
Комунікаційні платформи	Slack, Ms Teams	Забезпечують ефективний обмін інформацією та комунікацію команди проекту.
Інструменти для управління завданнями та термінами	Trello, Asana, Notion	Допомагають структурувати та відстежувати виконання завдань.
Системи контролю версій	Git	Важливі для роботи над програмними проектами та управління змінами.

Продовження таблиці 1.7

Проектні методології	Agile, Waterfall, PRINCE2	Набір принципів та підходів до управління проектами.
Інструменти аналізу та моніторингу ризиків	SWOT, PERT	Допомагають виявити та управляти ризиками проекту.

Джерело: узагальнено автором за даними [14] та власному досвіді автора

Навчання та розвиток персоналу. Компетентний персонал, який володіє сучасними навичками та здатностями, визначає ефективність та конкурентоспроможність організації в сфері управління проектами. Організації активно впроваджують програми навчання та розвитку для персоналу з метою підвищення їхніх компетентностей у управлінні проектами. Ці програми можуть бути внутрішніми (розроблені компанією) або зовнішніми (курси, семінари, вебінари тощо). Важливим елементом аналізу є визначення відповідності програм потребам та стратегії організації у сфері управління проектами.

Крім офіційних навчальних програм, існують численні можливості для персоналу з підвищення кваліфікації та розвитку навичок. Це може бути самостійне вивчення, участь у проектних командах, участь у конференціях та семінарах, а також використання внутрішніх ресурсів компанії. Важливо врахувати різноманітність цих можливостей та визначити їхню відповідність конкретним потребам та цілям організації.

Моніторинг та оцінка ефективності. Моніторинг та оцінка ефективності це процес від якого залежить успішність та продуктивність реалізації проектів. Спочатку треба чітко визначити, які критерії та метрики використовуватимуться для об'єктивної оцінки ефективності інституційної підтримки. Наприклад це можуть бути:

- рівень доступності та вчасності надання ресурсів для проектів;
- співвідношення виділених ресурсів до фактичних потреб проекту;

- рівень задоволеності учасників проектів рівнем інституційної підтримки.

Етап аналізу результатів та пропозицій щодо можливих покращень передбачає глибокий аналіз отриманих результатів оцінки. Аналізуються не лише числові показники, але й причинно-наслідкові зв'язки між різними аспектами інституційної підтримки. Результатом цього етапу є ідентифікація сильних та слабких сторін, а також конкретних проблем, які необхідно вирішити.

Наступним процесом є впровадження та контроль запропонованих покращень. На даному етапі розробляються конкретні рекомендації щодо вдосконалення процесу інституційної підтримки. Кожній рекомендації призначається відповідальна особа та встановлюються терміни виконання. Зокрема, можуть бути внесені зміни в процедури надання ресурсів, поліпшені комунікаційні потоки та інші аспекти, що впливають на якість інституційної підтримки.

1.3 Стейкхолдерський підхід до управління проектами

Ключові стейкхолдери в управлінні проектами відіграють важливу роль у підтримці та реалізації проектів. Вони є основними зацікавленими сторонами, чия підтримка та внесок визначають успішність виконання проекту. В таблиці 1.8 подано характеристики ролей та обов'язків стейкхолдерів.

Таблиця 1.5 Ролі та відповідальності стейкхолдерів у проекті

Роль	Опис	Відповідальність
Клієнт (Замовник)	Замовник є одним із основних стейкхолдерів, який ініціює та фінансує проект.	Основною відповідальністю є визначення бізнес-вимог, контроль над бюджетом та графіком виконання, а також прийняття фінального результату проекту.

Продовження таблиці 1.8

Команда проекту	Це група фахівців, які працюють над реалізацією проекту.	До їхніх відповідностей входить розробка та виконання плану проекту, взаємодія з іншими стейкхолдерами, аналіз та вирішення проблем, пов'язаних з виконанням завдань.
Управлінський персонал організації	-	Вони відповідають за призначення ресурсів, контроль за використанням бюджету та графіком виконання проекту, а також за забезпечення необхідних ресурсів та інфраструктури для роботи команди проекту.
Зовнішні постачальники та партнери	Це організації або фахівці, які надають товари, послуги або експертну підтримку для реалізації проекту.	Відповідають за надання якісних та своєчасних результатів.
Користувачі або клієнти продукту проекту	Їхні потреби та вимоги є ключовими для визначення успіху проекту. Вони мають право на отримання якісного та функціонального продукту.	-
Зацікавлені громадські групи	Це можуть бути організації, спільноти або громадські організації, які мають інтерес до результатів проекту через його вплив на суспільство або навколишнє середовище.	-

Джерело: : узагальнено автором за даними [23]

Визначення обов'язків стейкхолдерів у забезпеченні успішності проекту включає в себе чітке визначення їхніх обов'язків, прав та очікувань у контексті проекту. Кожен стейкхолдер має свою роль у досягненні спільних цілей та відповідальний за конкретні завдання. Важливо, щоб всі стейкхолдери були добре інформовані та взаємодіяли між собою для успішної реалізації проекту.

Важливим для управління проектами є інституційна підтримка, яка відноситься до системи організаційних, методологічних, фінансових та ресурсних ресурсів та засобів, які надаються організацією для забезпечення успішності та ефективності виконання проектів. Ця підтримка створює умови

для ефективного управління проектами, сприяє виникненню та розвитку відповідального підходу до управління проектами у всіх рівнях організації. Таблиця 1.9 містить компоненти інституційної підтримки.

Таблиця 1.9 Компоненти інституційної підтримки управління проектами

Компонент інституційної підтримки	Опис
Політика управління проектами	Затверджені організаційні стандарти, процедури та політики, що регулюють управління проектами в організації.
Ресурси та фінансування	Надання достатніх матеріальних, фінансових та людських ресурсів для виконання проектів.
Структура та організаційна підтримка	Наявність відповідних відділів, команд та кадрового складу, які спеціалізуються у сфері управління проектами.
Навчання та розвиток кадрів	Проведення навчання та підтримка персоналу в здобутті навичок та компетенцій у сфері управління проектами.
Інструменти та технології	Забезпечення необхідними програмними та апаратними засобами для ефективного управління проектами.

Джерело: узагальнено автором за даними [60]

Інституційна підтримка в управлінні проектами відіграє важливу роль у забезпеченні успішності проектів. Вона створює сприятливе середовище для ефективного управління та надає необхідні ресурси, такі як фінансові, людські та технічні, для виконання проектів. Крім того, інституційна підтримка сприяє встановленню стандартів та норм управління проектами, підвищенню якості реалізації проектів і забезпеченню відповідності їхніх результатів поставленим завданням. Організація навчальних заходів та надання необхідних інструментів та технологій також є складовими інституційної підтримки. Крім того, інституційна підтримка передбачає введення системи контролю та відповідальності, що сприяє вчасному та ефективному виконанню проектів. В цілому, інституційна підтримка створює

умови для успішного виконання проектів, забезпечуючи необхідні ресурси та стандарти для команди проекту.

Задля покращення інституційної підтримки важливо ретельно проаналізувати поточний стан інституційної підтримки проектів в організації. Цей аналіз дозволяє отримати глибше розуміння ситуації та виявити ключові аспекти, які можуть впливати на ефективність підтримки. Етапи аналізу подано в таблиці 1.10.

Таблиця 1.10 Етапи аналізу стану інституційної підтримки

Етап аналізу	Що потрібно зробити	Опис
Оцінка ресурсів	Аналіз доступності фінансових ресурсів, оцінити наявність технічних ресурсів та оцінити кадровий потенціал	На даному етапі проводиться оцінка наявності фінансових засобів для впровадження та реалізації проектів. Ретельний аналіз бюджету та фінансових потоків дозволяє визначити, чи вистачає коштів для виконання запланованих завдань. Також аналізуються технічні можливості та ресурси, необхідні для успішної реалізації проектів. Це включає в себе наявність необхідного обладнання, технологічних платформ, програмного забезпечення тощо. Ще важливо визначити, чи вистачає кваліфікованих співробітників та чи є можливість їхнього навчання та підвищення кваліфікації.
Визначення вчасності надання ресурсів	Запланувати графік надходження ресурсів та виявити можливі джерела затримок	На даному етапі визначається, чи надходять ресурси відповідно до запланованого графіка робіт. Це дозволяє уникнути можливих затримок та перекриттів в процесі виконання проекту. Також аналізуються можливі джерела можливих затримок у наданні ресурсів. Це може бути пов'язано з внутрішніми процесами організації, або зовнішніми факторами, такими як постачальники чи партнери.

Продовження таблиці 1.10

Ідентифікація проблемних аспектів	Виявити слабкі місця в системі підтримки і визначити можливі ризики та проблеми	Аналізуються конкретні аспекти, де інституційна підтримка може бути недостатньою або неефективною. Це можуть бути питання організаційної структури, процедур управління чи внутрішніх комунікацій. Аналізуються можливі ризики, які можуть виникнути внаслідок недостатньої підтримки. Це дозволяє підготувати стратегії для їхнього управління та мінімізації впливу на проекти.
Виявлення потреб проектів у ресурсах	Зрівняти надані ресурси із потребами проекту	Аналізується, наскільки відповідають надані ресурси реальним потребам, які виникають у конкретних проектів. Важливо забезпечити, щоб кожен проект мав достатньо ресурсів для виконання своїх завдань.
Оцінка рівня задоволеності учасників	Аналіз зібраних відгуків та оцінок	Проводиться збір та аналіз відгуків учасників проектів щодо рівня підтримки, яку вони отримують. Важливо виявити позитивні аспекти та можливі області для покращення.

Джерело: узагальнено автором за даними [1]

На основі результатів аналізу поточного стану розробляються конкретні рекомендації. Кожна рекомендація повинна бути чітко сформульована та містити конкретні кроки, необхідні для її впровадження. Необхідно визначити виконавця, який буде відповідальний за впровадження та виконання необхідних кроків. Кожна рекомендація повинна містити конкретні кроки, які потрібно виконати для її успішної реалізації. Це може включати в себе розробку нових процедур, навчання персоналу, запровадження нових інструментів тощо. Після впровадження рекомендацій важливо систематично моніторити та оцінювати їх вплив на покращення інституційної підтримки. Це дозволяє вчасно виявляти потреби у коригуванні та вдосконаленні заходів. Потрібно сформулювати висновки щодо ефективності впроваджених заходів та надаються пропозиції щодо подальших кроків у вдосконаленні інституційної підтримки.

Висновки за розділом 1

Було розглянуто категорійний апарат управління проектами.

Зроблено висновок, що впровадження ефективних методів управління проектами є ключовим етапом у забезпеченні успіху будь-якого проекту. Це вимагає ретельного аналізу та обдуманого вибору відповідної методології, яка найкращим чином відповідає конкретним вимогам та особливостям проекту.

Однією з головних переваг правильно обраної методології є можливість максимізувати використання ресурсів. Це означає, що кожен ресурс, будь то час, фінанси чи людські ресурси, спрямовується на найбільш важливі та стратегічно важливі завдання проекту. Додатково, правильно обрана методологія дозволяє уникнути зайвих витрат. Це важливо, оскільки неефективне управління може привести до непотрібних витрат, що вплине на фінансову стійкість проекту. Найважливішим аспектом є також вчасне виконання завдань. Ефективне управління проектом дозволяє уникнути затримок та втрат часу, що є критичним у досягненні успіху. Таким чином, правильний вибір та впровадження методології управління проектом є необхідним елементом успішної реалізації будь-якого проекту. Він допомагає максимізувати використання ресурсів, уникнути непотрібних витрат та забезпечити вчасне виконання завдань.

Крім того, правильне управління проектами сприяє підвищенню комунікації та співпраці в команді, забезпечуючи кожного учасника необхідною інформацією для виконання своїх обов'язків.

Постійний моніторинг та аналіз результатів грають ключову роль у процесі управління проектом. Це дозволяє оперативно виявляти можливі проблеми чи ризики та вчасно реагувати на них. Завдяки цьому, управління може коригувати стратегію та вносити необхідні зміни для досягнення поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ФІРМИ POLSLING

2.1 Загальна характеристика підприємства Polsling

Компанія Polsling, яка з 1997 року є синонімом професіоналізму в галузі підйомно-транспортної техніки. Як експерти, вони пропонують своїм клієнтам найкращі рішення, які точно відповідають їх потребам. У фірмі Polsling наголошують на збалансованому торговому співробітництві, поєднуючи очікування клієнтів з точно підібраними пропозиціями постачальників. Це дозволяє розвивати співпрацю, будувати міцні та стійкі бізнес-відносини та набувати унікальний досвід. Компанія є також прикладом сімейного бізнесу, що ґрунтується на взаєморозумінні, довірі, почутті гідності та безпеки, яке вони створюють разом із своїми працівниками.

У цьому році компанія Polsling святкувала своє 25-річчя успішної діяльності. Цей значущий ювілей позначає значний період, протягом якого вони здобули величезний досвід та накопили високий рівень довіри клієнтів.

За чверть століття своєї роботи, Polsling успішно здійснила тисячі інвестицій, що відрізнялися різними масштабами та бюджетами. Компанія надійно та професійно виконувала очікування своїх замовників, забезпечуючи високу якість послуг та продукції. Їхні досягнення свідчать про успішну роботу у різних сферах бізнесу та позитивне сприйняття їхньої діяльності серед клієнтів та партнерів.

На рисунку 2.1 показані напрями діяльності компанії, завдяки яким підприємство є відомим постачальником сталевих тросів.



Рисунок 2.1 – Сфери діяльності підприємства Polsling.
Джерело: побудовано за інформацією наданою підприємством

Організаційна структура підприємства Polsling подана на рисунку 2.2., а характеристики кожної посади наведено в таблиці 2.1.



Рисунок 2.2 – Організаційна структура підприємства Polsling
Джерело: побудовано за інформацією наданою підприємством

Таблиця 2.1 Характеристика посад в підприємстві Polsling

Посада	Опис
Власник/президент	Ця особа, що є власником та одночасно головним продавцем компанії, побудувала міцний особистий бренд, який сприяв наданню імені всій фірмі та підтримав її подальший розвиток у галузі. Президент компанії має обов'язок наглядати всі дії компанії.
Заступниця президента	Ця особа відповідає передусім за створення іміджу компанії в Інтернеті та розвиток діяльності в соціальних медіа. Вона підпорядкована заступникові голови правління, який має обов'язок наглядати за всім відділом маркетингу.
Керуючий директор	Головний виконавчий директор відповідає за розробку плану дій та довгострокової стратегії компанії. Він співпрацює з іншими членами керівництва для створення бізнес-плану, який гарантує успіх та розвиток підприємства. Контролює, щоб всі дії компанії відповідали бізнес-плану та стратегії, а також відповідає за набір та управління командою працівників. Забезпечує, що кожен працівник має визначені цілі та завдання, а процеси навчання та розвитку адекватно відповідають потребам компанії.
Регіональний менеджер з продажу	Регіональний менеджер з продажу відповідає за керування та контроль процесів продажу в конкретному географічному регіоні. До його основних обов'язків входить розробка стратегії продажу для регіону, планування продажних заходів. Регіональний менеджер з продажу веде моніторинг результатів продажів у регіоні, виявляє ринкові тенденції та протидіє можливим проблемам у продажах. Крім того, він підтримує зв'язок з клієнтами та встановлює нові бізнес-зв'язки, дбаючи про розвиток та підтримку позитивного іміджу компанії в регіоні.
Директор розвитку бізнесу	Директор розвитку бізнесу відповідає за стратегічне планування та реалізацію ініціатив, спрямованих на зростання компанії. Він аналізує ринок, виявляє нові можливості та керує проектами розвитку. Також він укладає угоди та оцінює ефективність ініціатив.
Керуючий виробництвом	Керівник виробництва відповідає за нагляд та координацію виробничого процесу. Його завдання включає забезпечення, щоб виробництво відбувалося відповідно до плану, використовуючи наявні ресурси та інструменти. Керівник виробництва планує виробництво, координує роботу виробничого колективу, контролює якість продукції та дбає про своєчасні поставки.
Заступник керівника виробництвом	Заступник керівника виробництва підтримує керівника виробництва у управлінні виробничим процесом. Його завдання включає координацію дій виробничих працівників, контроль якості продукції, планування виробництва та звітування про результати роботи керівництву. У відсутність керівника виробництва, заступник може виконувати його обов'язки.

Продовження таблиці 2.1

Технолог закріплення каната	Технолог з монтажу завершень канату відповідає за проектування, розробку та впровадження технологічних процесів, пов'язаних з виробництвом закінчень сталевих канатів. Ці елементи використовуються у промисловості для з'єднання кабелів. Його завданням є забезпечення ефективності виробничого процесу та дотримання стандартів якості, а також виробництво, що відповідають вимогам клієнтів. Технолог з монтажу розробляє та впроваджує нові технології виробництва, навчає виробничий персонал, а також бере участь у випробуванні та пуску нових ліній виробництва.
Стропальник	Займається встановленням, демонтажем та обслуговуванням підвісів, тобто пристроїв, що використовуються в промисловості для транспортування та підняття вантажів. Його завдання включає монтаж та обслуговування підвісів, перевірку їх технічного стану, діагностику та виправлення несправностей. Стропальник також проводить вимірювання та регулювання обладнання, а також консультує клієнтів з питань вибору відповідних рішень. У своїй роботі він використовує різноманітні інструменти та обладнання, такі як кранів, лебідки, канати і ланцюги.
Директор відділу контролю якості	Керівник відділу контролю якості відповідає за нагляд за процесом контролю якості товарів або послуг, що надаються компанією. Його завданням є забезпечення відповідності продуктів або послуг вимогам клієнтів, а також стандартам якості та безпеки. Керівник відділу контролю якості розробляє плани та стратегії контролю якості, координує роботу команди контролерів якості, проводить аудити та інспекції. Також він співпрацює з іншими відділами компанії для вдосконалення виробничих та сервісних процесів.
Помічник директора відділу контролю якості	Помічник начальника відділу контролю якості виконує організаційні та адміністративні обов'язки, координує комунікації відділу, допомагає в підготовці документації та веденні звітності, а також вирішує повсякденні питання, щоб підтримати ефективну роботу відділу контролю якості.

Джерело: узагальнено автором за інформацією отриманою з підприємства Polsling

Аналіз фінансовий є важливим інструментом для оцінки фінансового здоров'я підприємства. У даному розділі проведено глибокий фінансовий аналіз компанії Polsling на основі доступних фінансових даних за 2020 та 2021 роки. Основна мета аналізу полягає у розумінні здатності компанії генерувати доходи, управляти зобов'язаннями, ефективно використовувати капітал та загалом оцінити її фінансовий стан.

Аналіз фінансів компанії за цей період дозволяє отримати важливі висновки про її фінансову стійкість та ефективність управління ресурсами. Це включає оцінку прибутковості, ліквідності, платоспроможності та стабільності підприємства. Аналіз даних фінансової звітності дозволяє розкрити тенденції у фінансових показниках, ідентифікувати сильні та слабкі сторони, а також визначити можливі ризики та можливості для покращення фінансової ситуації компанії.

Отримана під час аналізу інформація дає можливість керівництву компанії приймати обґрунтовані рішення щодо стратегій фінансового управління, розвитку бізнесу та планування майбутніх дій на основі вивчення їхньої фінансової діяльності за вказаний період.

Рентабельність власного капіталу (ROE) - це показник ефективності використання власного капіталу компанією. Для підприємства рентабельність власного капіталу зросла з -30% у 2020 році до 12,4% у 2021 році. Це свідчить про покращення ефективності використання власного капіталу та збільшення прибутку в порівнянні з інвестиціями.

Рентабельність продажу (ROS) відображає здатність компанії генерувати прибуток від продажу. У випадку фірми Polsling рентабельність продажу зросла з -3,8% у 2020 році до 1,3% у 2021 році. Ці позитивні показники свідчать про покращення рентабельності компанії та більшу здатність генерувати прибуток з кожної одиниці продажу.

Маржі EBITDA і чистого прибутку є важливими показниками рентабельності. Компанія Polsling зафіксувала зростання маржі EBITDA з 0,3% у 2020 році до 3,2% у 2021 році. Маржа чистого прибутку також покращилася з -3,8% у 2020 році до 2% у 2021 році. Це свідчить про покращення операційної ефективності компанії та більшу рентабельність діяльності.

Показник власного капіталу до всіх активів вимірює співвідношення власного капіталу в фінансовій структурі компанії. Для підприємства Polsling цей показник становив 19,7% у 2020 році і зріс до 21,7% у 2021 році. Це

означає, що компанія X збільшила частку власного капіталу в своїй фінансовій структурі.

Оборотний цикл короткострокових зобов'язань вимірює середній час, протягом якого компанія виплачує свої зобов'язання. У випадку фірми Polsling оборотний цикл короткострокових зобов'язань становив 184 дні в 2020 році і був скорочений до 137 днів в 2021 році. Скорочення цього циклу свідчить про краще управління фінансовою ліквідністю та швидше врегулювання зобов'язань.

Чистий дохід від продажу фірми Polsling зріс з 7,7 млн злотих у 2020 році до 10,6 млн злотих у 2021 році. Це позитивне зростання свідчить про розвиток діяльності компанії та збільшену ефективність у привертанні клієнтів та генерації прибутку.

Підприємство зафіксувало зменшення чистої втрати з -0,3 млн злотих у 2020 році до -0,1 млн злотих у 2021 році. Навіть якщо компанія продовжує записувати втрати, зменшення втрат свідчить про покращення оперативних результатів та ефективності заходів, спрямованих на обмеження збитків.

Операційний прибуток зріс з -0,1 млн злотих у 2020 році до 0,2 млн злотих у 2021 році. Це позитивний результат, який свідчить про покращення ефективності операційної діяльності компанії та генерацію більшого прибутку від основної діяльності.

Фінансовий аналіз компанії Polsling демонструє позитивні тенденції у фінансових результатах та рентабельності компанії. Зростання чистого доходу від продажу, поліпшення рентабельності продажу, збільшення рентабельності власного капіталу та поліпшення операційних результатів свідчать про позитивний розвиток компанії. Однак фірма повинна продовжувати слідкувати за своєю фінансовою структурою, управлінням фінансовою ліквідністю та прагнути до збільшення прибутковості для досягнення стабільного росту та довгострокового успіху.

2.2 Діагностика зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства Polsling

Вивчення зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства відіграє ключову роль у вирішенні наявних проблем організації та надає можливість переглянути стратегічні плани на найближчий період, враховуючи результати SWOT-аналізу та PEST-аналізу. Детальний аналіз зовнішнього середовища, включаючи економічні, політичні, соціокультурні та технологічні аспекти (PEST-аналіз), дозволяє підприємству адаптувати свою стратегію до змін у зовнішньому середовищі. Одночасно внутрішній аналіз організації в рамках SWOT-аналізу дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, а також можливості та загрози. Заглиблення в вивчення обох аспектів дозволяє не лише виявити поточні проблеми, але і розробити стратегії для їх вирішення та оптимізації бізнес-процесів. Цей комплексний підхід забезпечує підприємство найбільш об'єктивними та ефективними інструментами для прийняття стратегічних рішень та розвитку на конкурентному ринку.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються постійною залежністю від усіх суб'єктів загальної інфраструктури. Парадоксально, але ця залежність є не тільки викликом, але й можливістю адаптації та вдосконалення.

Зміни, що відбуваються на ринках, надають підприємствам ряд викликів. Глобальна конкуренція та стрімкий темп розвитку технологій вимагають від компаній не тільки пристосування до нових умов, але й активного пошуку стратегій для лідерства на ринку. Впровадження інновацій, постійне оновлення технічного арсеналу, реагування на зміни в законодавстві - це лише деякі аспекти, які вимагають уваги підприємства сьогодні.

Ризики, пов'язані зі змінами на ринку та технологіях, можуть стати значними перешкодами для розвитку. Керівництво підприємства повинне бути готовим приймати стратегічні рішення на основі об'єктивного аналізу

ризиків і змін. Важливою є гнучкість у вирішенні проблем, спроможність адаптуватися та швидко реагувати на непередбачувані обставини.

Крім того, підприємства повинні визначати свої пріоритети та напрямки розвитку, орієнтуватися на зростання та створення вартості для клієнтів. Це вимагає не лише підвищення якості продукції чи послуг, але й активного взаємодії з клієнтами та їхніми потребами через вдосконалення комунікації та реакцію на відгуки. Таким чином, успішність сучасного підприємства ґрунтується не лише на знаннях та капіталі, але й на готовності до постійних змін, інноваціях, адаптації до нових реалій та збереженні відкритості до нових можливостей.

Грамотне та продумане стратегічне управління в умовах економічної кризи стає ключовою передумовою для успішної діяльності підприємства різного масштабу. Для досягнення цієї мети необхідно провести глибокий аналіз як внутрішнього, так і зовнішнього середовища.

Почнемо з внутрішнього середовища, оскільки воно характеризується меншою кількістю факторів, але має вирішальне значення для формування стратегії підприємства. Внутрішнє середовище включає в себе ресурси, персонал, операційні процеси та культуру організації. Аналіз цих аспектів дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості для оптимізації внутрішньої діяльності.

Зовнішнє середовище, у свою чергу, включає економічні, соціокультурні, політичні та технологічні фактори, що впливають на підприємство. Аналіз цих зовнішніх впливів допомагає побачити загрози та можливості, які можуть виникнути внаслідок змін у макросередовищі.

Отже, вивчення обох аспектів середовища є важливою передумовою для формування ефективної стратегії, спрямованої на подолання економічних труднощів та забезпечення стійкості та успіху підприємства.

Сучасне підприємницьке середовище охоплює велику кількість різноманітних факторів, які постійно й швидко змінюються. Ці зміни можуть включати технологічні нововведення, ринкові тенденції, політичні або

економічні перетворення, а також соціокультурні зміни. Для успішного функціонування у такому середовищі, організації мають бути готовими до швидкої адаптації та ефективного управління цими змінами.

Ключовим аспектом успішного функціонування в такій динамічній обстановці є гнучкість. Організації, які вміють реагувати швидко та гнучко на нові умови, можуть використовувати зміни як можливості для розвитку та створення конкурентних переваг. Ефективне управління змінами передбачає розробку гнучких стратегій, які дозволять підприємствам змінюватися разом із зовнішнім середовищем, а не тільки реагувати на зміни після їх виникнення.

Здатність до інновацій, відкритість до нових ідей та постійний аналіз ринкових умов є важливими складовими успіху у сучасному бізнес-світі. Крім того, підприємства, які володіють здатністю адаптуватися та перебудовувати свої стратегії, можуть бути більш стійкими у вирішенні викликів, що виникають у непередбачуваному середовищі.

SWOT-аналіз є важливим інструментом стратегічного управління, оскільки він дозволяє систематично оцінювати сильні та слабкі сторони внутрішньої діяльності компанії, а також можливості та загрози зовнішнього середовища. Розглядаючи сильні сторони, організація може визначити свої конкурентні переваги, якими можна скористатися. Аналіз слабких сторін дозволяє виявити області, де потрібні поліпшення та розвиток. Зазначаючи можливості, команда управління може визначити напрями розвитку, які можуть бути вигідними для компанії. Аналіз загроз допомагає виявити потенційні небезпеки та виклики, що можуть виникнути в майбутньому. [21]

Враховуючи динаміку ринку, зміни в законодавстві та науково-технічний прогрес, підприємствам слід бути гнучкими та готовими до інновацій. Шлях до успішного функціонування в сучасному бізнес-середовищі передбачає систематичний моніторинг і оновлення стратегій з урахуванням всіх змін, що відбуваються. Проведено аналіз SWOT для компанії Polsling, який зображений у таблиці 2.2.

Таблиця 2.26 "SWOT - аналіз" підприємства Polsling

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище
Сильні сторони	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> - Висока якість вживаних продуктів - Добре навчений персонал - Впроваджена система управління якістю ISO - Довіра серед поточних клієнтів - Продаж у стаціонарних магазинах та онлайн - Високий рівень знань у галузі, в якій працює компанія - Добрі бізнес-відносини з постачальниками товарів 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність монополіста на ринку - Будівництво міцних відносин з клієнтами - Відсутність маркетингу у конкуруючих компаній - Збільшення кількості філій - Введення на ринок унікальних продуктів - Зростаючий будівельний сектор - збільшення попиту - Партнерства та співпраця - Розвиток e-commerce
Слабкі сторони	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> - Невелика кількість торгових представників - Чутливість до коливань валютного курсу - Відсутність в асортименті продуктів, які не пропонували б конкуренти - Залежність від зарубіжних постачальників - Відсутність контролю над цінами сировини 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкуренція, що продає китайські аналоги гіршої якості - Інфляція - Глобальний ріст цін на сировину - Продукція, спрямована на конкретних споживачів - Входження іноземної конкуренції на ринок - Геополітичні невпевненості

Джерело: складено автором самостійно на основі інформації підприємства Polsling

Зовнішнє середовище підприємства охоплює широкий спектр факторів, що можуть впливати на його діяльність, проте компанія не завжди має повний контроль над цими аспектами. Аналіз цих зовнішніх чинників вкрай важливий для оцінки впливу на діяльність підприємства та адаптації його стратегії до змін у бізнес-середовищі.

Змінні зовнішні фактори, такі як економічні та політичні умови, соціокультурні та технологічні тенденції, конкуренція на ринку, законодавство та регулювання, є лише декількома складовими цього середовища. Оцінка та розуміння цих впливів дозволяють підприємству виявляти потенційні загрози та можливості, що виникають на зовнішньому ринковому полі.

Аналіз зовнішнього середовища допомагає підприємству адаптуватися до нових умов, враховувати тенденції ринку, виявляти слабкі місця та потенціал для зростання, а також розробляти стратегії, які б дозволили використовувати можливості та уникати ризиків, що випливають з змін у зовнішньому оточенні.

Кожне підприємство існує у великій мережі взаємозв'язків, що утворюють екосистему бізнесу. Ця екосистема включає в себе не лише саму фірму, але й її співробітників, клієнтів, постачальників, конкурентів, урядові органи, а також соціальне та економічне середовище, де вона діє. Ця складна мережа взаємодій впливає на функціонування і успішність фірми.

Pol sling, будучи складовою частиною такої екосистеми, стає вразливим перед зовнішніми факторами, які не є прямими частинами цієї мережі. Ці екзогенні або зовнішні фактори можуть бути різноманітними, такими як економічні кризи, зміни в законодавстві, технологічні зрушення, зміни у споживацьких практиках або навіть природні катастрофи. Їх вплив може бути значним і викликати серйозні зміни в стратегії, функціонуванні та результативності підприємства.

Отже, керівництво підприємства Pol sling мають розуміти, що їхнє оточення динамічне і нестабільне, і вони повинні бути готові адаптуватися до цих екзогенних змін, враховуючи їх вплив на конкурентоспроможність і успішність бізнесу.

PEST-аналіз враховує політичні, економічні, соціальні та технологічні аспекти, представляє собою потужний та широко використовуваний інструмент для вивчення стратегічних ризиків. Цей інструмент визначає зміни та вплив зовнішнього макросередовища на конкурентну позицію фірми. PEST складається з аббревіатур, що представляють чотири джерела змін: політичні, економічні, соціальні і технологічні (іноді ще використовують екологічний аспект як додаткове джерело змін). [27]

Представлена таблиця 2.3 містить PEST - аналіз для підприємства Pol sling.

Таблиця 2.3 PEST – аналіз для підприємства Polsling

Фактори	Характер впливу	Можливості
<i>Політичні</i>		
Законодавство	Оцінка впливу політичного законодавства на діяльність підприємства. Слід стежити за змінами в податковій політиці та правилах регулювання	Якщо відбуваються позитивні зміни в податковій політиці, це може призвести до зменшення фінансових обтяжень для підприємства. Ретельне дослідження та врахування змін у правилах регулювання може дозволити підприємству адаптуватися до нових вимог і уникнути можливих проблем.
Геополітичні ризики	Врахування можливих ризиків, пов'язаних з геополітичною нестабільністю, торговими конфліктами та санкціями.	Розгляд можливостей розширення на нові ринки або збільшення частки на існуючих ринках може допомогти зменшити ризик від геополітичних турбулентностей. Встановлення ефективних стратегій для управління геополітичними ризиками, такими як зміни в законодавстві або торгові конфлікти, може допомогти зменшити негативний вплив на діяльність підприємства.
<i>Економічні</i>		
Інфляція та обмеження	Аналіз впливу інфляції на вартість виробництва та можливі обмеження фінансування	Перегляд цінової політики та адаптація до інфляційного тиску може допомогти зберегти маржі при зміні вартостей виробництва. Розгляд можливостей залучення нових постачальників чи перегляд умов існуючих контрактів для зменшення можливих обмежень у постачанні.
Ринкова кон'юнктура	Оцінка економічної ситуації та споживчого попиту для адаптації стратегії	Аналіз попиту дозволяє виявити нові можливості для розробки продуктів, що задовольняють потреби ринку. Адаптація маркетингових стратегій до змін у споживчому попиті допомагає зберегти та здобути ринкову частку. Здатність швидко реагувати на зміни в економічній ситуації дозволяє зберегти конкурентоспроможність.
<i>Соціально-культурні</i>		
Зміни в споживчих вподобаннях	Врахування сучасних тенденцій, культурних змін та вподобань споживачів	Активне врахування змін у вподобаннях споживачів може вести до створення нових продуктів, які здійснюють їхні потреби та вимоги. При адаптації маркетингових стратегій до сучасних тенденцій можна збільшити привабливість продукції для цільової аудиторії. Особистий підхід до споживачів, враховуючи їхні вподобання, може сприяти збільшенню задоволеності та лояльності.

Продовження таблиці 2.3

Робоча сила та зайнятість	Оцінка доступності робочої сили, її якості та демографічних тенденцій	Залучення робочої сили з різноманітних груп може призвести до творчого середовища та різноманіття поглядів, що сприяє інноваціям. Інвестування в розвиток робочої сили може підвищити їхню продуктивність та відповідати вимогам ринку праці. Використання гнучких форм зайнятості, таких як телеробота чи гнучкий графік, може зробити підприємство більш привабливим для працівників.
<i>Технологічні</i>		
Інновації	Аналіз використання новітніх технологій в галузі та їхнього впливу на конкурентоспроможність	Використання новітніх технологій може покращити ефективність виробництва та забезпечити конкурентні переваги. Інновації можуть призвести до розробки унікальних продуктів або послуг, що зміцнює позиції на ринку. Використання автоматизації та інших технологічних рішень може покращити ефективність операцій
Цифрова Трансформація	Оцінка можливостей та викликів цифрової трансформації в сфері бізнесу	Запровадження цифрових технологій може відкрити нові канали збуту та збільшити ринковий охоплення. Використання цифрових платформ для взаємодії з клієнтами та збору зворотного зв'язку. Впровадження цифрових систем може покращити ефективність внутрішніх операцій та управління.
<i>Екологічні</i>		
Сталість ресурсів	Вивчення впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та пошук сталих рішень	Розвиток та впровадження екологічно чистих технологій та процесів може сприяти сталому використанню ресурсів. Спрямованість на сталість може покращити імідж компанії в очах споживачів та зацікавлених сторін. Ефективне використання ресурсів може призвести до зменшення витрат на енергію та інші ресурси.
Енерго-ефективність	Розгляд заходів щодо зменшення викидів та оптимізації використання ресурсів	Впровадження енергоефективних технологій може значно зменшити витрати на електроенергію та інші ресурси. Дотримання стандартів енергоефективності сприяє відповідності екологічним нормам та регулюванням. Постійний пошук нових технологій та методів може призвести до впровадження інноваційних рішень в сфері енергоефективності.

Джерело: складено автором самотійно на основі інформації підприємства Polsling

Загальний висновок полягає в тому, що підприємство Polsling може успішно адаптуватися до змін у своєму зовнішньому середовищі, використовуючи можливості, які надає аналіз PEST. Це дозволяє забезпечити стабільність та конкурентоспроможність у визначених аспектах.

Бізнес-модель Canvas є потужним інструментом, спрямованим на аналіз та візуалізацію ключових аспектів функціонування компанії. Вона дозволяє систематизувати та узагальнити головні аспекти бізнесу у компактну структуру, надаючи зрозумілу картину стратегії та оперативних аспектів діяльності.

Перший етап розробки бізнес-моделі полягає в ретельному визначенні ринкових сегментів, до яких спрямовується продукція чи послуги компанії. Відповідна сегментація ринку є важливою для успішної взаємодії з клієнтами та ефективного проникнення на ринок. Бізнес-модель допомагає чітко визначити цільову аудиторію та адаптувати пропозицію під їхні потреби та очікування. Наступним кроком є визначення цінності, яку компанія надає своїм клієнтам. Це дозволяє з'ясувати, які унікальності та переваги пропозиції привертають увагу та задовольняють потреби споживачів. Також важливою частиною є ідентифікація ключових партнерів та учасників екосистеми, з якими співпраця може бути взаємовигідною для всіх сторін.

В результаті, конструкція бізнес-моделі дозволяє краще розібратися у вимогах та потребах ринку та сприяє формулюванню стратегії бізнесу на основі найкращих практик та оптимізації використання наявних ресурсів.
[39]

На рисунку 2.3 зображена бізнес-модель Canvas для фірми Polsling. Далі буде розглянуто цю модель більш докладно.

Ключові партнери	Ключові дії	Ключові ресурси	Ціннісна пропозиція
Постачальники: Bridon, JDT, Teufelberger; Постачальники програмування: Wapro, ITCube, Comarch; Постачальники услуг: логістика, пакування, IT	Приготування пропозиції для клієнта ведення інтернет-магазину, продаж через платформи продажів, проведення маркетингової кампанії	Висококваліфіковані працівники, сучасне обладнання для виробництва, місце та комфортні умови праці, канали дистрибуції	Сертифіковані продукти, співпраця з різними постачальниками, гарантія якості, знижки для постійних клієнтів, ціна, відповідна якості продуктів, обслуговування 24/7, кваліфікований персонал, виконання замовлень вчасно, популярність бренду
		Канали	Структура витрат
		Пряма продаж, торгові платформи, інтернет-магазин, будівельні магазини, соціальні мережі, садові магазини	Оренда виробничої бази та приміщень для різних відділень у різних містах, оплата за електроенергію, водопостачання та опалення, придбання автомобілів для торгових представників, витрати на доставку, виплата зарплати працівникам, придбання обладнання для виробництва та контролю якості продукції, придбання ліцензій для всіх потрібних програм ІТ, проведення маркетингових кампаній продукції, управління соціальними мережами
Відносини з клієнтами			
Швидка відповідь, пропозиція, пристосована до потреб, можливість самостійного придбання без додаткових питань (веб-сайт), консультація за потреби			
Сегменти споживачів	Потоки доходів		
B2B: будівельні компанії, компанії, що надають підйомні послуги, винні заводи, роздрібні магазини, закордонні компанії B2C: індивідуальна продаж на замовлення, клієнти з-за кордону	Дохід від продажу B2B, продаж через інтернет-магазин, продаж через торгові платформи, дохід від продажу B2C, дохід від зарубіжних продажів		

Рисунок 2.3 – Бізнес-модель Canvas

Джерело: узагальнено автором на підставі інформації о підприємстві Polsling

- Ключові партнери:

Партнерами компанії є постачальники різних програм або послуг. Основними партнерами є підприємства, що виробляють сталеві троси, які компанія купує для виготовлення підйомних пристроїв. Через те, що фірма Polsling діє на ринку вже 25 років, у компанії є постійні постачальники, серед яких великі зарубіжні підприємства: BridonBeakart, JDT, Teufelberger. Ці виробники сталевих ланок належать до розряду виробників предметів класу люкс.

- Ключові дії:

Дії, які компанія планує здійснити для досягнення своїх бізнесових цілей. Наразі компанія майже не персоналізує свої пропозиції для клієнтів і рідко бере участь у тендерах. Інтернет-магазин ще не створено, але його відкриття заплановане на дуже близький час. Продаж через торгові платформи - це напрям, який компанія хоче сильно розвивати зараз через популярні платформи, такі як Allegro, Amazon, Olx.

- Ключові ресурси:

Для реалізації майбутніх планів компанії необхідні: кваліфікований персонал у всіх відділах компанії, сучасне (інноваційне) виробниче обладнання для швидшого виконання замовлень і виготовлення більшої кількості товарів для продажу, зручні умови праці (наразі компанія має невелику виробничу площу, але цього року планується її розширення для збільшення оборотів виробництва). Канали розподілу потрібні для продажу своїх продуктів у багатьох способах (через торгові платформи, електронний магазин, безпосередні продажі, роздрібні магазини).

- Пропозиція цінності:

Це цінності, які компанія Polsling пропонує своїм клієнтам. Компанія може запропонувати: всі продукти компанії проходять атестацію (що підтверджує якість продукту і безпеку використання), співпраця з різними постачальниками (допомагає встановити відповідну ціну для різних груп споживачів, є дорожчі продукти з великою міцністю, але також доступні продукти з меншою міцністю), гарантія якості (компанія перевіряє всі свої продукти і може запропонувати гарантію від пошкоджень, які не є механічного походження), знижки для постійних клієнтів (більшість клієнтів, що співпрацюють з компанією протягом тривалого періоду часу, отримують знижки у розмірі 10-15% від замовлення, а також різні святкові знижки), ціна, адаптована до якості продукту (як вже зазначалося раніше, через співпрацю з різними постачальниками, компанія може адаптувати свою ціну до відповідного сегмента клієнтів), обслуговування 24/7 (працівники компанії надають відповіді на всі питання клієнтів у будь-який час, якщо це буде потрібно. Крім того, у разі аварійної ситуації компанія надає допомогу щодо заміни пошкодженої частини), кваліфікований персонал, виконання замовлення вчасно (компанія співпрацює з такими галузями, де багато чинників, які впливають на те, щоб отримати своє замовлення вчасно. Підприємство Polsling завжди сповіщає спочатку, чи може це замовлення бути в такий короткий термін, чи ні, і вже вирішує клієнт), популярність

бренду (вона ще не така розвинена, але певна репутація компанії вже відзначена в певних сегментах ринку).

- Взаємовідносини з клієнтами:

У зв'язку з тим, що компанія має багато клієнтів, кращим рішенням було б комунікувати через систему CRM (компанія має свою систему CRM, але наразі комунікація там не така розвинена, як може бути). Компанія може пропонувати різні продукти для різних потреб клієнтів. Можливість самостійного замовлення продукту через платформу для покупок Allegro існує, але ще ці продукти не пристосовані до потреб окремих клієнтів, і великі компанії рідко купують такі речі через Allegro (мале довір'я до продавців). Інтернет-магазин значно спростило б продажі компанії, оскільки таким чином клієнт вже знає, що купує у фірмовому магазині та має менше сумнівів щодо покупки.

- Канали:

Це канали продажу товарів. Прямий продаж, платформа продажів Allegro та будівельні магазини є поточними каналами. Однак інтернет-магазин, продаж через соціальні мережі та садові магазини - це канали, в які компанія планує увійти.

- Сегменти клієнтів:

Сегментація клієнтів вже описана у розділі 4.5. Бізнес-модель включає розділ на клієнтів B2B (будівельні компанії, компанії, що надають підйомні послуги, винні заводи, роздрібні магазини, закордонні підприємства) та B2C (індивідуальна продаж за потребою, індивідуальні клієнти з-за кордону).

- Структура витрат:

Включає всі витрати, які можуть виникнути під час виконання бізнес-стратегії компанії.

- Потоки доходів:

Включає джерела доходів (існуючі та планові).

Аналіз 5 сил Портера є важливим інструментом для оцінки конкурентної обстановки та визначення привабливості ринку для

підприємства. Таблиця, яка містить аналіз цих п'яти факторів, спрямована на оцінку кожного з них з метою визначення впливу зовнішніх чинників на діяльність компанії. Цей вид аналізу дозволяє виявити потенційні загрози і можливості, які можуть виникнути для підприємства на ринку. [37]

Оцінка сил Портера дає змогу краще зрозуміти рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку та виявити стратегії, спрямовані на підтримку та розвиток його лідерської позиції в галузі. Цей аналіз допомагає виявити потенційні небезпеки, які можуть виникнути внаслідок впливу конкурентів, постачальників, покупців, нових учасників на ринку, а також внутрішніх сил, що можуть впливати на стратегічне планування та конкурентоспроможність підприємства. [43]

В таблиці 2.4 наведено аналіз "П'ять сил Портера" для компанії Polsling.

Таблиця 2.4 Аналіз 5 сил Портера для підприємства Polsling

Фактор	Питання	Опис	Оцінка (1-невигідно, 5-вигідно)
Потенційні покупці	Які клієнти має компанія? На які умови вони можуть натискати?	Покупцями продукції компанії є переважно підприємства з галузі будівельної, промислової та транспортної сфер. Також потенційними клієнтами є оптовики та роздрібні продавці. Купівля у цій галузі дуже вимоглива, і шукає продукти найкращої якості за привабливою ціною	1
Потенціал постачальників	Яких постачальників має компанія? На скільки вони можуть натискати свої умови?	Компанія потребує постачальників сировини та матеріалів для виробництва сталевих підвісок. На ринку доступно багато постачальників, що забезпечує компанії великий вибір та переваги при переговорах	2

Продовження таблиці 2.4

Конкуренція	Яких конкурентів має компанія? На скільки треба боротися з конкуренцією?	У галузі виробництва сталевих підвісок та розподілу ланцюгів, сталевих підвісок та обладнання для підйому існує багато конкуруючих компаній. Компанія повинна конкурувати з іншими виробниками, дистриб'юторами та імпортерами. Деякі з конкурентів: Alfa-Lift, BUNAR-ŁABĘDY, Coromat, Delta Tech, Fronius, Interlift, KITO, Mennens, Modulift, OSHA, RUD, Slingco, Slingmax, Yale, Zelazny та багато інших.	3
Конкуренція у галузі	Наскільки легко новим конкурентам увійти та здобути частку на ринку?	Галузь виробництва сталевих підвісок та розподілу ланцюгів, сталевих підвісок та обладнання для підйому характеризується високим рівнем конкуренції. Компанія повинна боротися за свою позицію на ринку, надаючи продукцію найвищої якості за конкурентними цінами. Інновації та швидкість впровадження нових продуктів і технологічних рішень можуть допомогти компанії здобути конкурентну перевагу	4
Загроза від нових учасників та замінників	Наскільки клієнти можуть задовольнити свою потребу іншим шляхом?	Галузь характеризується відносно високими бар'єрами для входу на ринок. Нові компанії повинні мати відповідні фінансові та технологічні засоби для конкуренції з фірмою X та іншими компаніями у галузі. Замінниками можуть бути ланцюги та текстильні підвіски, проте наразі компанія також пропонує такі продукти в своєму асортименті	5

Джерело: складено автором самостійно на підставі інформації о підприємстві Polsling

Підприємство Polsling, відповідно до поточних вимог та умов ринку, має стратегічно адаптувати свої пропозиції до вибагливих потреб покупців,

які активно шукають продукти високої якості за привабливою ціною. Для цього фірма повинна детально зрозуміти та вивчити потреби своєї аудиторії, а також гнучко реагувати на їх вимоги. Пошук оптимальних рішень, які задовільняють потреби споживачів, стане ключовим фактором успіху.

Завдяки наявності різних постачальників на ринку, Polsling має можливість проводити переговори та вести діалог щодо цін на сировину та матеріали. Це може сприяти зниженню витрат на виробництво та підвищенню конкурентоспроможності підприємства. Однак, необхідно враховувати можливі ризики, пов'язані зі змінами в умовах постачання сировини та коливаннями цін, оскільки це може вплинути на загальні витрати та ефективність виробництва. Стратегічне планування та гнучкість у вирішенні таких ситуацій можуть допомогти Polsling у мінімізації негативного впливу цих факторів на діяльність компанії.

Конкуренція в галузі є дуже сильною, що може вплинути на ціни на продукцію. Фірма повинна уважно моніторити рухи конкурентів і адаптувати свою стратегію залежно від їх дій. Високий рівень конкуренції вимагає від підприємства постійного вдосконалення своїх продуктів і впровадження нових технологічних та маркетингових рішень для збереження своєї позиції на ринку. Нові компанії на ринку мають певні бар'єри для входу, що забезпечує компанії відносно стабільну позицію. Однак фірма повинна бути обережною щодо можливих нових замінників її продуктів та потенційних нових компаній, які можуть увійти на ринок з конкурентною новою продукцією або нижчою ціною на такий самий продукт.

Загалом, підприємство повинно бути уважним та гнучким у своїй стратегії, щоб залишитися конкурентним на ринку. Фірма має сконцентруватися на вдосконаленні своїх продуктів, їх адаптації до потреб клієнтів, а також використанні інноваційних технологічних рішень для збереження своєї позиції на ринку та збільшення конкурентної переваги.

Конкурентна боротьба у галузі, безумовно, є важливою та впливає на цінову політику підприємства. Polsling має стратегічно спостерігати за діями

конкурентів та гнучко реагувати на їх стратегії. Завдяки високому рівню конкуренції, компанія повинна постійно вдосконалювати свої продукти та впроваджувати нові технологічні та маркетингові рішення для збереження своєї лідерської позиції на ринку.

Важливою складовою є постійне вдосконалення продукції, щоб відповідати високим вимогам споживачів та підтримувати конкурентність. Також, наявність певних бар'єрів для входу на ринок дозволяє Polsling зберігати свою позицію, проте потрібно бути уважними щодо можливих замінників продуктів та нових компаній, які можуть увійти на ринок із конкурентоспроможною продукцією або пропонувати альтернативні, більш доступні цінові рішення. Моніторинг ринку та стратегічне планування дозволять Polsling адаптуватися до змін та зберегти свою конкурентну перевагу.

В процесі оцінки за балами, визначення вагомості для різних факторів відіграє ключову роль для розуміння їхнього впливу на діяльність підприємства. Ваги, які надаються окремим зовнішнім чинникам, формуються відповідно до конкретної ситуації та потреб компанії, а також від цілей, які вона прагне досягти у своєму аналізі.

Цей підхід дозволяє враховувати важливість кожного фактору відносно його впливу на стратегічні аспекти діяльності підприємства. За допомогою призначення ваг цим факторам можна краще оцінити їхнє значення та визначити, як кожен з них впливає на роботу та успішність компанії. Керівництво підприємства Polsling призначило відповідні ваги окремим факторам (в межах 0.1-1.0):

- конкуренція на ринку – 0,6;
- зміни в уподобаннях клієнтів – 0,5;
- політика уряду – 0,2;
- вплив технологій – 0,4;
- вплив постачальників – 0,5;
- вплив клієнтів – 0,2;

- вплив нових учасників на ринку – 0,4.

В таблиці 2.5 наведено результати оцінки за балами.

Таблиця 2.5 Оцінка зовнішніх факторів для компанії Polsling

Головний зовнішній фактор	Оцінка за шкалою: (1-10)	Оцінка за шкалою: (1-10)	Вага	Сума
Конкуренція на ринку	Кількість конкурентів	7	0,6	4,2
	Сила конкурентів	5		3
	Маркетингові стратегії конкурентів	8		4,8
	Ціни, які пропонують конкуренти за свої продукти	9		5,4
	Якість, яку пропонують конкуренти за свої продукти	5		3
Сума:				20,4/5
Зміни в уподобаннях клієнтів	Зміни в уподобаннях і потребах клієнтів	9	0,5	4,5
	Тенденції на ринку	8		4
	Зміни в уподобаннях покупок	7		3,5
Сума:				12/4
Політика уряду	Регулювання та політика уряду щодо галузі	6	0,2	1,2
	Правила охорони навколишнього середовища	8		1,6
	Зміни в оподаткуванні та системі платежів	7		1,4
Сума:				4,2/3
Вплив технологій	Розвиток технологій	9	0,4	3,6
	Інновації у галузі	8		3,2
	Технологічні тенденції	7		2,8
	Ризик застарілих технологій	6		2,4
Сума:				12/4
Вплив постачальників	Постачальницька переговорна сила	7	0,5	3,5
	Якість поставок	8		4,0
	Ризик відсутності поставок	6		3,0
Сума:				10,5/4

Продовження таблиці 2.5

Вплив клієнтів	Переговорна сила клієнтів	8	0,2	1,6
	Зміни уподобань клієнтів	9		1,8
	Ризик відсутності попиту	7		1,4
Сума:				4,8/3
Вплив нових учасників на ринок	Ризик нових конкурентів на ринку	6	0,4	2,4
	Легкість входу на ринок	8		3,2
	Витрати на вхід на ринок	7		2,8
Сума:				8,4/3

Джерело: складено автором самостійно на підставі інформації о підприємстві Polsling

На основі отриманих оцінок важливих факторів для фірми видно, що конкурентна боротьба та відповідь на зміни в уподобаннях клієнтів є критичними для успішності на ринку. Ці фактори є драйверами, що стимулюють постійний розвиток і пошук нових шляхів привернення клієнтів, утримання їх і лояльності. Спроможність адаптуватися до змін у вимогах та уподобаннях споживачів є ключовою для забезпечення конкурентних переваг.

У той же час, політичні рішення та вплив клієнтів, хоча є важливими, отримали більш низькі оцінки. Це може вказувати на менший прямий вплив цих чинників на бізнес. Однак необхідно враховувати їх в контексті певних ризиків та можливих можливостей, особливо коли це стосується політичного впливу на економічні умови.

Через те, що екологічні аспекти, оподаткування та збори також отримали менші оцінки, це не означає, що вони не важливі. Потрібно враховувати можливий вплив на підприємство через зміни в законодавстві, вимоги щодо стандартів, а також відносини з урядовими органами.

Технологічні зміни та вплив постачальників, хоча отримали менші оцінки, також мають значення. Інноваційні технології можуть відкривати нові ринки або вимагати модернізації у виробництві, тоді як якість поставок може

суттєво вплинути на безперебійність виробництва та якість виготовлених продуктів.

2.3 Аналіз теперішнього стану проектної діяльності підприємства Polsling

Однією з ключових операційних діяльностей підприємства Polsling є реалізація продукції через різноманітні канали збуту. Проте для досягнення подальшого розвитку та максимізації прибутку, компанія має впроваджувати нові стратегії, інноваційні підходи та представляти на ринку нові продукти та послуги. Збільшення конкурентоспроможності Polsling зазвичай вимагає регулярних змін та адаптації до змін у самих ринкових умовах. Розвиток нових стратегій, які реалізуються через інновації, може включати в себе розширення асортименту продукції, вдосконалення методів виробництва, а також пошук нових каналів збуту, які відповідають на вимоги сучасного споживача.

Додавання нових продуктів або послуг, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів, може сприяти розширенню аудиторії споживачів і забезпеченню більш широкого охоплення ринку. Це може стати ефективним інструментом для підвищення конкурентоспроможності та збільшення обсягів продажу, що в свою чергу вплине на фінансовий стан підприємства. Таким чином, для Polsling важливо постійно вдосконалювати свої стратегії, вносити інновації та представляти нові продукти, оскільки це дозволить зміцнити їх позиції на ринку та забезпечити стійкий розвиток у майбутньому.

Підхід, спрямований на проектну діяльність в управлінні компанією Polsling, є важливим кроком у реалізації нових стратегій та ініціатив. Його суттєвою перевагою є можливість одночасного проведення кількох проектів, де співробітники мають можливість працювати над різноманітними завданнями та етапами. Це сприяє успішній реалізації ідей та задумів, забезпечуючи більш ефективне втілення проектів.

Проектний підхід дає можливість керувати та впроваджувати нові ідеї шляхом структурованого та систематичного планування, розподілу ресурсів, термінів та завдань. Це створює простір для співпраці між різними командами та спеціалістами, що робить можливим поєднання різних перспектив та експертиз для досягнення спільних цілей. Проектний підхід в управлінні Polsling дозволяє компанії бути більш гнучкою та адаптивною до змін в оточенні, адже проекти можуть бути швидко змінені або адаптовані відповідно до змін у вимогах ринку чи нових технологій. Такий підхід сприяє інноваціям та підтримує конкурентоспроможність компанії у динамічному бізнес-середовищі.

Використання проектного підходу стало важливим кроком у розвитку компанії Polsling, оскільки це дозволяє їй рухатися вперед у кількох напрямках одночасно. Кожен окремий проект відкриває широкі можливості для інновацій та впровадження нових стратегій, що сприяє розвитку підприємства за межами традиційних обмежень. Цей підхід стимулює Polsling виходити за рамки стандартних схем дій та значно прискорює темпи розвитку компанії.

Розвиток проектної діяльності стає важливою складовою для Polsling, оскільки це відкриває нові перспективи та можливості. Завдяки цьому підходу компанія здатна ефективно вдосконалювати процеси управління та прискорювати інноваційний ріст, що сприяє загальному розвитку. Реалізація кількох проектів паралельно дає Polsling можливість активно адаптуватися до різних ринкових ситуацій, створюючи простір для постійного росту та удосконалення.

Ідеальна методика для кожного проекту - це своєрідний набір інструментів та стратегій, які відповідають специфіці та цілям конкретного проекту. Ця методика допомагає визначити послідовність кроків, розподілити ресурси та засоби, необхідні для успішного втілення задуму в життя. Вона створює чіткий план дій, що сприяє виконанню завдань у визначений термін та згідно з метою проекту.

Також, кожен проект повинен мати відповідального керівника, який керує усіма аспектами проекту та несе відповідальність за його виконання. Ця особа відповідає за координацію команди, вирішення проблем та взаємодію з усіма зацікавленими сторонами проекту. Його/її роль полягає в забезпеченні злагодженості всіх етапів проекту та відповідності результатів поставленим цілям.

Такий підхід дозволяє забезпечити ефективність та прозорість у роботі над проектами. Відповідний вибір методики враховує специфіку завдань, що дозволяє досягти оптимальних результатів у виконанні завдань. Особливо важливо мати відповідального керівника проекту, який керуватиме його виконанням, координуватиме зусилля команди та відповідатиме за його успішне завершення згідно з поставленими цілями.

Кожен учасник проекту має свою власну зону відповідальності, де він несе особисту відповідальність за виконання певних завдань та досягнення конкретних цілей. Це визначається його ролями та обов'язками у проекті. Залучені співробітники мають розуміти свої обов'язки та мати чітке уявлення про завдання, які вони повинні виконати для успішності проекту. Розділення зон відповідальності допомагає кожному учаснику бути більш орієнтованим у своїй діяльності та виконувати свої обов'язки з відповідною уважністю та відповідальністю. Це сприяє забезпеченню більшої ефективності та координації робіт всієї команди під час реалізації проекту.

На жаль, фірма Polsling має проблеми з реалізацією проектів, які зараз є в реалізації. Через нестачу вимогань від управління фірмою, погану комунікацію з керівництвом, відсутність усіх засад управління проекту та людьми, погану якість, а іноді і взагалі відсутність планування проекту і розподілу ролей та ще багато інших недоліків – проекти часто (майже завжди) залишаються не виконаними, або процес реалізації розтягується на місяці або ж роки.

Систематична недостатня управлінська діяльність в компанії Polsling призводить до серйозних труднощів у виконанні навіть поточних проектів. Ці

проблеми стосуються майже всіх етапів реалізації проєктів, включаючи планування, координацію, оцінку ризиків, розподіл відповідальності та моніторинг. Недолік чіткої стратегії, підтриманої ефективними методами управління проєктами, ускладнює процеси виробництва та веде до втрат часу і ресурсів. Необхідно впроваджувати значні покращення в управлінні проєктами, розробляти та застосовувати більш системні та ефективні методики, щоб оптимізувати процеси виконання завдань та забезпечити більшу ефективність у виконанні проєктів.

Відсутність стандартизованих процедур у плануванні та організації спричиняє затримки у виконанні проєктів і робить їх менш ефективними та менш контрольованими. Неясний розподіл ролей та відповідальності веде до конфліктів між працівниками та недостатньої координації дій у команді. Відсутність чітких і зрозумілих стандартів та процедур управління проєктами призводить до хаотичності та ризику невиконання завдань у встановлені строки. Це затримує процеси виробництва та впливає на загальну продуктивність команди. Для вирішення цих проблем важливо розробити чіткі процедури та стандарти управління проєктами, встановити чіткий розподіл обов'язків та відповідальності, а також забезпечити належну комунікацію та співпрацю всіх учасників проєкту.

Недосконалість у плануванні та стратегічному мисленні створює суттєві труднощі у визначенні й управлінні ризиками, а також у пристосуванні до змін під час виконання проєктів. Ця проблема має прямий вплив на ресурси, що витрачаються неефективно, а також на втрату цінного часу. Відсутність чіткої та ефективної комунікації, а також відсутність системи звітності призводять до розбіжності у процесах, що робить передбачення результатів та управління складними ситуаціями практично неможливими. Недостатній контроль над стратегічними процесами та важливими рішеннями управління може спричинити втрати й негативний вплив на результативність компанії. Для подолання цих труднощів необхідно покращити стратегічне планування, розвинути систему управління ризиками,

вдосконалити комунікаційні процеси та встановити ефективну систему звітності.

Всі вищезгадані фактори, що обговорюються, у сукупності становлять ще більші труднощі в успішній реалізації проектів та негативно впливають на загальну ефективність діяльності компанії Polsling. Ця кумулятивна проблема може призвести до значного ускладнення виконання завдань і збільшення ризику неуспіху проектів. Неврегульованість у стратегічному плануванні та недоліки в управлінні ризиками викликають серйозні труднощі у пристосуванні до змін та реагуванні на негативні ситуації, що можуть виникнути під час виконання проектів.

Брак чіткої комунікації та системи звітності ускладнює спілкування між учасниками команди, що може призвести до неузгодженості у виконанні завдань та непорозумінь, що шкодить результативності проектів. Ці труднощі спільно впливають на загальний функціонування компанії, викликаючи перешкоди у досягненні стратегічних цілей, ефективному використанні ресурсів та збільшенні конкурентоспроможності на ринку.

Для подолання цих проблем важливо ретельно переглянути та вдосконалити стратегічне планування, удосконалити управління ризиками, встановити ефективні комунікаційні канали та розвинути систему звітності для забезпечення кращої координації, контролю та співпраці всередині команди та проектів.

Протягом минулого року Polsling здійснив важливий проект з розробки нового веб-сайту, який, на жаль, зіткнувся з рядом суттєвих труднощів, що вплинули на успішність його впровадження. Початковою метою цього проекту було створення сучасного та відповідного сучасним UX/UI тенденціям веб-сайту, який мав передавати цінності та ідентичність компанії.

Процес створення веб-сайту зіткнувся з різноманітними труднощами, які вплинули на успішність проекту. Можливо, виникли складнощі у формулюванні чітких вимог до дизайну та функціоналу, що призвело до недорозумінь між командами. Також можливі труднощі були пов'язані з

технічними аспектами, наприклад, неспроможністю втілення певних функцій або обмеженнями платформи.

Ці труднощі, як правило, виникають при недостатній узгодженості у вимогах, слабкій комунікації між командами та нечіткому розумінні очікувань. Їх можна подолати через вдосконалення взаємодії між учасниками проекту, чітке визначення вимог та врахування технічних обмежень на етапі планування та виконання проекту.

На керівній позиції проекту була заступниця президента компанії, яка визначила терміни реалізації проекту протягом трьох місяців, однак деталей та специфікацій проекту не було достатньо роз'яснено працівникам. Це призвело до непорозумінь щодо розподілу відповідальності між учасниками проекту та до відсутності чіткої картини того, як повинен виглядати та які функції має мати веб-сайт.

У процесі реалізації проекту створення веб-сайту для Polsling, були виявлені певні негативні аспекти, які значно уповільнили кожний етап процесу. Зокрема, відсутність системності та затримки у прийнятті рішень лідером групи стали однією з головних причин затягування кожного кроку.

Частіше за все, виконана робота вимагалася переробки через розбіжності між очікуваннями керівника та власника компанії. Це може свідчити про недостатню узгодженість вимог, нечіткість завдань або недосконалу комунікацію між стейкхолдерами проекту.

В результаті цих проблем відзначалося суттєве збільшення часу, потрібного для завершення проекту. Тривалість виконання збільшилася від трьох до дев'яти місяців через постійні корекції та виправлення завдань. Такі недоліки у процесі співпраці між командами відобразилися на значному затриманні у завершенні проекту та його загальному рівні ефективності.

Після введення сайту в експлуатацію залишилося багато завдань, які потребували поліпшення та доробки, проте, протягом п'яти місяців вони так і не були виконані. Неврегульованість у завершенні робіт вказує на відсутність чіткого плану дій для після-запускового етапу проекту.

Відсутність цілеспрямованих стратегій і планів дій після завершення проекту призвела до його недокінця. Не було розроблено конкретного плану, як удосконалити та покращити вже запущений веб-сайт. Також не було враховано можливих ризиків, які могли виникнути після завершення проекту, і, як наслідок, не були розроблені стратегії їх вирішення.

Цей недолік у плануванні дій після завершення проекту породив невизначеність та неспроможність досягти поставлених цілей. Відсутність плану дій на фінальному етапі проекту позначилася на його завершенні, не дозволивши досягти бажаного рівня завершення та удосконалення сайту.

Хоча фірма Polsling відчула певні позитивні наслідки від запуску нового веб-сайту у вигляді збільшення кількості відвідувань та підвищення популярності компанії в Інтернеті, важливо відзначити, що цей успіх був досягнутий за рахунок значних витрат ресурсів, переважно часу.

Існує позитивна динаміка у плані підвищення відвідувань сайту та збільшення уваги до бренду через введення нового веб-сайту. Однак, ці досягнення були важкими та вимагали значних зусиль та часу. Інвестиції, зокрема часові, були великими, що може визначити цей успіх як вартісний, але дорогий з точки зору витрат часу та ресурсів фірми.

Велика кількість часу, витраченого на цей проект, може бути розцінена як втрата ресурсів для компанії. Окрім того, хоча було досягнуто певний результат у вигляді підвищення відвідуваності, важливі початково встановлені цілі проекту залишилися невиконаними чи були реалізовані з помітними затримками. Це призводить до визнання, що результат, хоч і приніс певну користь, можна вважати другорядним, оскільки ключові цілі проекту не були досягнуті в запланований термін або взагалі не були здійснені успішно.

Фірма Polsling розпочала процес впровадження нового інтегрованого продукту, який мав включати в себе широкий спектр необхідних компонентів для господарювання в городі - від виготовлення сталених тросів до постачання спеціалізованого обладнання для їх обслуговування. Цей процес

вимагав фінансування на виготовлення тросів на відповідну довжину, закупівлю спеціального обладнання, створення зручних коробок для упаковки товару та розробку привабливого дизайну продукту.

Команда, яка відповідала за цей проект, складалася з двох співробітників, які працювали паралельно з основним персоналом, що займався виробництвом основного продукту компанії - боксів. Після завершення розробки та готовності продукту до введення на ринок, фірма раптово зупинила процес реалізації. Результатом такої паузи стало залишення готового продукту без використання на складі.

Скоріш за все, відсутність чіткого плану продажів для цього нового продукту та стратегії його просування на ринку через маркетинг зіграли важливу роль у цій паузі. Необхідність визначення конкретної стратегії продажів та маркетингового плану виявилася критичною для подальшого успіху продукту на ринку та його ефективного використання.

У фірмі Polsling наявний цінний позитивний досвід у впровадженні проектів, зокрема вийшовши на новий ринок через створення та розробку продуктів, спрямованих на дітей. Один з таких проектів передбачав створення серії іграшок з образами хлопчика, дівчинки та їхнього вірного песика. Головною метою цього проекту було привернути увагу нових клієнтів та впровадження нового ключового візуального стилю.

Щоб розгорнути деталі впровадження проекту Polsling, пов'язаного із створенням іграшок для дітей, слід звернутися до початкової мети, яка передбачала створення серії іграшок, що відображають образ хлопчика, дівчинки та їхнього песика. Цей проект не був орієнтований тільки на створення продукту, але й мав стратегічне значення для компанії. Напрямки, що були здійснені в рамках цього проекту, включали в себе:

- Дизайн та розробка продукту.

Велика увага була приділена створенню привабливого дизайну, який би привертав увагу молодших споживачів. Працюючи над створенням образу та

характеристик іграшок, Polsling враховувала сучасні тенденції у споживчому ринку.

- Виробництво та матеріали.

Компанія провела дослідження для вибору оптимальних матеріалів для виготовлення іграшок, які були б якісними, безпечними та естетично привабливими для дітей.

- Маркетингова стратегія.

Була розроблена стратегія введення продукту на ринок, включаючи плани рекламних кампаній та підходи до цільової аудиторії.

- Вивчення ринку та аналіз конкурентів.

Polsling вивчала попит на подібні продукти на ринку, аналізувала конкурентів та їхні стратегії, щоб ефективніше просуватися на ньому.

- Стратегічне планування.

Проект включав стратегічне планування щодо випуску нової продукції та підготовки до введення її на ринок, враховуючи потенційні ризики та способи їх управління.

Хоча ці продукти не були випущені на ринок, вони виявилися важливим елементом у формуванні нової маркетингової стратегії, яка була орієнтована на молодший сегмент споживачів та їхніх батьків. Для досягнення цієї мети проводилися активні роботи щодо розробки унікального дизайну іграшок, пошуку оптимальних виробничих можливостей за найвигіднішими цінами для компанії, а також розроблення стратегії введення продукту на ринок. Цей процес дозволив Polsling виявити нові можливості для розвитку та підвищити інтерес споживачів до їхніх пропозицій, навіть не запускаючи конкретний продукт на ринок.

Проекти, пов'язані з постачанням продукції для великих проектів, стали важливим аспектом діяльності компанії Polsling, дозволяючи їй забезпечувати товари та обладнання відповідно до специфічних вимог замовників. Навіть якщо ці проекти не входять в основну стратегію розвитку бізнесу компанії,

вони мають значний вплив на її репутацію та позиціонування бренду на ринку.

На фоні успішного досвіду виробництва та реалізації проектів у відповідній галузі, Polsling здобув значну конкурентну перевагу на ринку та заслужив високий рівень довіри споживачів порівняно з іншими учасниками даного сектору. Однак важливо відзначити, що в усіх нових ініціативах, які націлені на використання інноваційних технологій та впровадження новаторських ідей, фірма зіткнулася з труднощами у їх втіленні через певні проблеми.

Відсутність необхідних знань, недостатня обґрунтованість стратегій та неякісна підготовка до реалізації таких проектів свідчать про потребу вдосконалення процесів планування та підготовки перед запуском нових ініціатив. Це також вказує на необхідність більш детального аналізу перед початком нових проектів, а також на вивчення внутрішніх знань та ресурсів компанії для ефективного впровадження таких ініціатив.

Це означає, що Polsling має потенціал для подальшого удосконалення в управлінні новаторськими ідеями та технологіями. Шлях до успіху може полягати у зміцненні процесів планування, підвищенні рівня експертизи та розширенні внутрішніх ресурсів для кращого реалізації інноваційних проектів.

Висновки за розділом 2

Підприємство Polsling має стійку позицію на ринку та зберігає свою компетентність у сфері підйомно-транспортної техніки. За чверть століття своєї діяльності компанії змогла накопичити важливий досвід, що забезпечує їй визнання клієнтів та партнерів у даній галузі.

Підприємство Polsling спостерігає позитивні тенденції у своєму фінансовому стані та операційній діяльності. Проте, для досягнення стабільного росту та довгострокового успіху, важливо продовжувати

слідкувати за фінансовими показниками, удосконалювати стратегії управління та планувати майбутні дії на основі отриманих даних для досягнення ще більшої стійкості та успішності в майбутньому.

Підприємство Polsling прагне адаптувати свою продукцію до високих стандартів та вимог ринку, спрямованих на задоволення вибагливих потреб споживачів. Основним пріоритетом є створення якісних продуктів, які одночасно доступні за привабливою ціною. Для досягнення цієї мети, Polsling акцентує на детальному вивченні та розумінні потреб своєї аудиторії, а також на гнучкій реакції на їхні вимоги. Ключовим фактором успіху для компанії буде здатність швидко знаходити оптимальні рішення, які відповідають потребам та очікуванням клієнтів.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства Polsling відображає важливі аспекти, які впливають на його стратегію та бізнес-процеси, показує, що Polsling має добре підготовлене внутрішнє середовище, але варто більше уваги приділити аспектам, які можуть стати слабкими місцями. З урахуванням зовнішніх факторів, які можуть впливати на бізнес, Polsling може розвивати стратегії, які допоможуть максимально використовувати можливості та зменшувати вплив загроз.

Бізнес-модель компанії Polsling базується на співпраці з виробниками сталевих тросів, плані розширення онлайн-продажів через інтернет-магазин та торгові платформи. Ключові аспекти включають якісні ресурси, різнобічну пропозицію для клієнтів, а також плани зростання у різних сегментах ринку.

Незважаючи на успішний досвід у виробництві та реалізації проектів, Polsling стикається з труднощами при впровадженні інновацій через недостатню обґрунтованість стратегій та відсутність необхідних знань. Компанії Polsling слід удосконалити процеси планування та підготовки перед запуском нових ініціатив, більш детально аналізувати перед початком проектів та використовувати внутрішні ресурси для кращої реалізації інновацій.

РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗРОБКИ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ POLSLING

3.1 Розробка дійового алгоритму проектної діяльності Polsling

Попередній аналіз потреб компанії показав, що відсутність доступу до комплексного та в реальному часі оновленого аналізу бізнес-даних обмежує можливості розвитку підприємства та ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. Тому проект спрямований на надання інструментів, що дозволять здійснювати кращий та швидший аналіз даних, що в кінцевому підсумку призведе до більш ефективного управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності на ринку. У цьому розділі будуть визначені основні цілі проекту, описані в рамках методології SMART, витрати на реалізацію та заплановані терміни впровадження системи. Крім цього, будуть розглянуті потенційні негативні наслідки та основні ризики, пов'язані з реалізацією проекту.

Мета проекту: Збільшення ефективності продажів протягом наступних 12 місяців на не менше 15%. Впровадження системи Business Intelligence має потенціал покращити процеси продажів та забезпечити кращий аналіз даних, що, в свою чергу, має здійснити основну мету проекту. Планується впровадження системи Business Intelligence протягом 6 місяців з моменту початку проекту.

Бізнес-потреби компанії Polsling, пов'язані з впровадженням системи Business Intelligence (BI), суттєво спрямовані на оптимізацію використання накопичених даних для забезпечення більш обґрунтованих та ефективних стратегій прийняття бізнес-рішень. Компанія, яка працює на ринку протягом тривалого періоду, має значний обсяг даних з різноманітних джерел. Однак, нестача ефективних аналітичних інструментів ускладнює обробку та використання цих даних для ефективних стратегій прийняття бізнес-рішень.

Впровадження системи BI в компанії Polsling допоможе у створенні інструментів аналізу даних, які будуть використовуватися для оптимізації даних та вироблення інформованих стратегій прийняття рішень. Це дозволить компанії використовувати свій накопичений досвід та дані для удосконалення бізнес-процесів, виявлення тенденцій на ринку та ефективного управління ресурсами.

Завдяки системі BI, Polsling матиме можливість використовувати аналітичні інструменти, такі як зведення даних, візуалізація, прогнозування та статистичний аналіз, для отримання глибокого розуміння своїх операцій, клієнтської поведінки та ринкових тенденцій. Це дозволить Polsling приймати кращі стратегічні рішення, збільшувати конкурентоспроможність та досягати більш високих показників ефективності.

Впровадження системи Business Intelligence (BI) сприятиме ефективнішому використанню накопичених даних через їх обробку та аналіз у реальному часі. Це дозволить компанії отримувати надійну та актуальну інформацію для прийняття кращих бізнес-рішень, що позитивно позначиться на її розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Впровадження системи BI дозволить інтегрувати дані з різних джерел, що забезпечить компанії глибше розуміння її діяльності через зведення і аналіз інформації з різних джерел. Це допоможе виявляти тенденції, закономірності та можливості в реальному часі.

Використання системи BI спростить процеси прийняття рішень у компанії. Аналітичні засоби дозволять персоналу більш ефективно оцінювати інформацію, а також вчасно реагувати на зміни в умовах ринку чи потреби клієнтів. Це сприятиме швидкому реагуванню на виклики та можливості бізнес-середовища.

У підсумку, впровадження системи BI дозволить компанії здійснювати більш обґрунтовані, осмислені та швидкі рішення на основі точних та актуальних даних, що допоможе їй досягати більшого успіху та стабільності на ринку.

Незважаючи на те, що впровадження системи Business Intelligence спрямоване на покращення ефективності та результатів компанії, існують можливі негативні наслідки, такі як:

- занадто велика залежність від системи BI, що може призвести до обмеження гнучкості дій компанії;
- у разі неправильної реалізації або низької якості вихідних даних система може надавати неточні результати, що може спричинити неправильні бізнес-рішення;
- впровадження нової системи може спричинити змішання та затримки у роботі працівників.

Будь-яке технологічне впровадження несе ризик, який може вплинути на роботу організації. Є кілька основних ризиків, на які варто звернути увагу та почати їх усувати від самого початку:

- високі витрати на впровадження та підтримку системи;
- складнощі пов'язані з інтеграцією системи BI з іншими вже використовуваними інформаційними системами в компанії;
- недостатня підготовка працівників з використання системи, що може призвести до низької прийнятності системи працівниками;
- потреба в підтримці якості вихідних даних, що вимагає належної підготовки та адаптації процесів в компанії.

Терміни реалізації проекту будуть залежати від багатьох чинників, таких як масштаб проекту, бюджет, доступність людських та технічних ресурсів, а також складність впроваджуваної системи BI. У рамках проекту необхідно провести аналіз бізнес-потреб, вибір відповідної платформи Business Intelligence, проектування та впровадження системи, а також проведення навчання персоналу. Приблизний термін реалізації проекту становить близько 12 місяців.

Компанія Polsling активно займається багатьма процесами, які мають ключове значення для її діяльності. Оскільки технологічний прогрес і очікування клієнтів постійно зростають, компанія постійно працює над

оптимізацією своїх дій та процесів. Мапа процесів, яка представлена на рисунку 3.1, є основою для розвитку підприємства.



Рисунок 3.1 – Мапа процесів підприємства Polsling
Джерело: розроблено самостійно на основі інформації про підприємство Polsling

Ця мапа процесів, імовірно, включає у себе графічне представлення ключових етапів або кроків у різних процесах компанії Polsling. Це може бути візуальна діаграма, що відображає послідовність операцій або дій, що відбуваються в процесі виробництва, послуги, ланцюга постачання чи інших сферах діяльності компанії.

Мапа процесів є корисним інструментом для розуміння та візуалізації робочих процесів. Вона може служити основою для подальшого аналізу, вдосконалення або змін у внутрішніх процесах компанії з метою покращення продуктивності, ефективності та відповідності потребам клієнтів.

3.2 Розробка проекту впровадження системи ІТ класу business

3.2.1 Підходи до впровадження системи ІТ класу business intelligence

Метою плану впровадження є забезпечення організованого, ефективного та контрольованого процесу впровадження проекту в експлуатацію у відповідності до встановлених умов, вимог та строків. Дане планування дає можливість проектній команді виконати роботу з урахуванням усіх необхідних аспектів, що включають умови виконання завдань, умови та терміни виконання.

Сплановане та уважно розроблене впровадження дозволяє проектному колективу виробити цінний та корисний продукт, який відповідає очікуванням клієнтів та користувачів. Це означає, що процес впровадження ретельно враховує вимоги інших зацікавлених сторін та забезпечує відповідність високим стандартам якості.

План впровадження також створює можливість прогнозувати можливі ризики та відповідно до цього підготувати стратегії зменшення цих ризиків або управління ними. Крім того, правильне планування забезпечує вчасне виявлення проблем та шляхи їх вирішення.

У межах плану впровадження використовується методологія Scrum, яка ідеально вписується в контекст проекту з впровадження системи ІТ класу Business Intelligence. Методологія Scrum спрямована на гнучкість, адаптивність та ітеративну постачаність цінності в рамках проекту.

Scrum підтримує гнучкий підхід до роботи, дозволяючи команді адаптуватися до змін, які можуть виникнути під час розвитку проекту. Це забезпечує можливість змінювати пріоритети завдань, а також вносити корективи до процесу розробки під час виконання.

Ітеративний підхід Scrum передбачає поділ проекту на короткі цикли роботи, відомі як спринти. Кожен спринт має фіксовану тривалість та конкретні завдання для виконання, що сприяє поетапному розвитку продукту.

Під час щоденних зустрічей, відомих як стендапи, команда обговорює виконані завдання, можливі проблеми та наступні кроки.

Крім того, методологія Scrum підтримує інтенсивну комунікацію в проектній команді. Це сприяє взаєморозумінню, вирішенню проблем швидше та сприяє спільному вирішенню завдань. Ця співпраця допомагає виробляти якісний продукт, відповідний вимогам та очікуванням зацікавлених сторін.

У таблиці 3.1 представлено послідовність етапів, описи та завдання, що будуть виконуватися під час втілення проекту. Введення чіткої послідовності етапів дозволить ефективно планувати та контролювати прогрес проекту, що сприятиме досягненню поставлених цілей.

Таблиця 3.1 Опис та цілі етапів виконання проекту

Етап	Опис	Цілі
Аналіз вимог	На цьому етапі проекту проводиться докладний бізнес-аналіз з метою з'ясування потреб та очікувань клієнта, а також збирання та формулювання вимог до системи. Під час аналізу визначаються функціональні можливості, обмеження та конкретика проекту. Розробляється документація аналізу, яка є основою для подальших етапів проекту.	Метою цього етапу є забезпечення повного розуміння вимог клієнта та розроблення послідовної документації, яка буде вказівкою для наступних дій у межах проекту.
Проектування архітектури системи	На другому етапі проекту ми зосереджуємося на розробці архітектури системи, яка забезпечує структуру та організацію рішення. Ми проектуємо інтерфейс користувача, враховуючи його ергономіку та легкість використання. Створюємо проектні діаграми, такі як діаграми класів, послідовності та використання, що допомагають у розумінні логіки роботи системи.	Головною метою цього етапу є створення послідовної та масштабованої архітектури системи, яка відповідає вимогам клієнта та дозволяє ефективно розвивати проект.

Продовження таблиці 3.1

Впровадження системи	На третьому етапі проекту ми розпочинаємо програмування та створення модулів системи відповідно до встановленої архітектури. Виконуємо модульні тести, які дозволяють перевірити правильність роботи окремих компонентів. Після цього інтегруємо ці компоненти, щоб створити злагоджену та функціональну систему.	Метою цього етапу є створення працюючої та оптимізованої системи, яка відповідає вимогам клієнта та відповідає встановленим стандартам якості.
Тестування і налагодження	На четвертому етапі проекту проводять функціональні тести для перевірки того, чи працює система відповідно до очікувань та виконує передбачені функції. У випадку виявлення помилок, їх ідентифікують та усувають. Крім того, виконують тести продуктивності для оцінки ефективності та масштабованості системи.	Метою цього етапу є забезпечення високої якості та надійності системи шляхом усунення помилок і перевірки її продуктивності в різних умовах.
Реалізація і навчання користувачів	На п'ятому етапі проекту відбувається впровадження системи на продуктивному сервері, що дозволяє користувачам використовувати нове рішення. Крім того, проводяться навчальні курси для користувачів з метою ознайомлення їх з функціоналом системи та забезпечення ефективного використання її потенціалу.	Основною метою цього етапу є успішне впровадження системи, забезпечення навчання користувачів та надання їм можливості повноцінно використовувати нову платформу.

Продовження таблиці 3.1

Остаточний прийом та звітність	На останньому етапі проекту відбувається прийом системи користувачами, які оцінюють її функціональність і відповідність поставленим завданням. Потім складається звіт про результати проекту, в якому узагальнюються досягнення, виклики та висновки, пов'язані з реалізацією проекту.	Мета цього етапу - завершення проекту, остаточна оцінка системи користувачами та складання звіту, що містить висновки та рекомендації щодо проекту.
--------------------------------	--	---

Джерело: складено автором самостійно

Під час завершення кожного етапу проекту важливо дотримуватися певних принципів, які наведені нижче.

1. На завершення етапу потрібно оцінити, чи були досягнуті всі встановлені цілі відповідно до очікувань. Якщо цілі не були повністю досягнуті, необхідно внести додаткові заходи або коригування перед переходом до наступного етапу.
2. Під час закриття етапу необхідно провести огляд усіх виконаних робіт та належним чином задокументувати прогрес, результати та висновки. Документація має бути деталізованою та зрозумілою, що дозволить легко знаходити інформацію у майбутньому.
3. Етап потрібно офіційно схвалити та отримати затвердження від відповідних зацікавлених сторін. Схвалення означає, що етап був завершений згідно з постановками та відповідає вимогам якості.
4. Після завершення етапу та його затвердження можна переходити до наступного етапу. Важливо переконатися, що всі необхідні ресурси, інформація та результати з попереднього етапу передані або вже передані до наступного етапу та відповідальним особам, забезпечуючи неперервність дій.

Процес прийому результатів етапів передбачає оцінку якості виконаних робіт та перевірку досягнення встановлених цілей. Отже, слід діяти за наступними кроками, які наведені нижче.

1. Перед початком приймання результатів варто переконатися, що всі необхідні документи, звіти та презентації результатів підготовлені і доступні зацікавленим сторонам. Відповідна підготовка полегшить хід процесу приймання.
2. Приймання результатів має включати докладну оцінку та перевірку досягнутих результатів.
3. Якщо під час приймання виявлені будь-які недоліки, помилки або пропуски, їх потрібно відзначити та сформулювати відповідні рекомендації. Вказівки та зауваження повинні бути конструктивними та спрямовані на покращення якості та ефективності проекту.

Після завершення процесу приймання результатів та врахування всіх зауважень і рекомендацій, потрібно отримати формальне підтвердження та затвердження того, що результати відповідають очікуванням і можна переходити до наступного етапу.

Команда впровадження, відповідальна за реалізацію проекту, складається з кількох учасників із різними спеціалізаціями та навичками. Склад команди був адаптований до вимог проекту, враховуючи його обсяг та цілі. Інформація, яка представлена в таблиці 3.2 включає ролі членів команди та опис їх функціональних зон відповідальності.

Таблиця 3.2 Ролі членів команди та їх функціональні зони відповідальності

Роль	Опис
Керівник проекту	Керівник проекту відповідає за загальний нагляд за проектом. Керує графіком, бюджетом та ресурсами, координує роботу команди та підтримує зв'язок з клієнтом. Його завданням є забезпечення ефективного та результативного перебігу проекту, а також прийняття стратегічних рішень для досягнення поставлених цілей.

Продовження таблиці 3.2

Аналітик	Аналітик відповідає за проведення бізнес-аналізу, збір та формулювання вимог до системи. Співпрацює як з клієнтом, так і з іншими членами команди з метою розуміння потреб і очікувань, а також розробки послідовної документації аналізу. Його завданням є перетворення вимог клієнта на конкретні функціональні можливості системи.
Архітектор	Архітектор системи займається проектуванням архітектури рішення. Аналізує вимоги та визначає структуру системи, забезпечуючи її цілісність та масштабованість. Проектує інтерфейс користувача та створює діаграми проектування, такі як діаграми класів, послідовності та використання. Його метою є забезпечення міцної архітектурної основи для проекту.
Проектант	Проектант відповідає за розробку деталей проекту. Створює графіку, стилістичні шаблони, макети сторінок та інші візуальні елементи, які будуть впроваджені у системі. Співпрацює з архітектором та програмістами для забезпечення консистентної системи та привабливості інтерфейсу користувача.
Програміст	Програміст відповідає за реалізацію системи. Створює код та модулі, що виконують функціональності, визначені у вимогах та проектах. Використовує програмні засоби та технології для створення працюючого та ефективного коду. Працює у команді для забезпечення інтеграції компонентів та тестування на рівні модулів.
Тестувальник	Тестувальник проводить функціональні та продуктивні тести, перевіряючи коректність роботи системи. Шукає помилки, виявляє дефекти та співпрацює з програмістами для їх виправлення. Готує тестові сценарії, документує результати та забезпечує якість кінцевого продукту.

Джерело: складено автором самотійно

Команди впровадження мають різноманітні компетенції та навички, які є необхідними для успішного виконання проекту. Найважливіші з них перераховані нижче:

- досвід програмування та створення програмного забезпечення;
- знання мов програмування та технологій, необхідних для реалізації проекту;
- навички аналізу та моделювання даних;
- розуміння принципів проектування інтерфейсу користувача;
- знання з питань тестування програмного забезпечення та створення тестових кейсів;
- розуміння принципів інформаційної безпеки;
- навички роботи в команді та комунікації з іншими учасниками;

- творчість та навички вирішення проблем.

Команда впровадження буде працювати організовано та разом, щоб ефективно досягти цілей проекту. Тому важливо розробити та впровадити певні принципи організації роботи команди, які описані нижче.

1. Команда буде проводити регулярні зустрічі, під час яких обговорюватимуться досягнені успіхи, виявлені труднощі та плани на наступні етапи проекту. Зустрічі можуть проводитись як особисто, так і онлайн.
2. Завдання та відповідальність будуть чітко розділені між учасниками команди, враховуючи їхні навички та спеціалізації. Кожному учаснику будуть призначені конкретні завдання до виконання за допомогою інструментів для організації роботи (наприклад, Asana).
3. Внутрішня комунікація команди відбуватиметься постійно як через безпосередні розмови, так і за допомогою засобів комунікації, таких як електронна пошта, MS Teams чи Asana. Усі учасники команди будуть проінформовані про досягнення, зміни та рішення, що стосуються проекту.
4. Учасники команди будуть співпрацювати один з одним, ділитися знаннями та досвідом, а також підтримувати один одного в розв'язанні проблем. Вони також будуть співпрацювати з іншими зацікавленими сторонами проекту.

Команда буде діяти згідно з встановленим графіком, який враховує етапи проекту, терміни та доступні ресурси. Графік, який показаний на малюнку, враховуватиме завдання, час виконання та залежності між ними. Доступні ресурси включатимуть необхідні інструменти, програмне забезпечення, обладнання та тестове середовище, які потрібні для проведення проекту. Команда буде належним чином використовувати доступні ресурси.

Гантівська діаграма - це графічний інструмент, який дозволяє візуалізувати графік проекту та залежності між його окремими етапами. В додатку А наведено графік Ганта для проекту компанії Polsling, який враховує

всі етапи проекту та час виконання кожного з них. Проект розпочинається 1 вересня 2023 року та планується завершити до 17 січня 2024 року.

Графік Ганта відображає окремі етапи проекту у вигляді горизонтальних смуг, довжина яких відповідає часу тривалості кожного етапу. Смуги розміщені послідовно на вісі часу. Крім того, для кожного етапу вказана відповідальна особа з впроваджувального або корпоративного працівника.

Завдяки графіку Ганта можна легко визначити послідовність та тривалість окремих етапів проекту, а також визначити, які завдання виконуються одночасно, а які залежать від завершення інших. Це дозволяє ефективно планувати та контролювати хід робіт.

Графік Ганта є важливим інструментом управління проектом, дозволяючи відстежувати прогрес, виявляти затримки, керувати ресурсами та встановлювати пріоритети. У випадку проекту компанії Polsling графік Ганта буде використовуватися для моніторингу графіка робіт, координації роботи команди та забезпечення своєчасного та ефективного завершення проекту і він становить додатковий елемент методу Scrum.

Варто підкреслити, що графік Ганта є динамічним інструментом, який може змінюватися протягом проекту в залежності від викликів та змін у плані. У разі будь-яких змін у графіку, слід відповідним чином адаптувати графік Ганта, щоб він відображав реальний стан проекту.

У процесі роботи над проектом важливо не лише виконувати завдання, а й детально фіксувати кожний крок, який було виконано, щоб в подальшому мати можливість аналізувати прогрес робіт та визначати ефективність заходів. Документація процесу впровадження включає в себе регулярні звіти, які описують прогрес робіт, досягнуті результати та проблеми, з якими команда стикалася в процесі роботи.

Крім цього, така документація включає в себе опис проміжних та кінцевих результатів проекту, що допомагає зрозуміти, наскільки успішно були досягнуті поставлені цілі. Наприклад, вона може включати оцінку

відповідності результатів до очікувань, відображення витрат часу та ресурсів на кожен етап проекту, а також висновки щодо пройдених кроків та відкритих можливостей для покращення.

Однією з ключових складових успішного проекту є безпека. Вона охоплює захист усіх даних, які використовуються під час проекту, забезпечення безпеки технічних засобів, що використовуються командою, та застосування найбільш передових стратегій інформаційної безпеки. Кожен член команди має розуміти важливість дотримання встановлених процедур безпеки для запобігання несанкціонованому доступу до даних, втрати чи пошкодженню інформації, а також для збереження конфіденційності й цілісності всіх проектних ресурсів.

Захист даних є надзвичайно важливим для системи Business Intelligence. Для уникнення втрати даних через аварію обладнання, катастрофу чи пошкодження файлів, потрібно вжити заходів щодо забезпечення можливості відновлення даних та відновлення працездатності системи.

Безпека системи BI для фірми Polsling включає:

1. Фізичну безпеку даних:

Основні заходи захисту даних включають:

1. реплікація даних - створення копій даних на різних пристроях або місцях для забезпечення резервування у випадку відмови компонентів;
2. регулярні резервні копії - зберігання копій даних на зовнішніх носіях для відновлення у разі втрати даних;
3. захист від катастроф - застосування систем резервного живлення, пожежних заходів та контролю умов для зменшення ризику втрати даних у разі природних катастроф чи відмов інфраструктури;
4. редундантність систем - використання кластерів серверів, віртуалізації або розподіл системи на різних фізичних машинах для продовження роботи навіть при відмові одного з компонентів.

Також, важливо мати план аварійного відновлення, який описує процедури та дії для відновлення даних та системи в разі аварії чи катастрофи.

Забезпечення фізичної безпеки включає:

1. локалізацію серверної кімнати в безпечному місці з обмеженим доступом;
2. захист фізичного доступу до серверів за допомогою замків, карт доступу та відеоспостереження;
3. систему контролю доступу для обмеження доступу тільки для уповноважених осіб.

Ці заходи є важливою частиною стратегії захисту в системі Business Intelligence для мінімізації ризику втрати даних та забезпечення безперебійності системи.

II. Захист даних:

Захист даних у програмах користувачів є важливим для забезпечення безпеки коду та уникнення можливих загроз, таких як атаки на базу даних через SQL-запити, XSS (Cross-Site Scripting) та перехоплення даних. Нижче наведено заходи, що слід вжити для захисту користувацьких даних та інформації.

1. Валідація та перевірка даних: Перевірка введених даних на відповідність типу, виявлення небезпечних символів та встановлення обмежень перед обробкою їх програмою.
2. Безпечна обробка даних - уникнення SQL-ін'єкцій та захист від XSS: Використання параметризованих запитів для запобігання SQL-ін'єкцій та кодування даних, що відображаються, для захисту від атак XSS.
3. Управління аутентифікацією та правами: Застосування безпечних методів аутентифікації (унікальні паролі, двофакторна аутентифікація тощо) та контроль доступу для обмеження прав доступу користувачів.

4. Моніторинг та аудит дій користувачів: Реєстрація дій користувачів у системі та періодичні аудити для виявлення аномалій та потенційних загроз.

Запровадження цих заходів забезпечить мінімізацію ризиків атак та порушень безпеки, захист користувацьких даних та системи Business Intelligence.

III. Захист сервера:

Захист сервера баз даних включає фізичні та віртуальні заходи безпеки.

1. Фізичний захист: Сервер повинен знаходитися у захищеному приміщенні з обмеженим доступом, використовуючи системи контролю доступу та засоби відеоспостереження. Також важливо мати надійне живлення та правильні кліматичні умови.
2. Віртуальний захист: Застосування механізмів аутентифікації, контролю доступу та шифрування даних є обов'язковим. Важливо встановлювати права доступу для користувачів та вести моніторинг дій на сервері.

Запровадження цих заходів допоможе забезпечити високий рівень безпеки для сервера баз даних.

3.2.2 Визначення очікуваних фінансових переваг реалізації проекту

Проект впровадження системи business intelligence класу IT знаходиться на стадії розробки і ще не був запроваджений, тому можна сконцентруватися на визначенні очікуваних фінансових переваг.

На основі аналізу цілей проекту та очікувань компанії можна уточнити, які фінансові вигоди можна передбачити в контексті підвищення ефективності продажів. Для цього слід скористатися вимірюваними показниками, які дозволяють розрахувати користь у грошовому еквіваленті. Очікувані фінансові переваги включають:

- збільшення обсягу прибутку від продажу на 20% завдяки кращому аналізу даних та прийняттю більш точних стратегічних рішень;

- зменшення операційних витрат на 10% за рахунок оптимізації процесів продажу та кращого використання ресурсів;
- підвищення чистого прибутку на 5% завдяки кращому контролю витрат та оптимізації цін.

Одним з аспектів аналізу фінансової ефективності проекту є змінні витрати, які пов'язані безпосередньо з впровадженням системи BI. В таблиці 3.3 подано витрати, які команда несе під час впровадження.

Таблиця 3.3 Витрати на утримання команди для впровадження проекту IT.

Посада	Кількість днів	Кількість годин	Ставка грн/год	Вартість за одну людину, грн
Аналітик	14	112	376	42 112
Архітектор	10	80	720	57 600
Дизайнер	7	56	816	45 696
Програміст	57	456	520	237 120
Тестувальник	21	168	376	63 168
Всього				445 696

Джерело: розроблено автором самостійно

Загальна вартість утримання команди для впровадження проекту IT складає: 445 696 грн. Важливо відзначити, що інші особи з групи реалізації є співробітниками компанії Polsling і не враховуються у витратах на проект реалізації.

Витрати на придбання програмного забезпечення:

Компанія Polsling вже інвестувала в необхідне програмне забезпечення і використовує його в нормальному режимі роботи. Проте для зручної співпраці фірма повинна заплатити за доступ до програмного забезпечення для управління проектами для працівників зовнішньої компанії. Проект планується на 1 рік, тому для фірми буде зручніше забезпечити доступ до такого інструменту на весь рік. Вартість становить 11 доларів США за 1 користувача на місяць, що складає загальну суму в розмірі 55 доларів США. Перераховуючи цю суму у гривні – 1976, 83 гривень.

Щодо досліджуваного проекту впровадження системи бізнес-інтелекту не передбачаються постійні витрати. Існує кілька факторів, які сприяють цій ситуації. По-перше, компанія Polsling вже використовує багато інших програм та інструментів. Таким чином, технологічна інфраструктура та витрати, пов'язані з її підтримкою та обслуговуванням, вже повністю оплачені. Немає необхідності в додаткових витратах у цьому напрямку, спеціально пов'язаних із проектом впровадження ВІ. По-друге, у фірми є власний персонал, який буде залучений до цього проекту. Це означає, що витрати, пов'язані з оплатою цих працівників та їхніми соціальними пакетами, вже враховані у загальних витратах на функціонування компанії. Не потрібно додатково наймати працівників спеціально для проекту системи ВІ, що значно обмежує постійні витрати.

Варто зауважити, що відсутність постійних витрат для цього проекту є перевагою для компанії Polsling, оскільки це зменшує навантаження на бюджет після завершення впровадження. Проте надалі важливо контролювати та керувати змінними витратами та ефективно розподіляти ресурси для забезпечення успішності проекту та досягнення поставленої мети щодо підвищення ефективності продажів.

На основі аналізу тенденцій продажів та фінансових результатів компанії Polsling передбачається, що чисті доходи від продажу у 2023 році складуть 115,2 млн гривень. Проте, з урахуванням впроваджуваного проекту Business Intelligence компанія очікує збільшення цих доходів принаймні на 15%, що означає, що прогнозовані доходи мають становити 132 млн гривень. Впровадження системи ВІ спрямоване на покращення ефективності продажів шляхом кращого аналізу даних та оптимізації процесів продажів. Завдяки цьому Polsling очікує збільшення чистих доходів у майбутньому.

Важливо зауважити, що витрати на впровадження системи ВІ становлять лише 447 672,83 гривень. Це невелика сума порівняно з очікуваною користю та зростом прибутків. Витрачення такої відносно невеликої суми на впровадження проекту ВІ може приносити значні переваги

компанії, дозволяючи більш ефективно керувати даними, виявляти тенденції у продажах, краще розуміти потреби клієнтів та приймати більш точні бізнес-рішення.

Збільшення чистих доходів на принаймні 15% є амбіційною, але реальною метою для Polsling. Проект ВІ, у поєднанні з оптимальним використанням накопичених даних, може сприяти підвищенню ефективності продажів, виявленню нових ринкових можливостей та збільшенню лояльності клієнтів. Очікується, що застосування аналізу даних та краще використання інформації сприятиме збільшенню продажів, оптимізації бізнес-процесів та отриманню більших прибутків.

Прогнозовані фінансові переваги впровадження системи ВІ в компанії Polsling перевищують витрати на це інвестування. Це робить проект дуже привабливим для компанії. Однак важливо зосередитися на ефективному управлінні проектом, постійному моніторингу результатів, оцінці ефективності та вчасному коригуванні стратегій для досягнення запланованого зросту чистих прибутків.

Здійснення проекту впровадження системи ВІ передбачає не лише реалізацію конкретних завдань, але й постійний аналіз та контроль за його виконанням. Важливо мати змогу систематично оцінювати досягнення цілей та реалізовувати корегуючі заходи у випадку необхідності.

Оцінка ефективності проекту включає в себе не лише аналіз фінансових показників, але й оцінку виконання поставлених завдань, визначення якості впровадження та його впливу на бізнес-процеси компанії. Важливо відстежувати виконання кожного етапу проекту та аналізувати, наскільки ці кроки сприяють досягненню поставлених цілей.

Управління проектом вимагає постійної уваги до деталей, організації ресурсів та робочих процесів. Необхідно мати чіткий план дій та вміти оперативно реагувати на можливі ризики та проблеми, що можуть виникнути під час реалізації проекту.

3.2.3 Визначення ризиків впровадження системи ВІ

Визначення ризиків впровадження проекту системи Business Intelligence є ключовим етапом для виявлення потенційних загроз та оцінки ймовірності виникнення ризиків на різних етапах проекту. Цей процес дозволяє не лише ідентифікувати можливі небезпеки, а й розробляти стратегії для їх запобігання чи мінімізації наслідків.

В рамках аналізу ризиків для кожного етапу впровадження системи ВІ важливо визначити потенційні загрози, оцінити їх вплив на проект та ймовірність виникнення. Для кожного виявленого ризику необхідно розробити стратегії реагування: плани дій у випадку виникнення прийнятних ризиків і механізми для управління неприйнятними.

Прийнятні ризики можуть вимагати визначення запобіжних заходів, щоб знизити їхню ймовірність виникнення або зменшити їхній вплив на проект. Наприклад, реалізація додаткових тестів чи впровадження додаткових заходів безпеки.

У випадку неприйнятних ризиків, коли загроза велика, слід мати готовість до негайних заходів. Це може включати резервні плани, зміну стратегій, залучення додаткових ресурсів або навіть призупинення процесу впровадження для виправлення проблеми.

Важливо не лише ідентифікувати ризики, але й створити механізми їхнього виявлення та моніторингу протягом усього проекту. Такий підхід дозволить уникнути потенційних проблем або негативних наслідків у процесі впровадження системи ВІ.

Проведення бізнес-аналізу:

1. Ризик: Відсутність повного залучення зацікавлених осіб у процес бізнес-аналізу

Наслідки: Затримка у зборі та розумінні бізнес-вимог, неповні вимоги

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Додаткові зустрічі та консультації з зацікавленими особами, пояснення переваг залучення до бізнес-аналізу

2. *Ризик:* Відсутність доступу до повних даних бізнесу

Наслідки: Неповний бізнес-аналіз, неправильне розуміння бізнес-процесів

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Моніторинг доступності даних, забезпечення альтернативних джерел даних

Збір та визначення вимог:

1. *Ризик:* Відсутність доступу до повних даних бізнесу

Наслідки: Неповний бізнес-аналіз, неправильне розуміння бізнес-процесів

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Моніторинг доступності даних, забезпечення альтернативних джерел даних

2. *Ризик:* Відсутність активної участі користувачів у визначенні вимог

Наслідки: Нерозуміння очікувань користувачів, відмова прийняти рішення

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Регулярні зустрічі з користувачами, забезпечення їх повного залучення до визначення вимог

Розробка документації аналізу:

1. *Ризик:* Помилки у документації аналізу вимог

Наслідки: Неправильне розуміння вимог зі сторони проектного колективу, помилкові реалізації

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Перевірка документації з боку групи аналізу та внесення необхідних виправлень

2. *Ризик:* Застаріла документація аналізу

Наслідки: Ускладнене розуміння вимог та бізнес-процесів, помилкові проектні рішення

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Регулярне оновлення документації разом зі змінами в проекті

Розробка архітектури системи:

1. *Ризик:* Неправильно спроектована архітектура системи

Наслідки: Складності у пристосуванні та розвитку системи у майбутньому, проблеми з продуктивністю

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Перевірка архітектури зі сторони проектної команди та консультації з експертами

2. *Ризик:* Відсутність доступних необхідних технологій для спроектованої архітектури

Наслідки: Необхідність перегляду архітектури, затримки у впровадженні

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Аналіз доступних технологій на ринку, пошук альтернативних рішень

Проектування інтерфейсу користувача:

1. *Ризик:* Неправильний інтерфейс користувача

Наслідки: Складності у використанні системи, низький рівень прийняття кінцевими користувачами

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Проведення тестів використання, консультації з користувачами та проектування інтерфейсу відповідно до їх вимог

2. *Ризик:* Відсутність розуміння потреб і вподобань користувачів під час проектування інтерфейсу

Наслідки: Неправильне пристосування інтерфейсу до очікувань користувачів, низька корисність системи

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Регулярні зустрічі з користувачами, дослідження щодо вподобань інтерфейсу

Створення проектних діаграм:

1. *Ризик:* Помилки у створенні проектних діаграм

Наслідки: Неправильне розуміння структури системи, складнощі у впровадженні

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Регулярна перевірка діаграм командою проекту та внесення необхідних коригувань

2. *Ризик:* Затримки у створенні проектних діаграм

Наслідки: Затримка в графіку проекту, скорочення часу на впровадження

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Моніторинг прогресу робіт, визначення реалістичних строків

Програмування та створення модулів системи:

1. *Ризик:* Невиконання термінів програмування

Наслідки: Затримка у наданні функціональності, неправильне інтегрування модулів

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Впровадження додаткових заходів управління часом, розбиття робіт на менші етапи, призначення відповідальності

2. *Ризик:* Недостатня якість програмного коду

Наслідки: Проблеми з підтримкою та розвитком системи, складнощі у виправленні помилок

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Регулярний огляд коду, модульне тестування, забезпечення відповідних стандартів програмування

Тестування одиниць:

1. *Ризик:* Неправильне визначення тестів одиниць

Наслідки: Неповне перевірка правильності функцій модулів, наявність недоопрацьованих помилок

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Поліпшення процесу визначення тестів одиниць, проведення додаткових навчань для тестуючого колективу

2. *Ризик:* Затримки у тестуванні одиниць

Наслідки: Затримка у графіку, складнощі в інтеграції компонентів

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Встановлення реалістичних строків, виділення додаткових ресурсів у випадку затримок

Інтеграція компонентів:

1. *Ризик:* Неправильна інтеграція компонентів

Наслідки: Нефункціонуюча система, потреба в повторній інтеграції, затримка в графіку

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Планування додаткових інтеграційних тестів, проведення перевірки перед заключним етапом інтеграції

2. *Ризик:* Відсутність сумісності між компонентами

Наслідки: Складнощі у інтеграції, потреба у модифікації компонентів, затримка в графіку

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Уважна перевірка вимог сумісності, інтеграційні тести, консультації з постачальниками компонентів

Проведення функціональних тестів:

1. *Ризик:* Неправильне планування функціональних тестів

Наслідки: Недостатнє перевірка функціональності системи, не виявлення важливих помилок

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Перегляд та виправлення плану функціональних тестів, забезпечення необхідних ресурсів та часу для проведення тестів

2. *Ризик:* Невірна оцінка результатів функціональних тестів

Наслідки: Прийняття неправильних висновків, внесення неправильних виправлень

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Установлення чітких критеріїв оцінки результатів тестів, перевірка незалежною групою

Виявлення та вирішення помилок:

1. *Ризик:* Неефективне виявлення помилок

Наслідки: Залишення невиявлених помилок, проблеми в роботі системи

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Впровадження ефективних інструментів та процедур виявлення помилок, систематичні огляди коду

2. *Ризик:* Затримки в вирішенні помилок

Наслідки: Подовження часу виправлення, затримка в графіку

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Визначення пріоритетів усунення помилок, виділення додаткових ресурсів, моніторинг прогресу робіт

Тести продуктивності:

1. *Ризик:* Відсутність ресурсів для проведення тестів продуктивності

Наслідки: Недостатня оцінка продуктивності системи, проблеми при повному навантаженні

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Забезпечення необхідних технічних та програмних ресурсів для проведення тестів

2. *Ризик:* Неправильне інтерпретування результатів тестів продуктивності

Наслідки: Прийняття невірних висновків, неоптимальне адаптування системи
Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Консультації з експертами з питань продуктивності, перевірка результатів незалежним засобом

Впровадження системи на сервері:

1. *Ризик:* Перебої або затримки під час впровадження системи

Наслідки: Перерви в роботі системи, втрата даних, незадоволення користувачів

Статус: Неприйнятний

Дії/ План дійсності: Підготовка докладного плану впровадження, тестування процедур міграції, резервне копіювання та відновлення

2. *Ризик:* Конфлікти з іншими системами на продуктивному сервері

Наслідки: Втручання та проблеми у роботі систем, зниження продуктивності

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Перевірка та налаштування конфігурації систем, моніторинг роботи після впровадження

Проведення навчання для користувачів:

1. *Ризик:* Відсутня адекватна комунікація та розуміння під час навчання

Наслідки: Неправильне використання системи, труднощі в обслуговуванні

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Підготовка чіткої документації для навчання, надання підтримки після навчання

2. *Ризик:* Обмежена доступність користувачів на навчальних курсах

Наслідки: Недостатня знайомість з системою, труднощі в повному використанні її можливостей

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Планування гнучкого графіку навчання, надання навчальних матеріалів

Проведення прийому системи користувачами:

1. *Ризик:* Незадоволення користувачів системою після проведення прийому

Наслідки: Низьке довір'я до системи, опір у використанні

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Активне залучення користувачів, моніторинг задоволення, вирішення проблем, які були виявлені

2. *Ризик:* Відсутність відповідних механізмів контролю та перевірки системи після прийому

Наслідки: Пропуск існуючих проблем, неможливість швидкого втручання

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Проведення регулярних аудитів системи, встановлення процедур звітування та вирішення проблем

Підготовка звіту з результатами проекту:

1. *Ризик:* Недостатнє або неповне звітування результатів проекту

Наслідки: Відсутні надійні відомості про успіхи та невдачі проекту, складно оцінити результати

Статус: Прийнятний

Дії/ План дійсності: Перевірка та підтвердження інформації перед включенням у звіт, документування ключових висновків

Здійснення аналізу ризиків під час впровадження системи ВІ є важливим етапом для успішного виконання проекту. Цей процес дозволяє виявити можливі загрози та прийняти необхідні заходи для їх попередження чи усунення. Плановані дії спрямовані на зменшення негативних наслідків, що можуть виникнути внаслідок ризиків, а також забезпечення безперервного протікання процесу впровадження проекту.

Важливо враховувати, що аналіз ризиків допомагає визначити потенційні проблеми, які можуть виникнути протягом проекту, і забезпечує підґрунтя для розробки стратегій управління цими ризиками. На основі такого аналізу можна розробити плани дій, які допоможуть попередити або

зменшити наслідки негативних ситуацій, що можуть виникнути під час реалізації проекту.

Основними етапами аналізу ризиків є ідентифікація потенційних загроз, оцінка ймовірності їх виникнення та впливу на проект, розробка плану дій для керування ризиками, їх моніторинг і вчасне реагування на виявлені проблеми. Аналіз ризиків - це не лише процес виявлення можливих загроз, але й управління цими ризиками впродовж усього проекту з метою забезпечення його успішного завершення.

Аналіз фінансової ефективності є ключовим етапом оцінки вартості та користі впровадження системи Business Intelligence (BI) в організації. Цей аналіз включає в себе оцінку фінансових витрат, пов'язаних з імплементацією системи BI, у порівнянні з очікуваними вигодами. Він оцінює витрати на придбання програмного забезпечення, апаратного забезпечення, навчання персоналу, інфраструктури та підтримки системи, а також визначає очікувані фінансові вигоди від впровадження системи BI, такі як збільшення прибутку, зменшення витрат, покращення продуктивності, та зростання ефективності управління.

Висновки за розділом 3

Аналіз бізнес-потреб компанії Polsling показав важливість впровадження системи Business Intelligence (BI), оскільки відсутність доступу до актуального та комплексного аналізу даних у реальному часі ускладнює прийняття обґрунтованих стратегічних рішень. Проект спрямований на надання комплексних інструментів аналізу даних для забезпечення кращого управління підприємством та підвищення його конкурентоспроможності.

Проект передбачає впровадження системи протягом 6 місяців з моменту його запуску. Результатом буде можливість Polsling використовувати аналітичні інструменти для оптимізації виробничих процесів, розуміння клієнтської поведінки та прийняття кращих стратегічних рішень.

Впровадження ВІ, хоча і сприятиме ефективному використанню даних, несе ризики, такі як залежність від системи, можливість неточних даних та необхідність підготовки персоналу. Проте при належному управлінні, впровадження системи ВІ стане стратегічним кроком для Polsling, сприяючи покращенню прийняття рішень та підвищенню конкурентоспроможності на ринку.

На даному етапі презентовано реалізаційний план проекту, що включає в себе послідовність етапів впровадження проекту, опис команди, яка відповідає за впровадження, а також створено діаграму Ганта. Крім того, надано відомості про правила безпеки та заходи забезпечення безпеки системи, а також необхідну документацію для реалізації проекту.

У плані реалізації проекту чітко визначено послідовність кроків, необхідних для успішної імплементації системи Business Intelligence (BI) у компанії Polsling. Кожен етап має свої завдання, відповідальних спеціалістів, а також терміни виконання.

Команда впровадження проекту складається з осіб, що відповідають за різні аспекти реалізації: від менеджменту проекту до аналітичного відділу. Кожен учасник команди має відповідальність за свої функції та внесок у впровадження системи ВІ.

Діаграма Ганта є інструментом, що візуалізує хід робіт та залежності між завданнями, плануючи їх у часовому аспекті. Вона використовується для керування та моніторингу робочих процесів та дозволяє визначити часові рамки для кожного завдання.

Правила безпеки та заходи забезпечення безпеки системи включають у себе важливі стандарти та положення для захисту даних, забезпечення безпеки мережі та систем, а також управління доступом до інформації.

Документація, необхідна для реалізації проекту, складається з різноманітних матеріалів, таких як технічні специфікації, плани робіт, регламенти безпеки, внутрішні стандарти, інструкції та інші документи, необхідні для успішної реалізації проекту впровадження ВІ в компанії.

ВИСНОВКИ

Проектний підхід управління вважається ефективним інструментом для компаній у розв'язанні складних завдань та досягнення стратегічних мет. Його цінність полягає у систематичному плануванні, впорядкуванні процесів та забезпеченні злагодженості між різними етапами проекту.

Цей підхід дозволяє створювати чітку структуру для роботи над проектом, визначаючи мети, завдання та ресурси, необхідні для їх досягнення. Він надає можливість більш ефективно розподіляти ресурси, контролювати витрати та час, що дозволяє уникнути зайвих витрат та зберегти бюджет.

Застосування проектного підходу сприяє підвищенню продуктивності, оскільки забезпечує чітку структуру для виконання завдань, визначення відповідальності та розподілу обов'язків між учасниками проекту. Це сприяє покращенню комунікації та співпраці між учасниками проекту, що в свою чергу забезпечує більш швидке та ефективне вирішення проблем.

Окрім того, проектний підхід надає гнучкість для внесення змін у процес реалізації проекту. Він дозволяє адаптуватися до нових умов та змін в бізнес-середовищі, швидко реагувати на непередбачені обставини та вносити корективи для досягнення кращих результатів. Такий підхід створює основу для ефективного управління проектами та забезпечує успішне виконання завдань.

Мета даної роботи полягає у представленні аналізу діяльності підприємства Polsling у сфері проектного управління. Основний акцент спрямовано на вивченні готовності компанії до впровадження та ефективного використання проектів в її операційній діяльності.

Дослідження включає аналіз стратегій управління проектами в Polsling та надає огляд алгоритму впровадження проекту з реалізації системи Business Intelligence. Цей інформаційний проект спрямований на вдосконалення внутрішніх бізнес-процесів компанії. Його основна мета полягає у

підвищенні ефективності, розширенні можливостей аналізу та оптимізації внутрішньої діяльності підприємства Polsling.

Ця робота приділяє значну увагу оцінці готовності та потенціалу Polsling щодо успішної інтеграції проектів у свою стратегічну діяльність. В результаті її виконання буде надано конкретні рекомендації щодо вдосконалення управління проектами в межах підприємства з метою підвищення його конкурентоспроможності та результативності в сучасному бізнес-середовищі.

Аналізуючи підприємство Polsling за допомогою різних методик, включаючи SWOT-аналіз, PEST-аналіз, модель "5 сил Портера" та розроблення бізнес-моделі Canvas, зроблено висновок, що ця компанія володіє високою конкурентоспроможністю та створює значний вплив на ринку.

SWOT-аналіз дозволяє ідентифікувати внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства (сили та слабкі сторони), а також зовнішні можливості та загрози (можливості та загрози). PEST-аналіз оцінює політичні, економічні, соціальні та технологічні чинники, що можуть впливати на діяльність компанії.

Застосування Моделі "5 сил Портера" дозволило зрозуміти вплив конкурентного середовища на підприємство, враховуючи потенційну загрозу нових учасників, силу конкурентів, переговорну силу постачальників і покупців, а також загрозу заміщення.

Застосування Бізнес-моделі Canvas дозволило візуалізувати основні аспекти бізнесу, включаючи цінності, ключові активності, цільові клієнтські сегменти, канали реалізації, вартість структури, ключові ресурси та партнерство.

Використання вищезазначених методичних підходів дозволило зробити висновок, що підприємство Polsling є сильним гравцем на ринку, маючи високий рівень конкурентоспроможності та стратегічного впливу завдяки

ефективному управлінню ресурсами, адаптивності до змін у середовищі та вдосконаленому стратегічному бізнес-плануванню.

Цей набір функціональних можливостей через впровадження системи Business Intelligence (BI), має потенціал стати важливим інструментом для керівництва компанією. Аналіз даних, який буде доступний завдяки BI, дозволить приймати обґрунтовані рішення, враховуючи інформацію з різних джерел та прогнозуючи майбутні продажі та показники виробництва.

Інтеграція BI з наявними інформаційними системами компанії сприятиме автоматизації бізнес-процесів та обміну даними між відділами. Це відкриє нові можливості для аналізу та використання даних усередині організації.

Покладення особливої уваги на забезпечення високого рівня безпеки, контролю доступу та захисту даних через систему BI гарантує, що конфіденційність і цілісність інформації залишаються під надійним захистом. Технічна підтримка та навчання користувачів допоможуть забезпечити ефективне використання цієї системи в межах організації.

Завжди важливо просуватися вперед, особливо в умовах швидкозмінного світу сучасних технологій та бізнесу. Організаціям, таким як Polsling, слід активно спостерігати за новими тенденціями та технологіями, пов'язаними із системами бізнес-аналітики (BI), та підлаштовувати їх під власні потреби для максимальної оптимізації бізнес-процесів. Спостереження за змінами допомагають ідентифікувати нові потреби та вимоги користувачів, що важливо для постійного розвитку.

Навчання персоналу виконує ключову роль у процесі адаптації. Правильно спрямовані навчальні заходи не тільки стимулюють інтерес до вивчення, але й дозволяють сповна використовувати потенціал системи бізнес-аналітики. Такий підхід дозволяє персоналові бути більш ефективним у використанні доступних інструментів та даних для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Прийняття рекомендацій, враховуючи оновлені потреби та можливості, забезпечить ефективне використання системи бізнес-аналітики. Це дозволить компанії Polsling приймати кращі рішення, управляти даними ефективно та успішно конкурувати на ринку.

Проектний підхід управління є ключовою складовою для впровадження та вдосконалення новітніх технологій в будь-якому підприємстві. Це не лише ефективний метод внесення змін, але й потужний інструмент для оптимізації процесів у різних сферах діяльності. Проектний підхід дозволяє систематично виконувати завдання, встановлювати мети, розподіляти ресурси та контролювати прогрес робіт, забезпечуючи успішне завершення проектів та досягнення бажаних результатів. Також сприяє спрощенню складних завдань, удосконаленню взаємодії між відділами та створенню оптимальних стратегій, ефективній реалізації інноваційних концепцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безверхенюк Т. М. Проектно-орієнтований підхід як нова філософія організації управління державними програмами і проектами; Науковий вісник Академії муніципального управління : Зб. наук. пр. Київ, 2011 р. С. 17-24
2. Веб-сайт підприємства Polsling / URL : <https://polsling.pl/>
3. Микитюк П.П. Управління проектами: навчальний посібник: THEУ, 2014. С. 6-135.
4. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: Центр навчальної літератури, 2019. 244 с.
5. Річний фінансовий звіт підприємства Polsling / URL : <https://aleo.com/pl/firma/polsling-spolka-z-ograniczona-odpowiedzialnoscia>
6. Сазонова Т.О. Застосування проектного підходу в управління аграрними підприємствами [Електронний ресурс] / Т.О. Сазонова, Г.А. Паламарчук // Полтавська державна аграрна академія. – 2013. – Вип. 1. / URL: <http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/199.pdf>
7. Стаднік В.В., Йохна М.А. Менеджмент: Посібник – К.: Академвидав, 2003. 464 с.
8. Хачвакян В.В. Менеджмент підприємства: Навчальний посібник – К.:Знання, 2005. 422 с.
9. Черчик Л. М. Проектний менеджмент. Практичний курс: навч. посіб. / Л. М. Черчик – Луцьк : Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2018. 184 с.
10. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) : Project Management Institute, PMI, 1986.
11. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business : Blue Hole Press, 2010. С.29-39.

12. Benson J., Barry T. D. Personal Kanban: Mapping Work | Navigating Life : Modus Cooperandi, 2011. C.101-107.
13. Berke B. Scrum: The Complete Beginner's Guide To Master Scrum : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2018. 60 c.
14. Berkun S. The art of project management : Helion - Onepress, 2006. C. 28–309.
15. Bland D.J., Osterwalder A. Testing Business Ideas : Wiley, 2019. C. 3-65.
16. Blokdyk G. SWOT Analysis: A Complete Guide to the SWOT Analysis : CreateSpace Independent Publishing Platform, 2021. C.16-97, 138-198.
17. Bulusu L. Open Source Data Warehousing and Business Intelligence : CRC Press, 2012. 432 c.
18. Burrows M. Kanban from the Inside: Understand the Kanban Method, connect it to what you already know, introduce it with impact : Blue Hole Press, 2014. C.1-3, 116-117.
19. Cadle J., Paul D., Hunsley J. Business Analysis Techniques: 123 Essential Tools for Success : BCS, The Chartered Institute for IT, 2021. 388 c.
20. Cohn M. Agile Estimating and Planning : The Art of Service, 2018. C.10-90.
21. David F. R. Strategic Management: Concepts and Cases : Pearson Education, 2011. 694 c.
22. Dr. Winston W. Royce Managing the Development of Large Software Systems : Addison-Wesley Professional, 1970. 400 c.
23. Eskerod P., Jepsen A. L. Project Stakeholder Management : Routledge, 2016. C.27-70.
24. Fielding P. J. Як керувати проєктами: Фабула, 2020. 239 с.
25. Freeman R. E., Harrison J. S., Wicks A. C. Stakeholder Theory: The State of the Art : Cambridge University Press, 2010. 363 c.
26. Heagney J. Основи управління проєктами: Фабула, 2020. 272 с.

27. Henry A.. Understanding Strategic Management : Oxford University Press, 2008. 441 c.
28. Hinde D. PRINCE2 Study Guide : John Wiley & Sons, Inc., 2018. 523 c.
29. Horine G. Project Management Absolute Beginner's Guide : Que Publishing, 2013. 405 c.
30. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling : John Wiley & Sons, Inc., 2003. c. 33- 272, 497-510, 651-708.
31. Kimball R., Ross M. The Data Warehouse Toolkit : The Definitive Guide to Dimensional Modeling : John Wiley & Sons, Inc., 2013. 608 c.
32. Kogon K., Slakemore S., Wood J. Project Management for the Unofficial Project Manager : BenBella Books, 2015. 256 c.
33. Kumar U. D. Business Analytics: The Science of Data-Driven Decision Making : Wiley, 2020. 714 c.
34. Ladas C. Scrumban: Essays on Kanban Systems for Lean Software Development : Modus Cooperandi Press, 2008. C.17-23.
35. Liker J. K. The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer : McGraw-Hill Education, 2003. c.69-268.
36. Managing Successful Projects with PRINCE2 : Акселос, 2017. 406 c.
37. Margetta J. Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy : Harvard Business Review Press, 2011. C.19-180.
38. Ning M., Rana H., Anoshin D. Mastering Business Intelligence with MicroStrategy : Packt Publishing, 2016. 396 c.
39. Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers : Wiley, 2013. C.26-77.
40. Otero A. R. Information Technology Control and Audit : Auerbach Publications, 2018. 776 c.
41. PMI - Стандарт управління проектами : Project Management Institute, PMI / URL : www.pmi.org

- 42.Porter M. E. Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance : The free press, 2008. 592 c.
- 43.Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors : Free Press, 2008. 660 c.
- 44.Portny S. E. Project Management for Dummies : Wiley, 2017. 735 c.
- 45.Pressman R. S. Software Engineering: A Practitioner's Approach : McGraw-Hill Education, 2005. 853 c.
- 46.Provost F., Fawcett T. Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-Analytic Thinking : O'Reilly Media, 2003. C.1 – 42.
- 47.Rebiere C., Rebiere O. Mastering the Gantt Chart: Understand and Use the "Gantt Project" Open Source Software Efficiently : Cristina & Olivier Rebiere, 2017. 60 c.
- 48.Ries E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses : Ant Hive Media, 2016. 50 c.
- 49.Rubin K. S. Essential Scrum: A Practical Guide to the Most Popular Agile Process : Addison-Wesley, 2012. 452 c.
- 50.Sherman R. Business Intelligence Guidebook: From Data Integration to Analytics : Elsevier Science, 2014. 1089 c.
- 51.Shokoya A. Waterfall to Agile: A Practical Guide to Agile Transition : TamaRe House, 2012. 126 c.
- 52.Shwaber K. Agile Project Management with Scrum: Pearson Education, 2004. 192 c.
- 53.Sims C., Johnson H. L. Scrum: A Breathtakingly Brief and Agile Introduction : Dymaxicon, 2012. 54 c.
- 54.Sunden J., Hammargerg M. Kanban in Action : Manning Publications, 2014. 718 c.
- 55.Sutherland J. J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time : Random House, 2014. 256 c.

56. Verzuh E. The Fast Forward MBA in Project Management : Wiley, 2016. C.29-218.
57. Wallace C. Gantt Charting, Fourth Edition: A Working Tool of Management : Hardpress Publishing, 2013. 186 c.
58. Watts G. Scrum Mastery: From Good To Great Servant-Leadership: Inspect & Adapt Ltd, 2013. 281 c.
59. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation : Free Press, 2003. C.29-90.
60. Wysocki R. K. Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme : John Wiley & Sons, 2009. C.341-367.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Діаграма Ганта для проекту компанії Polsling

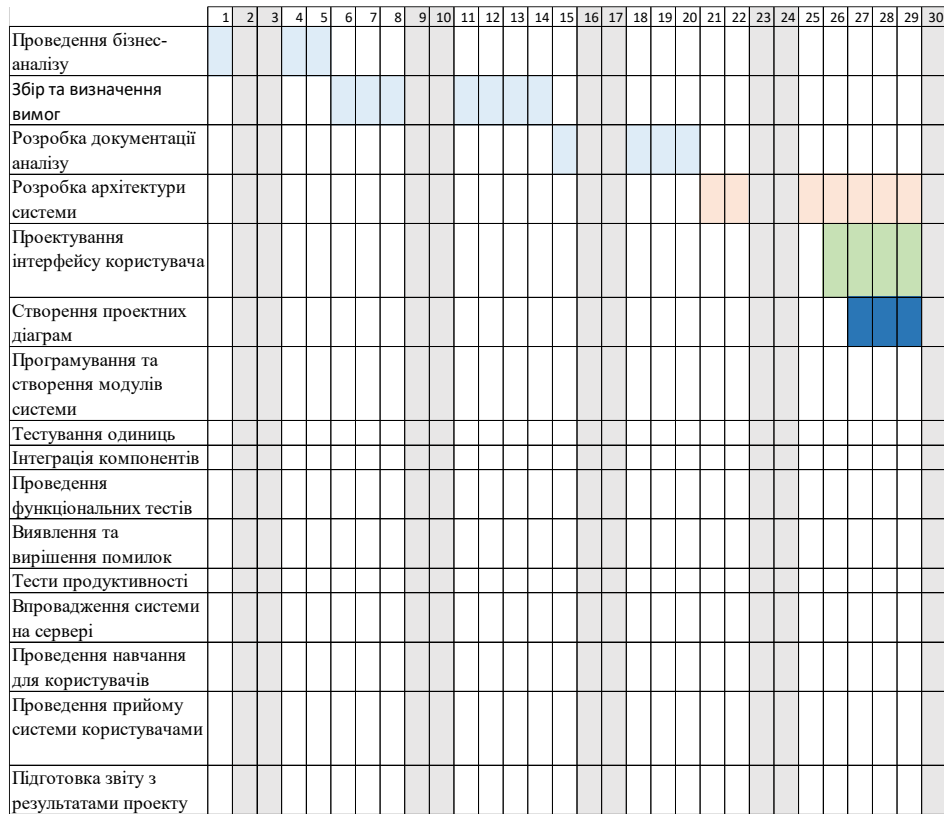


Рисунок – А1 Діаграма Ганта (частина 1)

Джерело: складено автором самостійно

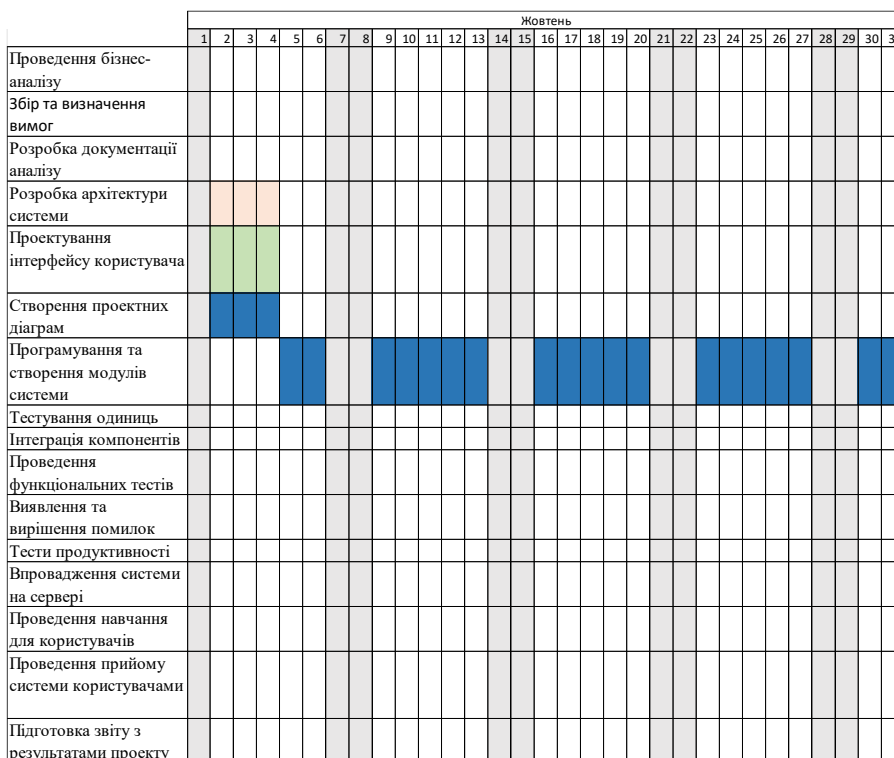


Рисунок – А.2 Діаграма Ганта (частина 2)

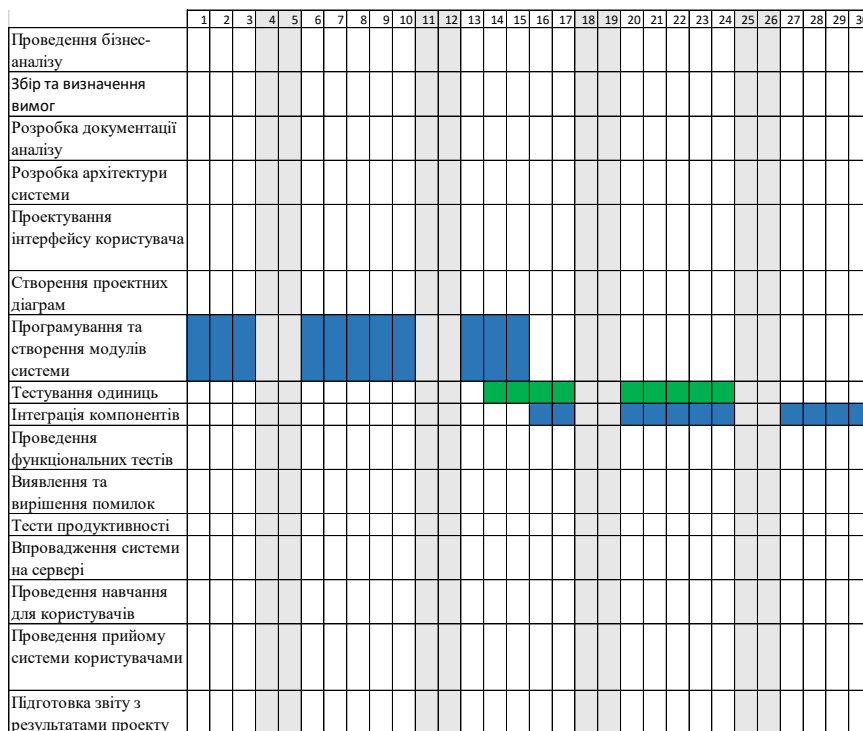
Джерело: складено автором самостійно

Рисунок – А.3 Діаграма Ганта (частина 3)

Джерело: складено автором самостійно

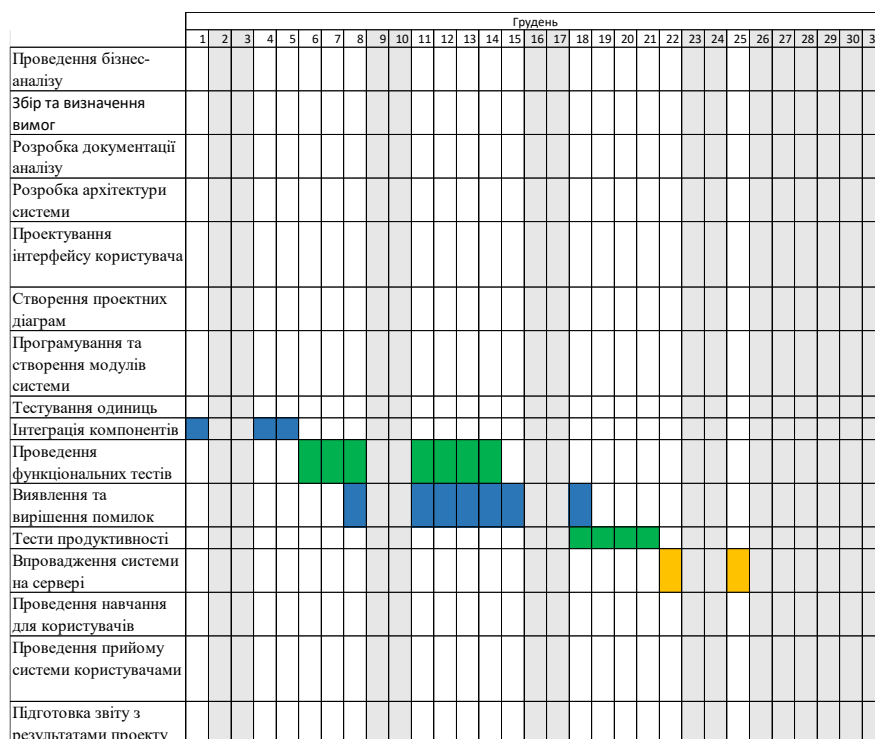


Рисунок – А.4 Діаграма Ганта (частина 4)

Джерело: складено автором самостійно

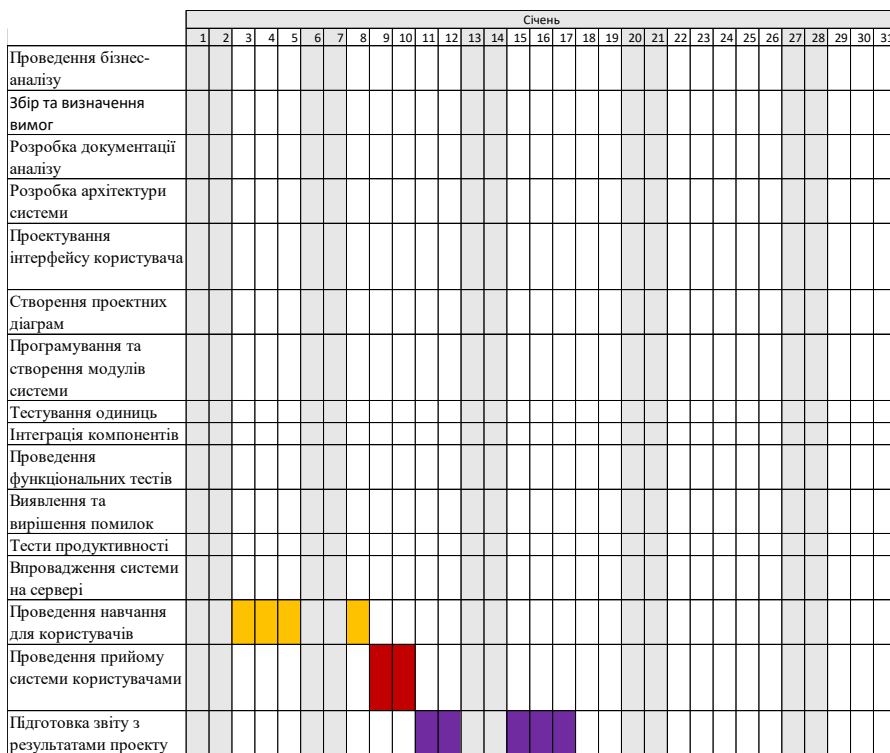


Рисунок –А.5 Діаграма Ганта (частина 5)

Джерело: складено автором самостійно