

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**  
**на тему: «ГНУЧКІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ  
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
заочної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-професійна програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**СЕРГАЧ АЛІНИ СЕРГІЇВНИ**

**Науковий керівник:  
к.е.н., доцент  
Приймак Василь Михайлович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та  
інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» заочної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОПП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**СЕРГАЧ АЛІНИ СЕРГІЇВНИ**

**1. Тема роботи: «Гнучкі технології управління проєктами торговельного підприємства»**

затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол №2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 03.04.2026, протокол №12

**2. Строк завершення роботи: 05.05.2026**

**3. Попередній захист роботи: квітень 2026 р.**

**4. Предмет дослідження:** теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження гнучких технологій управління проєктами у діяльності сучасного торговельного підприємства.

**5. Об'єкт дослідження:** форми, методи та інструменти гнучкого управління проєктами в у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

**6. Мета і завдання дослідження:**

**Мета** – обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження гнучких технологій управління проєктами на торговельному підприємстві.

**Завдання:**

6.1. дослідити сутність та особливості управління проєктами в діяльності торговельного підприємства;

6.2. визначити методичні підходи до впровадження гнучких технологій на підприємстві;

6.3. цінити систему управління проєктами на підприємстві;

6.4. визначити рівень ефективності використання гнучких технологій або передумови їх впровадження;

6.5. зробити модель впровадження Agile-технологій;

6.6. обґрунтувати заходи підвищення ефективності управління проєктами;

6.7 здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

**Науковий керівник**

**доц. Василь ПРИЙМАК**

**Здобувач освіти**

**Аліна СЕРГАЧ**

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
5.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
7.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
8.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
9.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
10.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
11.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
12.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
13.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
14.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
15.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**

**доц. Василь ПРИЙМАК**

**Здобувач освіти**

**Аліна СЕРГАЧ**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА...	6
1.1 Сутність та особливості управління проєктами в діяльності торговельного підприємства.....	6
1.2 Методичні підходи до впровадження гнучких технологій на підприємстві.....	10
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИКА ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».....	18
2.1 Аналіз системи управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».....	18
2.3 Оцінка результативності використання підходів гнучкого управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».....	37
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	46
3.1 Удосконалення моделі гнучкого управління проєктами сучасного торговельного підприємства.....	46
3.2 Розроблення рекомендацій впровадження гнучкого управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та оцінка їх ефективності	54
ВИСНОВКИ.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ.....	72

## ВСТУП

У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі високої динамічності, невизначеності та посилення конкурентної боротьби. Особливо це стосується торговельних підприємств, діяльність яких безпосередньо залежить від змін споживчого попиту, розвитку технологій, рівня конкуренції та швидкості реагування на ринкові виклики. У таких умовах традиційні підходи до управління, що базуються на жорсткому плануванні та ієрархічній структурі, поступово втрачають свою ефективність.

Одним із сучасних напрямів підвищення ефективності управління підприємством є використання проектного підходу, який дозволяє систематизувати процеси впровадження змін, оптимізувати використання ресурсів та досягати поставлених цілей у визначені строки. Водночас у зв'язку з підвищенням рівня невизначеності особливого значення набувають гнучкі технології управління проектами (Agile), які забезпечують адаптивність, швидкість прийняття рішень та орієнтацію на потреби клієнтів.

Гнучкі методології управління проектами дозволяють підприємствам оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, підвищувати ефективність командної роботи, покращувати якість послуг та скорочувати терміни реалізації проектів. Саме тому їх застосування є особливо актуальним для торговельних підприємств, які функціонують у динамічному ринковому середовищі та постійно стикаються з необхідністю швидкої адаптації до змін.

**Актуальність теми дослідження** обумовлена необхідністю вдосконалення системи управління проектами на торговельних підприємствах шляхом впровадження гнучких технологій, що дозволить підвищити їх конкурентоспроможність, ефективність діяльності та рівень задоволеності клієнтів.

**Метою дослідження** є обґрунтування теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження гнучких технологій управління проектами на торговельному підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі **завдання**:

- дослідити сутність та особливості управління проектами в діяльності торговельного підприємства;
- визначити методичні підходи до впровадження гнучких технологій на підприємстві;
- оцінити систему управління проектами на підприємстві;
- визначити рівень ефективності використання гнучких технологій або передумови їх впровадження;
- розробити модель впровадження Agile-технологій;
- обґрунтувати заходи підвищення ефективності управління проектами;
- здійснити оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є форми, методи та інструменти гнучкого управління проектами в у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

**Предметом дослідження** є теоретико-методичні та практичні аспекти впровадження гнучких технологій управління проектами у діяльності сучасного торговельного підприємства.

**Методи дослідження.** У процесі виконання роботи використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень; порівняльний аналіз – для дослідження підходів до управління проектами; економіко-статистичні методи – для оцінки діяльності підприємства; графічний метод – для наочного представлення результатів дослідження; метод економічного моделювання – для обґрунтування ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційною базою дослідження** є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, нормативно-правові акти, статистичні матеріали, а також фінансова звітність та внутрішні дані ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій у діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» з метою підвищення ефективності управління проектами, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

**Структура роботи.** Магістерська робота визначається метою та завданнями дослідження і складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 78 сторінок.

У першому розділі розглянуто теоретико-методичні засади управління проектами та гнучких технологій. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та оцінку системи управління проектами. У третьому розділі розроблено рекомендації щодо впровадження гнучких технологій та оцінено їх економічну ефективність.

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### 1.1 Сутність та особливості управління проєктами в діяльності торговельного підприємства

У сучасних умовах господарювання ефективне функціонування торговельних підприємств значною мірою залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, впроваджувати інновації та забезпечувати високий рівень обслуговування споживачів. У цьому контексті особливого значення набуває управління проєктами як інструмент досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства.

Проєктна діяльність є невід'ємною складовою розвитку будь-якого сучасного підприємства. Вона охоплює процеси створення нових продуктів, послуг, технологій, організаційних рішень або вдосконалення існуючих бізнес-процесів. У науковій літературі проєкт визначається як тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального результату за умов обмеженості ресурсів, часу та ризиків [2].

Управління проєктами, у свою чергу, являє собою системний процес планування, організації, координації та контролю діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей проєкту з урахуванням обмежень і вимог до якості. Воно базується на застосуванні спеціальних знань, методів, інструментів і технологій, що забезпечують ефективне використання ресурсів.

Для торговельних підприємств управління проєктами має свою специфіку, зумовлену особливостями їх діяльності. Основною метою таких підприємств є задоволення попиту споживачів шляхом реалізації товарів і послуг, що

передбачає постійну взаємодію з ринком, клієнтами, постачальниками та іншими суб'єктами господарювання [3].

Сфера торгівлі характеризується високою динамічністю та невизначеністю. Зміни споживчих вподобань, розвиток технологій, поява нових конкурентів, коливання попиту та інші фактори змушують підприємства оперативно реагувати на виклики. У таких умовах проєктний підхід дозволяє структуровано впроваджувати зміни та досягати конкретних результатів у визначені терміни.

До основних видів проєктів, які реалізуються торговельними підприємствами, належать [4]:

- відкриття нових торгових точок або розширення мережі;
- впровадження нових товарних груп або брендів;
- модернізація торгового обладнання;
- автоматизація процесів (впровадження CRM, ERP-систем);
- оптимізація логістики та управління запасами;
- реалізація маркетингових стратегій і рекламних кампаній;
- розвиток онлайн-каналів продажу.

Особливістю проєктної діяльності у сфері торгівлі є її тісний зв'язок із операційною діяльністю. На відміну від виробничих підприємств, де проєкти часто мають довгостроковий характер, у торгівлі значна частина проєктів є короткостроковими та спрямована на швидке досягнення результату. Це обумовлює необхідність високої швидкості прийняття рішень і гнучкості управління.

Важливим аспектом є також орієнтація на клієнта. Усі проєкти в торговельному підприємстві повинні враховувати потреби та очікування споживачів, оскільки саме від рівня задоволеності клієнтів залежить успіх бізнесу. Це зумовлює необхідність постійного аналізу ринку, збору зворотного зв'язку та адаптації пропозиції [5].

Ключові характеристики управління проектами в торговельних підприємствах наведено на рис. 1.1 [6].

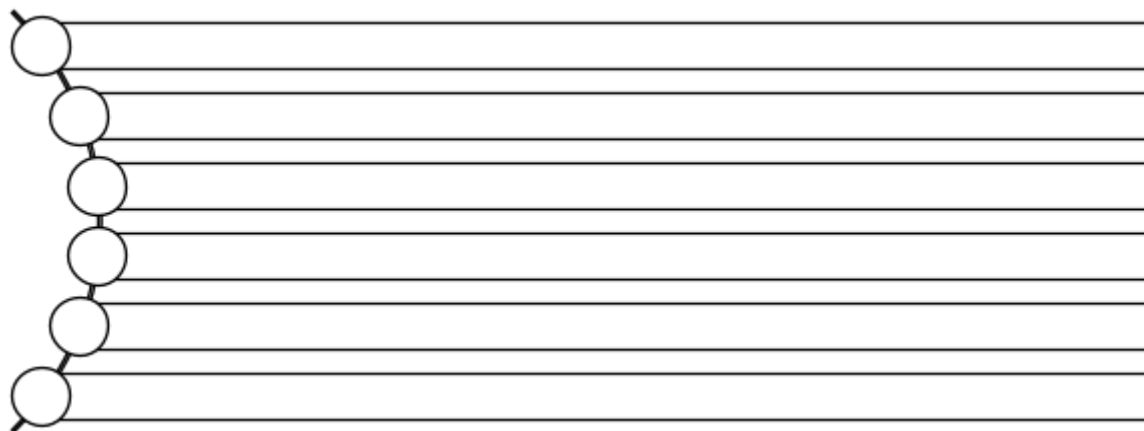


Рис. 1.1. Ключові характеристики управління проектами в торговельних підприємствах\*

\*Джерело: розроблено автором на основі [5; 6]

З метою систематизації особливостей управління проектами у сфері торгівлі доцільно узагальнити їх у табл. 1.1 [7].

Таблиця 1.1

Особливості управління проектами в діяльності торговельного підприємства\*

Ознака	Характеристика
Орієнтація на клієнта	Проекти спрямовані на задоволення потреб споживачів та підвищення якості обслуговування
Динамічність середовища	Високий рівень змін попиту, конкуренції та ринкових умов
Тривалість проектів	Переважно короткострокові або середньострокові проекти
Ризики	Значний вплив зовнішніх факторів (економічних, соціальних, технологічних)
Інтеграція процесів	Поєднання маркетингових, логістичних, фінансових та управлінських функцій
Швидкість прийняття рішень	Необхідність оперативного реагування на зміни ринку
Ресурсні обмеження	Обмежені фінансові, матеріальні та трудові ресурси
Інноваційність	Потреба у впровадженні нових технологій та рішень

\*Джерело: розроблено автором на основі [7]

Значну роль у процесі управління проектами відіграє життєвий цикл проекту, який включає такі основні етапи: ініціація, планування, реалізація, моніторинг і контроль, завершення. Кожен із цих етапів має свої особливості в умовах торговельного підприємства.

На етапі ініціації визначається мета проекту, його доцільність та очікувані результати. Для торговельних підприємств це може бути, наприклад, відкриття нового магазину або впровадження нової послуги. Особливістю є необхідність швидкої оцінки ринкової ситуації [8].

Етап планування передбачає розробку детального плану реалізації проекту, визначення ресурсів, термінів і відповідальних осіб. У торгівлі важливо враховувати сезонність, попит і поведінку споживачів.

На етапі реалізації відбувається виконання запланованих робіт. Тут важливу роль відіграє координація дій між різними підрозділами підприємства, такими як відділи продажів, маркетингу, логістики.

Моніторинг і контроль дозволяють оцінювати хід реалізації проекту та вносити необхідні корективи. У динамічному середовищі торгівлі цей етап має особливе значення. Завершення проекту включає оцінку його результатів, аналіз ефективності та формування рекомендацій для майбутніх проектів.

Важливо зазначити, що традиційні підходи до управління проектами, які базуються на жорсткому плануванні та послідовному виконанні етапів, не завжди є ефективними в умовах швидкозмінного середовища торгівлі. Це зумовлює необхідність переходу до більш гнучких підходів, які дозволяють адаптуватися до змін і забезпечувати більш високу ефективність [9].

Таким чином, управління проектами є важливим інструментом розвитку торговельного підприємства, який дозволяє систематизувати процеси впровадження змін, підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити досягнення поставлених цілей. З урахуванням специфіки галузі, особливого значення набувають гнучкість, адаптивність та

клієнтоорієнтованість, що створює передумови для впровадження сучасних підходів до управління, зокрема гнучких технологій.

## **1.2 Методичні підходи до впровадження гнучких технологій на підприємстві**

У сучасних умовах розвитку підприємницького середовища впровадження гнучких технологій управління проектами є одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності підприємств, зокрема у сфері торгівлі. Зростання рівня невизначеності, динамічність ринку, необхідність швидкого реагування на зміни споживчого попиту та посилення конкуренції обумовлюють доцільність застосування адаптивних управлінських підходів.

Методичні підходи до впровадження гнучких технологій передбачають системний характер і включають комплекс взаємопов'язаних етапів, інструментів та управлінських рішень. Важливим є те, що впровадження Agile не обмежується лише застосуванням окремих методик (Scrum, Kanban тощо), а потребує трансформації всієї системи управління підприємством.

У сучасній практиці управління проектами гнучкі технології (Agile) набули широкого поширення та базуються на низці міжнародно визнаних стандартів, методологій і фреймворків. Вони формують методологічну основу для організації проектної діяльності в умовах невизначеності, швидких змін зовнішнього середовища та зростання конкуренції.

Міжнародні стандарти гнучкого управління проектами визначають ключові принципи, підходи, ролі, інструменти та механізми реалізації проектів. Їх використання дозволяє забезпечити уніфікацію управлінських процесів, підвищити ефективність командної роботи, скоротити терміни реалізації проектів та підвищити якість кінцевого результату.

Особливістю таких стандартів є їх адаптивність до різних сфер діяльності, у тому числі до торговельних підприємств, які функціонують у динамічному середовищі та потребують швидкого реагування на зміни споживчого попиту. Вибір конкретного стандарту або їх комбінації залежить від масштабів діяльності підприємства, складності проєктів та рівня організаційної зрілості.

З метою систематизації та узагальнення основних характеристик міжнародних стандартів гнучкого управління проєктами доцільно провести їх порівняльний аналіз, який наведено в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

## Аналіз міжнародних стандартів гнучкого управління проєктами\*

Стандарт / фреймворк	Розробник / організація	Основна характеристика	Ключові елементи	Переваги	Недоліки	Доцільність для торговельного підприємства
Agile Manifesto	Група розробників (2001 р.)	Базові цінності та принципи гнучкого управління	4 цінності, 12 принципів	Універсальність, орієнтація на клієнта	Відсутність конкретних інструментів	Формує основу для впровадження Agile
Scrum Guide	Scrum.org	Ітераційний фреймворк управління проєктами	Спринти, ролі (Scrum Master, Product Owner), backlog	Швидка адаптація, контроль результатів	Потребує досвідченої команди	Ефективний для маркетингових і сервісних проєктів
Kanban Method	Lean-підхід (Toyota)	Управління потоком завдань через візуалізацію	Kanban-дошка, WIP-ліміти	Простота впровадження, прозорість процесів	Обмежене планування	Доцільний для операційної діяльності (продажі, логістика)
SAFe (Scaled Agile Framework)	Scaled Agile Inc.	Масштабування Agile на рівень організації	Agile Release Train, портфельне управління	Підходить для великих компаній	Складність впровадження	Обмежено застосовується для малого бізнесу
PRINCE2 Agile	AXELOS	Комбінація класичного і гнучкого підходів	Контроль процесів + Agile практики	Баланс гнучкості та контролю	Висока складність	Доцільний для середніх підприємств
PMBOK Agile Practice Guide	PMI	Рекомендації щодо інтеграції Agile	Гібридні підходи, адаптивні методи	Системність, універсальність	Менш практичний	Корисний для стратегічного управління

\* Джерело: узагальнено автором на основі міжнародних стандартів Agile: Agile Manifesto, Scrum Guide, PMBOK Agile Practice Guide, SAFe Framework

Проведений аналіз міжнародних стандартів гнучкого управління проектами свідчить про їх різноманітність та можливість адаптації до умов діяльності підприємства. Найбільш придатними для торговельних підприємств є Scrum та Kanban, оскільки вони забезпечують високу гнучкість, швидке реагування на зміни попиту та ефективну організацію операційної діяльності. Водночас більш складні фреймворки, такі як SAFe та PRINCE2 Agile, доцільно застосовувати у великих або середніх компаніях із розвинутою системою управління проектами.

Проведений аналіз міжнародних стандартів гнучкого управління проектами дозволяє узагальнити основні підходи до організації проектної діяльності в умовах невизначеності та динамічного середовища. Незважаючи на відмінності у конкретних інструментах і підходах, усі розглянуті стандарти базуються на ітераційному принципі реалізації проектів. З метою наочного відображення процесу гнучкого управління проектами доцільно представити його у вигляді узагальненої моделі (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель гнучкого управління проектами\*

\*Джерело: розроблено автором

Запропонована модель відображає ітераційний характер гнучкого управління проектами, який базується на повторюваних циклах (спринтах). Кожен цикл включає формування переліку завдань (backlog), планування робіт, виконання завдань, перевірку результатів (review), проведення ретроспективи та отримання зворотного зв'язку.

Особливістю даного підходу є можливість постійного вдосконалення процесу реалізації проекту шляхом врахування отриманих результатів і змін у зовнішньому середовищі. Це забезпечує високу адаптивність управління, підвищує ефективність використання ресурсів та сприяє більш повному задоволенню потреб клієнтів.

Першим етапом впровадження гнучких технологій є діагностика поточного стану управління проектами. На цьому етапі здійснюється аналіз існуючих бізнес-процесів, організаційної структури, системи прийняття рішень, рівня автоматизації та корпоративної культури. Особлива увага приділяється визначенню проблемних зон, які можуть бути усунені за допомогою Agile-підходів [23; 31].

Другим етапом є визначення цілей і завдань впровадження гнучких технологій. Цілі можуть включати: підвищення швидкості реалізації проектів; покращення якості продуктів і послуг; зниження витрат; підвищення задоволеності клієнтів; оптимізацію взаємодії між підрозділами.

Наступним етапом є вибір відповідної гнучкої методології або їх комбінації. Вибір залежить від специфіки діяльності підприємства, масштабів проектів, рівня складності завдань та наявних ресурсів. У торговельних підприємствах доцільно застосовувати такі підходи, як Scrum для управління проектами розвитку та Kanban для оптимізації операційних процесів [24; 32].

Важливим елементом є формування команд та розподіл ролей. Гнучкі методології передбачають створення крос-функціональних команд, які здатні самостійно організувати свою діяльність. До складу таких команд входять

представники різних підрозділів підприємства: маркетингу; продажів; логістики; IT-служби; фінансового відділу.

Наступним кроком є впровадження інструментів і практик Agile. До них належать: проведення регулярних зустрічей (daily stand-up); планування спринтів; ретроспективи; візуалізація завдань за допомогою Kanban-дошок; використання цифрових інструментів управління проектами.

Важливим аспектом є також навчання персоналу та формування відповідної корпоративної культури. Працівники повинні розуміти принципи Agile, бути готовими до змін, працювати в команді та брати відповідальність за результати своєї діяльності. Це потребує проведення тренінгів, семінарів та постійного професійного розвитку.

Окрему увагу слід приділити управлінню змінами. Впровадження гнучких технологій часто супроводжується опором з боку персоналу, що обумовлено необхідністю зміни звичних підходів до роботи. Для мінімізації такого опору необхідно забезпечити ефективну комунікацію, залучення працівників до процесу змін та підтримку з боку керівництва. З метою узагальнення основних етапів впровадження гнучких технологій на підприємстві доцільно представити їх у вигляді табл. 1.3 [25; 33].

Таблиця 1.3

Основні етапи впровадження гнучких технологій управління проектами на підприємстві\*

Етап	Зміст
Діагностика	Аналіз поточного стану управління, виявлення проблем і можливостей
Постановка цілей	Визначення стратегічних і тактичних цілей впровадження Agile
Вибір методології	Обґрунтування вибору Scrum, Kanban або їх поєднання
Формування команд	Створення крос-функціональних команд і розподіл ролей
Впровадження інструментів	Використання Agile-практик і цифрових інструментів
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації та розвиток компетенцій
Управління змінами	Подолання опору та адаптація персоналу
Моніторинг і оцінка	Оцінка ефективності та коригування процесів

\*Джерело: розроблено автором на основі [25; 33]

Завершальним етапом є моніторинг і оцінка ефективності впровадження гнучких технологій. Для цього використовуються ключові показники ефективності (KPI), які дозволяють оцінити результати впровадження. До таких показників можуть належати: скорочення тривалості проєктів; зменшення витрат; підвищення рівня задоволеності клієнтів; зростання обсягів продажу; покращення внутрішньої комунікації.

У контексті діяльності торговельного підприємства, зокрема ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР», впровадження гнучких технологій дозволяє підвищити ефективність управління такими напрямками, як: розширення асортименту товарів; впровадження нових послуг (наприклад, онлайн-консультацій); оптимізація процесів обслуговування клієнтів; розвиток електронної комерції; покращення логістики.

Важливим є також використання цифрових інструментів, які підтримують Agile-підходи. До таких інструментів належать системи управління проєктами (Jira, Trello, Asana), CRM-системи, аналітичні платформи. Вони забезпечують прозорість процесів, покращують комунікацію та сприяють прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [24; 35].

Важливою складовою методичного забезпечення впровадження гнучких технологій є формалізація процесів прийняття управлінських рішень. У традиційних системах управління рішення часто приймаються централізовано, що уповільнює реакцію підприємства на зміни зовнішнього середовища. Натомість Agile-підходи передбачають делегування повноважень на рівень команд, що дозволяє значно скоротити час ухвалення рішень та підвищити їх обґрунтованість за рахунок залучення фахівців різного профілю.

З цієї точки зору доцільним є впровадження принципів децентралізованого управління, які забезпечують автономність команд у межах визначених стратегічних орієнтирів підприємства. Це особливо актуально для

торговельних підприємств, де швидкість реагування на зміну попиту та поведінки споживачів є критично важливою [36].

Окрему увагу слід приділити побудові системи комунікацій у межах підприємства. Ефективна взаємодія між підрозділами є необхідною умовою успішної реалізації проєктів. Гнучкі технології передбачають відкритість інформації, регулярний обмін даними та прозорість процесів. Для цього використовуються як формальні, так і неформальні канали комунікації, включаючи регулярні зустрічі команд, електронні платформи обміну інформацією та інтерактивні засоби візуалізації проєктного прогресу.

Суттєвим елементом методичних підходів є управління знаннями в організації. У процесі реалізації проєктів накопичується значний обсяг інформації, який може бути використаний для підвищення ефективності майбутніх проєктів. У цьому контексті важливим є створення баз знань, впровадження практики документування досвіду, проведення аналізу помилок та досягнень, а також формування культури обміну знаннями між працівниками.

Не менш важливою є інтеграція гнучких технологій із системою стратегічного управління підприємством. Agile не повинен розглядатися як ізольований інструмент управління окремими проєктами. Його впровадження має узгоджуватися зі стратегічними цілями підприємства, забезпечувати їх досягнення та сприяти формуванню довгострокових конкурентних переваг.

У цьому аспекті доцільним є використання портфельного підходу до управління проєктами, який передбачає формування та управління сукупністю проєктів з урахуванням їх пріоритетності, ресурсного забезпечення та стратегічної значущості. Це дозволяє підприємству більш ефективно розподіляти ресурси та концентрувати зусилля на найбільш перспективних напрямках діяльності [37].

Особливу роль у впровадженні гнучких технологій відіграє цифровізація бізнес-процесів. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє

автоматизувати значну частину управлінських функцій, забезпечити оперативний доступ до інформації, підвищити точність планування та контролю. Для торговельних підприємств це може включати: автоматизацію обліку товарів; впровадження систем управління взаємовідносинами з клієнтами; використання аналітичних інструментів для прогнозування попиту; інтеграцію онлайн- та офлайн-каналів продажу [38].

Важливим напрямом є також оцінка зрілості підприємства щодо впровадження гнучких технологій. Рівень зрілості визначає готовність організації до змін і можливість ефективного застосування Agile-підходів. Оцінка може здійснюватися за такими критеріями: рівень розвитку процесів; ступінь автоматизації; рівень компетенцій персоналу; корпоративна культура; здатність до інновацій.

На основі результатів такої оцінки формується стратегія впровадження гнучких технологій, яка може передбачати поетапний перехід від традиційних методів управління до гнучких. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики та забезпечити поступову адаптацію підприємства до нових умов функціонування.

З практичної точки зору, впровадження Agile у діяльність торговельного підприємства доцільно здійснювати за принципом пілотних проєктів. Це дозволяє протестувати нові підходи на окремих напрямках діяльності, оцінити їх ефективність та визначити можливі проблеми перед масштабуванням на всю організацію. У разі успішної реалізації пілотних проєктів отриманий досвід може бути поширений на інші підрозділи підприємства [39].

Крім того, важливо забезпечити відповідність системи мотивації персоналу принципам гнучкого управління. Традиційні системи оцінки результатів праці, які базуються на індивідуальних показниках, можуть бути неефективними в умовах командної роботи. Тому доцільним є впровадження систем мотивації, що враховують колективні результати, рівень взаємодії та внесок у досягнення цілей проєкту.

## РОЗДІЛ 2

### ПРАКТИКА ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

#### 2.1 Аналіз системи управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» - це відома у місті Запоріжжя компанія з глибоким досвідом у галузі оптики, яка відзначається своїм бездоганним сервісом та високою якістю продукції.

Компанія працює з 1970 року. При цьому саме юридичну особу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» було зареєстровано 21.02.1994.

Завдяки висококваліфікованому персоналу, що постійно вдосконалює свої навички, і співпраці з провідними світовими виробниками, вони пропонують широкий асортимент товарів, які відповідають найсучаснішим тенденціям у світі оптики [1].

Компанія прагне не просто задовольнити потреби своїх клієнтів, але й перевершити їх очікування, надаючи індивідуальний підхід у виборі оптичних рішень. Вони дорожать своєю репутацією та вірять, що кожен клієнт заслуговує на найкраще обслуговування.

Основним видом діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» за КВЕД є 47.74 Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах.

Організаційна структура ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» продемонстрована на рис. 2.1 [1].

Лінійна організаційна структура ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» інтегрує основні принципи єдності керівництва та ієрархічного підпорядкування працівників. На вершині управлінської піраміди розташований Генеральний директор, Макарович Олена Василівна, яка несе з обов'язків загальне

керівництво підприємством та відповідає за його ефективність. Заступник директора, Душечкіна Олеся Миколаївна, забезпечує допомогу у вирішенні адміністративних питань та виконанні директив Генерального директора.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Організаційна структура ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» розроблена з урахуванням оптимальних умов функціонування малих підприємств, де важливо забезпечити чіткість та відповідальність керівництва за всі аспекти діяльності. Однак при необхідності подальшого росту та розвитку підприємства може виникнути потреба у переході до більш гнучкої функціональної структури управління.

ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» пропонує своїм клієнтам ряд послуг із виготовлення та ремонту окулярів. Прейскурант на послуги компанії з виготовлення окулярів наведено у Додатку А.

Аналізуючи прейскурант на послуги ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» з виготовлення окулярів, можна зробити висновок, що вартість послуг залежить від цінового діапазону оправы та типу та складності лінзи, яка встановлюється в

оправу. Прейскурант включає вартість ободкової роботи, ліски та втулок для встановлення лінзи. Встановлення однієї лінзи (стигматичної, астигматичної або прогресивної) в оправу має різні вартості в залежності від цінового діапазону оправы [19].

Прейскурант на послуги компанії з тонування та ремонту окулярів наведено у Додатку Б.

З аналізу прејскуранту на послуги ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» з тонування та ремонту окулярів видно, що вартість послуг варіюється в залежності від їхнього типу та складності. Надані послуги охоплюють широкий спектр операцій, від тонування лінз до заміни деталей оправы та перевірки їхнього стану на діоптриметрі та захист від UV-випромінювання. Прейскурант також включає в себе послуги з ремонту та обслуговування окулярів, такі як заміна втулок, носоупорів, жилки, юстирування оправы та її складних елементів. Такий різноманітний спектр послуг дозволяє клієнтам обирати необхідні опції відповідно до їхніх потреб та вимог [19].

Послуги офтальмологів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» включають в себе перевірку зору. Вартість перевірки зору становить 300 гривень, але надається пільгова тарифікація у розмірі 150 гривень для певних категорій клієнтів, які мають право на пільгове обслуговування. Така послуга дозволяє клієнтам перевірити свій зір та отримати необхідну інформацію про стан їхнього зору від кваліфікованого офтальмолога.

Товарний асортимент ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» вражає своєю різноманітністю, оскільки це підприємство спеціалізується на оптичних виробках, де навіть одна позиція може мати десятки варіацій.

Покупців ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» можна охарактеризувати як постійних клієнтів, серед яких значну частину складають місцеві мешканці. Оскільки місто є невеликим, компанія займає важливу позицію на ринку оптичних послуг, і багато мешканців пам'ятають її ще з часів, коли вона була монополістом. Це

створює основу для стабільної клієнтської бази, яка в основному складається з вірних та лояльних клієнтів, що віддають перевагу оптичним послугам ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» через довгостроковий досвід співпраці та довіру до якості обслуговування [21].

Основною метою покупців є отримання якісних оптичних виробів та послуг для коригування дефектів зору. Ця категорія клієнтів включає людей із різними дефектами зору, такими як короткозорість, далекозорість, астигматизм та інші. Вони звертаються до ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» з метою отримання якісних оправ, лінз та послуг з виготовлення та обслуговування окулярів, які відповідають їхнім індивідуальним потребам та рекомендаціям офтальмолога. Для цієї категорії клієнтів важлива якість та надійність продукції, а також професійне консультативне обслуговування з боку фахівців компанії.

Ситуація з рекламними засобами та інтернет-присутністю ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є досить несприятливою. Хоча вони продають широкий асортимент оптичних виробів, вони майже не використовують рекламні засоби для просування своїх товарів і послуг. Сайт компанії відсутній, що може впливати на залучення нових клієнтів та збільшення обігу.

Недостатній рівень присутності в соціальних мережах є ще однією проблемою. Хоча компанія почала розвивати свої профілі в соціальних мережах, їхній рівень поки що залишає бажати кращого. Низька активність у соціальних мережах може обмежувати їхню здатність до привертання уваги потенційних клієнтів і взаємодії зі споживачами [1].

Отже, можна зробити висновок, що в умовах дефіциту рекламної активності та слабкої присутності в інтернеті, ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» може втрачати на конкурентній боротьбі та просуванні своїх товарів і послуг. Для покращення цієї ситуації необхідно активно впроваджувати рекламні кампанії, підвищувати якість інтернет-присутності, а також збільшувати активність у

соціальних мережах, щоб привернути увагу нових клієнтів та підтримувати відносини зі старими.

ТОВ «ПРО МЕД ОПТИКС ЮКРЕЙН» виступає ключовим постачальником для ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» на оптичному ринку України. Засноване у 2000 році, це підприємство набуло статусу одного з провідних лідерів у сфері оптичної продукції в країні. Основною перевагою є наявність 4 сервісних центрів, розташованих у стратегічних містах України: Дніпрі, Києві, Харкові та Одесі. Ці центри мають великі складські приміщення, що забезпечує ефективне зберігання та оперативну доставку продукції.

Крім того, «ПРО МЕД ОПТИКС ЮКРЕЙН» є представником 5 відомих брендів окулярних лінз на українському ринку. Це створює широкі можливості для вибору для покупців і підтримує високий рівень конкурентоспроможності компанії. Зазначена фірма має вражаючий асортимент, включаючи 45 складських позицій лінз, що дозволяє ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» забезпечувати своїх клієнтів різноманітними та високоякісними продуктами від надійного постачальника.

ТОВ «ІНТЕРМИР ГРУП» також є ключовим постачальником для ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» у сфері оптичної продукції. Ця компанія виступає дистриб'ютором оправ, сонцезахисних окулярів та аксесуарів від відомих брендів, таких як Despada, Daniel Klein, Hermossa, Blancia, а також власного виробництва брендів La Stella та La Stella Kids [21].

Інтермір Груп має великий асортимент продукції, що дозволяє ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» представляти різноманітні вироби на своїх полицях. Завдяки співпраці з відомими брендами та власному виробництву оправ, компанія забезпечує високу якість та різноманітність продукції, задовольняючи потреби різних клієнтів.

Крім того, ТОВ «ІНТЕРМИР ГРУП» відомий своєю надійністю та професійним підходом до бізнесу, що надає додаткову вартість співпраці для ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Завдяки цьому партнерству, ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»

може надавати своїм клієнтам високоякісні продукти від відомих брендів та власного виробництва, що підвищує їхню конкурентоспроможність на ринку.

Як третій ключовий постачальник ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» виступає ZEISS Vision Care, відомий як один із світових лідерів у виробництві лінз для окулярів та офтальмологічного обладнання. Завдяки високоякісній продукції та інноваційним технологіям, які є визнаними у всьому світі, ZEISS Vision Care забезпечує ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» доступ до широкого асортименту високоякісних лінз та обладнання для виготовлення окулярів.

Компанія ZEISS є символом надійності та якості у своїй галузі, а її продукція підтримується довголітнім досвідом та передовими технологіями. Співпраця з таким виробником дозволяє ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» надавати своїм клієнтам високоякісні та інноваційні продукти, що відповідають найвищим стандартам якості та задовольняють потреби навіть найвимогливіших споживачів. Така співпраця забезпечує ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» конкурентні переваги на ринку та сприяє збереженню їхнього статусу лідера у сфері оптичної продукції.

Робочий процес ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» продемонстровано на рис. 2.2.



Рис. 2.2. Робочий процес ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Робочий процес ТОВ "ОПТИКА ЦЕНТР" охоплює низку етапів, що включають консультацію клієнта, перевірку зору, виготовлення окулярів на

замовлення, а також підбір та продаж контактних лінз. Кожен з цих етапів має відповідні посади та виконавців, які забезпечують високу якість обслуговування клієнтів [1; 19].

1. На початковому етапі робочого процесу відбувається консультація клієнта. Цей процес зазвичай здійснюється продавцями-консультантами, які мають великий досвід у роботі з клієнтами та глибокі знання про продукцію компанії. Вони надають індивідуальні рекомендації щодо вибору оправ, лінз або контактних лінз, враховуючи потреби та вимоги кожного клієнта.

2. Після консультації клієнт направляється на перевірку зору. Цей процес виконує офтальмолог, який проводить ретельне обстеження зору, визначає наявність дефектів та підбирає оптимальні параметри для окулярів або контактних лінз. Після цього клієнт повертається до продавця-консультанта для уточнення замовлення.

При цьому якщо клієнт наперед знає що йому необхідно (послуги з ремонту, конкретні лінзи якими він користується або ж нові окуляри, які раніше вже виготовлялись для нього), клієнт не направляється на перевірку зору.

3. На наступному етапі здійснюється виготовлення окулярів на замовлення. Цей процес виконують майстри. Вони використовують спеціалізоване обладнання та технології для виготовлення індивідуальних оправ та лінз, враховуючи всі вимоги та рекомендації офтальмолога та продавця-консультанта.

Або ж клієнту купляє контактні лінзи, цей процес також виконують продавці-консультанти, які допомагають клієнтові підібрати правильну модель та розмір, а також надають інструкції щодо користування та догляду за продукцією.

Усі ці етапи робочого процесу взаємопов'язані та спрямовані на забезпечення високої якості обслуговування та задоволення потреб кожного клієнта.

Управління ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» здійснює генеральний директор. До його обов'язків входить:

1. Встановлення стратегічних цілей компанії, зокрема, розвитку мережі магазинів, розширення асортименту товарів та поліпшення обслуговування клієнтів у відповідності з потребами споживачів у галузі оптики.

2. Прийняття ключових рішень щодо розвитку бізнесу, таких як відкриття нових філій, укладення контрактів з постачальниками тощо.

3. Забезпечення ефективного управління фінансовими ресурсами компанії, включаючи контроль над витратами, планування бюджету та здійснення фінансового аналізу.

4. Розвиток стратегій маркетингу та реклами для просування продукції компанії, включаючи вдосконалення веб-сайту та розширення присутності у соціальних медіа.

Заступник директора:

1. Здійснення оперативного управління, включаючи контроль за діяльністю магазинів.

2. Організація роботи з персоналом, включаючи найм нових співробітників, підвищення кваліфікації та мотивацію персоналу.

3. Забезпечення виконання планів і завдань, поставлених перед компанією, та координація роботи різних напрямків.

Головний бухгалтер:

1. Ведення обліку фінансової діяльності компанії, включаючи складання фінансової звітності, балансу та інших фінансових документів.

2. Контроль за виконанням бюджету, аналіз фінансових результатів та розробка рекомендацій щодо оптимізації фінансових процесів.

3. Взаємодія з податковими та фінансовими органами, дотримання вимог законодавства у сфері оподаткування та фінансової звітності.

Ці посади в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є важливими для забезпечення ефективної роботи компанії та досягнення стратегічних цілей у галузі оптики.

Динаміка персоналу за категоріями працівників з 2023 по 2025 роки наведена у табл. 2.1, структура персоналу ТОВ ОПТИКА ЦЕНТР" у 2025 році представлена на рис. 2.3.

Протягом трьох років, від 2023 до 2025 року, досліджувана структура персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» виявила стійку динаміку.

Загальна чисельність працівників за цей період зросла з 18 до 20 осіб. Кількість керівників залишилася стабільною протягом трьох років, зберігаючи питому вагу на рівні близько 10% від загальної кількості персоналу.

Таблиця 2.1.

Динаміка структури персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» за категоріями працівників\*

Категорія персоналу	2023		2024		2025	
	осіб	структура, %	осіб	структура, %	осіб	структура, %
Чисельність персоналу, всього	18	100	20	100	20	100
керівники	2	11,11	2	10,00	2	10,00
спеціалісти	12	66,67	14	70,00	14	70,00
робітники	4	22,22	4	20,00	4	20,00

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Кількість спеціалістів зросла з 12 осіб у 2023 році до 14 осіб у 2024 та 2025 роках. Їх питома вага також залишилася стабільною на рівні близько 70% від загальної кількості персоналу.

Кількість робітників залишилася незмінною протягом трьох років, складаючи 4 особи, а їх питома вага зменшилася з 22,22% у 2023 році до 20% у 2024 та 2025 роках.

Загалом, компанія збільшила кількість спеціалістів, що може свідчити про її розвиток і розширення діяльності.

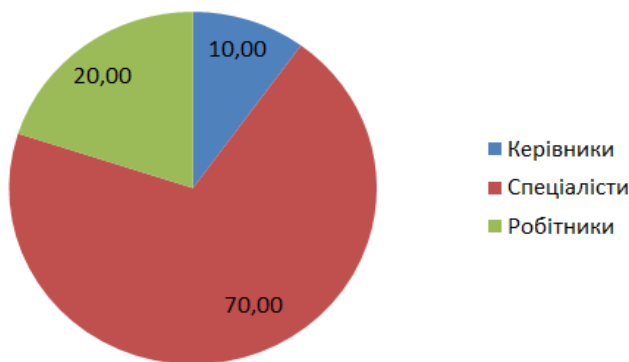


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» у 2025 році\*

\*Джерело: Розроблено автором на основі даних підприємства

Хоча кількість робітників залишилася стабільною, проте їх питома вага зменшилася, що може вказувати на оптимізацію процесів або зміни в організаційній структурі.

Керівництво компанії зберігає стабільну кількість, що може свідчити про стабільність в управлінні.

Отже, ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» - це відома у місті Запоріжжя компанія з глибоким досвідом у галузі оптики, яка відзначається своїм бездоганним сервісом та високою якістю продукції. Лінійна організаційна структура ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» інтегрує основні принципи єдності керівництва та ієрархічного підпорядкування працівників. ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» пропонує своїм клієнтам ряд послуг із виготовлення та ремонту окулярів. вартість послуг залежить від цінового діапазону оправы та типу та складності лінзи, яка встановлюється в оправу.

Послуги офтальмологів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» включають в себе перевірку зору. Покупців ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» можна охарактеризувати як постійних клієнтів, серед яких значну частину складають місцеві мешканці. В умовах дефіциту рекламної активності та слабкої присутності в інтернеті, ТОВ

«ОПТИКА ЦЕНТР» може втрачати на конкурентній боротьбі та просуванні своїх товарів і послуг.

Робочий процес ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» охоплює низку етапів, що включають консультацію клієнта, перевірку зору, виготовлення окулярів на замовлення, а також підбір та продаж контактних лінз. Кожен з цих етапів має відповідні посади та виконавців, які забезпечують високу якість обслуговування клієнтів. Управління ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» здійснює генеральний директор та заступник директора, також ключовою посадою є головний бухгалтер. Загальна чисельність працівників за період 2023-2025 роки зросла з 18 до 20 осіб. зменшилася з 22,22% у 2023 році до 20% у 2024 та 2025 роках.

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» за 2023-2025 роки представлено у табл. 2.2 (додатки В; Г).

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз звіту про фінансові результати ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» за 2023-2025 роки\*

Стаття	Значення, тис. грн			Абсолютний приріст, тис. грн		Відносний приріст, %	
	2023	2024	2025	2024 до 2023	2025 до 2024	2024 до 2023	2025 до 2024
Чистий дохід від реалізації	23591,4	29221,5	32882,5	5630,1	3661	23,87	12,53
Інші операційні доходи	115,3	265,9	51,2	150,6	-214,7	130,62	-80,74
Інші доходи	154,0	134,7	268,1	-19,3	133,4	-12,53	99,03
Разом доходи	23860,7	29622,1	33201,8	5761,4	3579,7	24,15	12,08
Собівартість реалізації	-11879,9	-14493,5	-15470,2	-2613,6	-976,7	22,00	6,74
Інші операційні витрати	-10327,2	-11794,8	-15359,8	-1467,6	-3565	14,21	30,23
Разом витрати	-22207,1	-26288,3	-30830,0	-4081,2	-4541,7	18,38	17,28
Фінансовий результат до оподаткування	1653,6	3333,8	2371,8	1680,2	-962	101,61	-28,86
Податок на прибуток	-307,5	-650,7	-430,5	-343,2	220,2	111,61	-33,84
Чистий прибуток	1346,1	2683,1	1941,3	1337	-741,8	99,32	-27,65

\*Джерело: розроблено автором на основі звітності підприємства (додатки В; Г)

Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) протягом аналізованого періоду стабільно зростає. У 2024 році порівняно з 2023 роком він збільшився на 5630,1 тис. грн, або на 23,87 %, а у 2025 році порівняно з 2024 роком – ще на 3661 тис. грн, або на 12,53 %. Це свідчить про зростання обсягів реалізації продукції та підвищення ділової активності підприємства. Загальна сума доходів також має тенденцію до зростання: у 2024 році вона збільшилася на 5761,4 тис. грн (24,15 %), а у 2025 році – ще на 3579,7 тис. грн (12,08 %).

Разом із доходами зростають і витрати підприємства. Так, собівартість реалізації у 2024 році збільшилася на 2613,6 тис. грн (22,00 %), а у 2025 році – ще на 976,7 тис. грн (6,74 %). Крім того, значне зростання у 2025 році спостерігається за статтею інших операційних витрат, які збільшилися на 3565 тис. грн, або на 30,23 %. Загалом сума витрат підприємства у 2024 році зросла на 4081,2 тис. грн (18,38 %), а у 2025 році – ще на 4541,7 тис. грн (17,28 %).

Фінансовий результат до оподаткування у 2024 році значно зріс порівняно з 2023 роком – на 1680,2 тис. грн., або на 101,61 %, що свідчить про суттєве підвищення ефективності діяльності підприємства у цей період. Однак у 2025 році цей показник зменшився на 962 тис. грн (28,86 %), що пов'язано з більш швидким зростанням витрат порівняно з доходами. Аналогічна тенденція спостерігається і щодо чистого прибутку: у 2024 році він зріс на 1337 тис. грн (99,32 %), тоді як у 2025 році скоротився на 741,8 тис. грн (27,65 %).

Система управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» формується під впливом організаційної структури підприємства, специфіки його діяльності та рівня розвитку управлінських процесів. Враховуючи, що підприємство має лінійну організаційну структуру, управління проектами здійснюється переважно централізовано, що впливає на швидкість прийняття рішень і гнучкість управління.

На підприємстві проектна діяльність не виділена в окремий структурний напрям, а інтегрована у загальну систему управління. Основні функції

управління проектами виконують керівник підприємства та його заступник, які одночасно координують як операційну, так і проектну діяльність [6].

До основних видів проектів, які реалізуються в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР», належать: відкриття нових торгових точок або модернізація існуючих; розширення асортименту продукції; впровадження нових послуг; удосконалення процесів обслуговування клієнтів; розвиток маркетингової діяльності; автоматизація окремих бізнес-процесів.

З метою аналізу системи управління проектами доцільно оцінити її ключові характеристики (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Характеристика системи управління проектами  
у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Критерій	Характеристика
Організаційна структура	Лінійна, централізоване управління
Наявність проектного офісу	Відсутній
Розподіл відповідальності	Покладено на керівництво
Формалізація процесів	Низький рівень
Використання методологій	Традиційні підходи
Рівень гнучкості	Низький
Використання цифрових інструментів	Обмежене
Командна взаємодія	Частково реалізована
Швидкість прийняття рішень	Середня
Орієнтація на клієнта	Висока

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що система управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» має переважно традиційний характер. Відсутність проектного офісу та низький рівень формалізації процесів зумовлюють неструктурованість управління проектною діяльністю.

Централізація управління призводить до перевантаження керівництва та зниження оперативності прийняття рішень. При цьому обмежене використання

цифрових інструментів ускладнює контроль за виконанням проєктів та знижує прозорість процесів [11].

Водночас позитивним аспектом є висока орієнтація на клієнта, що дозволяє підприємству ефективно реагувати на потреби споживачів та підтримувати конкурентоспроможність.

Для більш детального аналізу доцільно оцінити ефективність реалізації проєктів на підприємстві (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Показники ефективності реалізації проєктів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Показник	2023 р.	2024 р.	2025 р.
Кількість реалізованих проєктів	5	6	7
Частка успішно завершених проєктів, %	80	83	85
Середній термін реалізації проєкту, днів	60	55	50
Відхилення від бюджету, %	15	12	10
Рівень задоволеності клієнтів, %	85	88	90

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз показників табл. 2.4 дозволяє зробити висновок про поступове покращення ефективності реалізації проєктів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Зокрема, спостерігається зростання кількості реалізованих проєктів, що свідчить про активізацію розвитку підприємства.

Частка успішно завершених проєктів також має позитивну динаміку, що вказує на підвищення якості управління. Одночасно скорочується середній термін реалізації проєктів, що є важливим показником ефективності в умовах конкурентного середовища.

Незважаючи на позитивну динаміку окремих показників ефективності реалізації проєктів, аналіз свідчить про відсутність системного використання гнучких підходів управління на підприємстві. Зокрема, реалізація проєктів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» не супроводжується застосуванням ітераційного

планування, регулярного зворотного зв'язку, гнучкого перерозподілу завдань та використання сучасних Agile-інструментів.

Специфіка управління проектами на підприємстві полягає у поєднанні проектної та операційної діяльності, що обмежує можливості впровадження повноцінних гнучких методологій. Відсутність виділених проектних команд, формалізованого backlog та регулярних комунікаційних практик (daily meetings, retrospective) свідчить про низький рівень розвитку гнучкого управління.

У той же час, окремі елементи гнучкості все ж простежуються, зокрема у скороченні термінів реалізації проектів, зростанні рівня задоволеності клієнтів та можливості оперативного реагування на індивідуальні запити споживачів. Це створює передумови для подальшого впровадження Agile-підходів у діяльність підприємства.

Зниження відхилення від бюджету свідчить про покращення планування та контролю витрат. Крім того, зростання рівня задоволеності клієнтів підтверджує ефективність реалізації проектів, спрямованих на покращення сервісу.

Разом із тим, незважаючи на позитивні тенденції, система управління проектами має ряд недоліків, які стримують подальший розвиток підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Основні проблеми системи управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Проблема	Характеристика
Відсутність стандартизації	Відсутні єдині підходи до управління проектами
Низький рівень автоматизації	Обмежене використання цифрових інструментів
Централізація управління	Надмірне навантаження на керівництво
Недостатня командна робота	Обмежена взаємодія між підрозділами
Відсутність Agile-підходів	Низька гнучкість управління
Недостатній рівень планування	Виникнення відхилень у термінах і бюджеті

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Аналіз табл. 2.5 показує, що основними проблемами є відсутність системного підходу до управління проєктами та низький рівень впровадження сучасних методів управління. Особливо суттєвим є недолік гнучкості, що обмежує можливості підприємства швидко реагувати на зміни ринку.

Централізована модель управління знижує ефективність використання людських ресурсів, оскільки більшість рішень приймається керівництвом, а не делегується на рівень команд. Це також впливає на мотивацію персоналу та рівень його залученості [18].

Недостатня автоматизація процесів ускладнює контроль за виконанням проєктів і знижує якість управлінських рішень. Відсутність єдиних стандартів управління призводить до неузгодженості дій між підрозділами.

Додаткового аналізу потребує рівень організації інформаційного забезпечення процесів управління проєктами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». На підприємстві відсутня єдина інформаційна система, яка б інтегрувала всі етапи проєктної діяльності, що ускладнює обмін даними між підрозділами та знижує ефективність управління. Основна частина інформації передається в усній формі або через прості засоби комунікації, що підвищує ризик втрати або спотворення даних.

Централізований характер прийняття рішень, відсутність формалізованих процедур управління, а також обмежене використання сучасних інструментів управління проєктами зумовлюють низький рівень гнучкості та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

Проведений аналіз системи управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» дозволив виявити її ключові характеристики, особливості організації та основні проблеми функціонування. З метою узагальнення отриманих результатів та наочного відображення існуючої практики управління доцільно представити модель гнучкого управління проєктами на підприємстві у вигляді схеми (рис. 2.4).

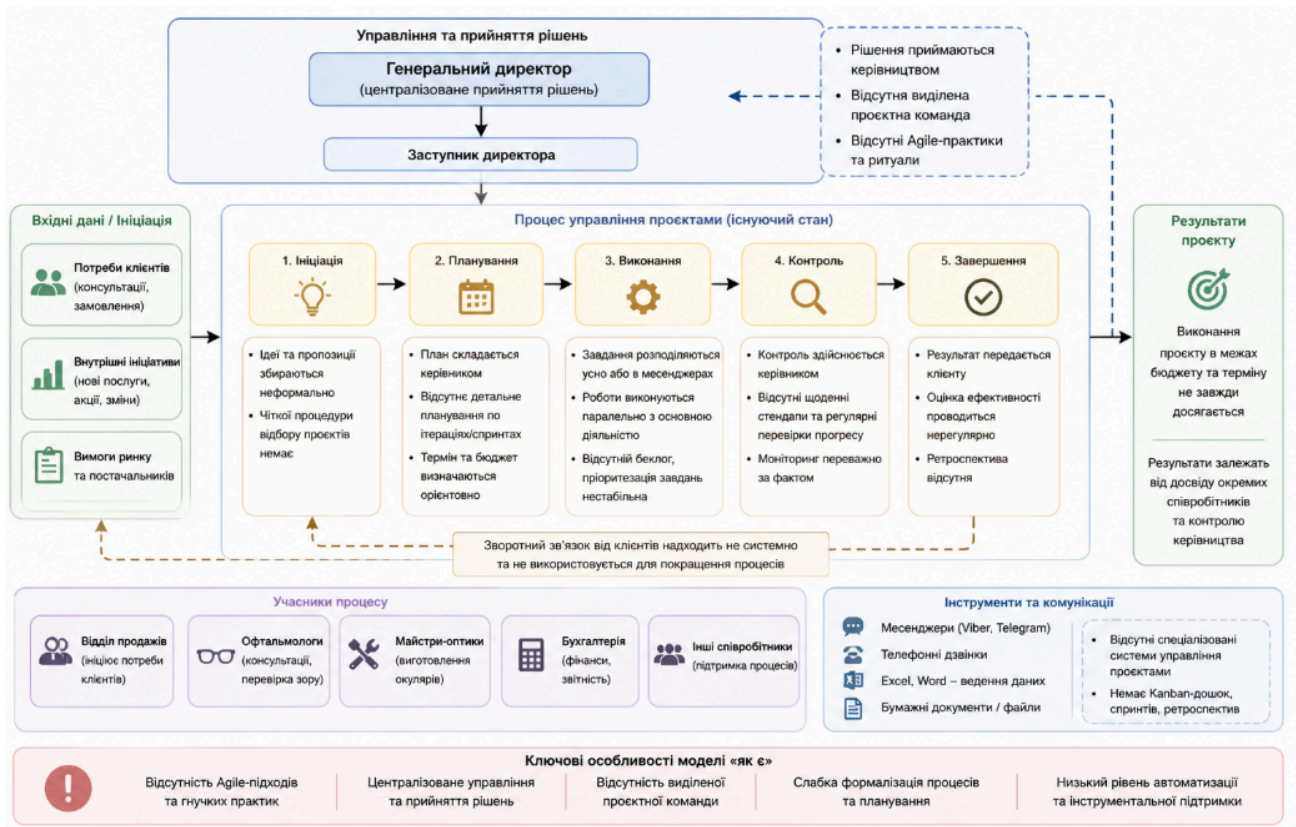


Рис. 2.4. Модель гнучкого управління проектами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» «як є»\*

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Представлена модель відображає фактичний стан організації управління проектами на підприємстві та підтверджує переважно традиційний характер управління. Проектна діяльність не виокремлена в самостійний напрям, а інтегрована в операційні процеси, що знижує рівень її ефективності.

У контексті реалізації проектів, пов'язаних із обслуговуванням клієнтів, це може призводити до неузгодженості дій між працівниками, зокрема між продавцями-консультантами, офтальмологами та майстрами. Внаслідок цього виникають затримки у виконанні замовлень, що негативно впливає на рівень задоволеності клієнтів [22].

Важливим аспектом є також управління ресурсами в межах проектної діяльності. У ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» планування ресурсів здійснюється

переважно на основі досвіду керівництва без використання формалізованих методів. Це стосується як трудових ресурсів, так і матеріальних (лінзи, оправы, комплектуючі). В умовах нестабільного попиту це може призводити до дефіциту або надлишку товарних запасів, що впливає на ефективність реалізації проєктів.

Крім того, у діяльності підприємства спостерігається недостатній рівень стратегічного планування проєктів. Більшість проєктів мають ситуативний характер і реалізуються у відповідь на поточні потреби або проблеми. Відсутність довгострокового планування обмежує можливості підприємства щодо системного розвитку та впровадження інновацій.

Особливо це проявляється у сфері маркетингової діяльності. Як було зазначено у попередньому підрозділі, підприємство має низький рівень інтернет-присутності та обмежено використовує сучасні рекламні інструменти. Це свідчить про відсутність стратегічних маркетингових проєктів, спрямованих на залучення нових клієнтів та розвиток бренду [25].

Окремої уваги потребує аналіз рівня взаємодії між підрозділами підприємства в процесі реалізації проєктів. У ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» взаємодія між працівниками носить переважно функціональний характер, що обмежує можливості для ефективної командної роботи. Відсутність крос-функціональних команд ускладнює координацію дій та знижує швидкість виконання проєктів.

З огляду на специфіку діяльності підприємства, важливим є також рівень впровадження інновацій. На сьогоднішній день інноваційна активність ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є відносно низькою, що проявляється у відсутності сучасних цифрових сервісів, таких як онлайн-запис на прийом, електронний підбір окулярів або дистанційні консультації. Це обмежує можливості підприємства щодо розширення ринку та підвищення конкурентоспроможності.

Відсутність системного підходу до управління ризиками може призводити до непередбачуваних наслідків та зниження ефективності реалізації проєктів. Це особливо актуально в умовах нестабільного економічного середовища.

Не менш важливим є питання оцінки результатів проєктної діяльності. У ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» така оцінка здійснюється переважно за фінансовими показниками, такими як прибуток або обсяг продажів. Водночас недостатньо уваги приділяється нефінансовим показникам, зокрема рівню задоволеності клієнтів, якості обслуговування, швидкості виконання замовлень [41].

Це обмежує можливості підприємства щодо комплексної оцінки ефективності проєктів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У сучасних умовах доцільним є використання системи збалансованих показників, яка дозволяє оцінювати результати діяльності з урахуванням різних аспектів.

Отже, проведений аналіз показав, що система управління проєктами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» перебуває на стадії розвитку та потребує вдосконалення. Незважаючи на наявність позитивних тенденцій, існує ряд проблем, які обмежують ефективність управління.

Це створює передумови для впровадження гнучких технологій управління проєктами, що дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити якість управлінських рішень та забезпечити більш високий рівень конкурентоспроможності.

## **2.2 Оцінка результативності використання підходів гнучкого управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»**

Рівень застосування гнучких технологій управління проєктами на підприємствах сфери торгівлі та послуг залишається відносно невисоким, що пов'язано зі специфікою їх діяльності, організаційною структурою та особливостями управління.

ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» здійснює діяльність у сфері продажу оптичної продукції та надання супутніх послуг, зокрема підбору та виготовлення окулярів. У процесі функціонування підприємства реалізуються окремі управлінські проекти, до яких можна віднести розширення асортименту продукції, організацію маркетингових заходів, впровадження нових послуг для клієнтів, а також удосконалення процесів обслуговування споживачів.

Аналіз процесу управління проектами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» свідчить, що на підприємстві використовується переважно традиційний підхід до управління проектами, близький до каскадної моделі (Waterfall). Управління проектними завданнями здійснюється шляхом попереднього планування, визначення відповідальних осіб та послідовного виконання робіт. При цьому зміни у процесі реалізації проектів вносяться обмежено, а основні управлінські рішення приймаються керівництвом підприємства. (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Характеристика системи управління проектами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Критерій	Характеристика на підприємстві
Тип управління проектами	Переважно традиційний (класичний)
Планування	Попереднє планування керівництвом
Розподіл завдань	Через керівника або відповідальних працівників
Контроль виконання	Періодичний контроль керівництвом
Використання Agile-інструментів	Практично не використовується
Командна взаємодія	Неформальна, без спеціальних методологій

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

При цьому процес управління проектами на підприємстві не має чітко формалізованої системи використання сучасних методологій управління проектами, зокрема гнучких підходів Agile. Планування та організація виконання завдань здійснюються переважно у традиційній формі, без поділу проектів на ітерації, використання спеціалізованих інструментів управління завданнями або проведення регулярних командних зустрічей для аналізу проміжних результатів роботи.

Разом з тим у діяльності підприємства можна спостерігати окремі елементи гнучкого підходу до організації роботи, які проявляються у неформальній командній взаємодії між працівниками, оперативному вирішенні поточних завдань та можливості швидкого коригування окремих управлінських рішень залежно від ситуації на ринку. Наприклад, при зміні попиту на певні види продукції підприємство може оперативно коригувати асортимент або маркетингові заходи, що свідчить про певний рівень адаптивності управління.

Незважаючи на наявність окремих елементів гнучкості в управлінні, використання повноцінних гнучких технологій управління проектами на підприємстві є обмеженим. Це може бути пов'язано з кількома факторами, серед яких варто виділити відносно невеликий масштаб діяльності підприємства, відсутність необхідності у складних системах управління проектами, а також недостатній рівень поширення Agile-підходів у сфері роздрібної торгівлі оптичною продукцією [10].

Крім того, значна частина управлінських рішень на підприємстві приймається централізовано керівництвом, що відповідає традиційній моделі управління. Така система є достатньо ефективною для реалізації стандартних операційних завдань, однак може обмежувати можливості більш гнучкого управління проектами та залучення персоналу до процесу прийняття управлінських рішень.

Проведення оцінки ефективності використання гнучких технологій у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» потребує врахування специфіки діяльності підприємства, його організаційної структури та рівня розвитку управлінських процесів. Як було встановлено, на підприємстві переважає централізована система управління, що обмежує можливості швидкого прийняття рішень і впровадження інноваційних підходів.

У контексті проектної діяльності це проявляється у відсутності чітко визначених етапів реалізації проектів, недостатньому рівні планування та

контролю, а також обмеженому використанні сучасних інструментів управління. З огляду на це, оцінка передумов впровадження гнучких технологій є важливою для визначення потенціалу підприємства щодо переходу до більш адаптивної моделі управління [15].

Особливістю ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є те, що значна частина його діяльності пов'язана з обслуговуванням клієнтів, що вимагає високої швидкості реагування на їх потреби. Процеси консультації, перевірки зору, виготовлення окулярів та продажу контактних лінз є взаємопов'язаними і потребують ефективної координації. У таких умовах впровадження гнучких підходів може суттєво підвищити ефективність взаємодії між працівниками та скоротити час виконання замовлень.

Водночас аналіз показує, що підприємство поки що не використовує Agile-підходи у повному обсязі. Окремі елементи гнучкого управління присутні на інтуїтивному рівні, зокрема орієнтація на клієнта та здатність адаптуватися до змін попиту. Однак відсутність системного підходу не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цих технологій [18].

Для визначення доцільності впровадження гнучких технологій управління проектами у діяльність ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» доцільно провести порівняльне оцінювання існуючої системи управління проектами та сучасних Agile-підходів. Оскільки підприємство є відносно невеликим за масштабами діяльності та функціонує у сфері роздрібної торгівлі оптичною продукцією, критерії оцінювання повинні враховувати специфіку його діяльності, організаційну структуру та особливості управління бізнес-процесами.

З огляду на це доцільно використовувати критерії, які характеризують ефективність реалізації управлінських рішень у таких напрямках діяльності підприємства, як управління асортиментом продукції, організація маркетингових заходів, взаємодія між працівниками, швидкість реагування на

зміни попиту та ефективність використання ресурсів. Критерії оцінювання представлені у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

## Критерії оцінювання моделей управління проектами\*

№	Критерій	Сутність
1	2	3
K1	Швидкість реагування на зміну попиту	Характеризує здатність підприємства оперативно змінювати асортимент продукції, маркетингові пропозиції або умови продажу залежно від потреб клієнтів.
K2	Оперативність запуску маркетингових заходів	Відображає швидкість організації рекламних кампаній, акцій, спеціальних пропозицій або інших заходів, спрямованих на стимулювання продажів.
K3	Ефективність координації роботи персоналу	Характеризує рівень взаємодії між працівниками підприємства у процесі виконання спільних завдань та реалізації управлінських рішень.
K4	Прозорість виконання завдань	Визначає можливість контролю за виконанням робочих завдань, розподілом відповідальності між працівниками та відстеженням результатів роботи.
K5	Гнучкість управління асортиментом продукції	Відображає здатність підприємства оперативно змінювати асортимент товарів залежно від попиту споживачів та ринкових тенденцій.
K6	Швидкість прийняття управлінських рішень	Характеризує можливість швидкого прийняття та реалізації управлінських рішень у процесі організації роботи підприємства.
K7	Ефективність використання трудових ресурсів	Визначає рівень раціонального розподілу завдань між працівниками підприємства та оптимальність використання їх робочого часу.
K8	Адаптивність до змін ринкового середовища	Відображає здатність підприємства швидко адаптувати свою діяльність до змін у конкурентному середовищі, поведінці споживачів та ринкових умовах.

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Отримані результати оцінки свідчать про те, що ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» має часткову готовність до впровадження гнучких технологій управління проектами. Найбільш розвиненим аспектом є клієнтоорієнтованість, що відповідає принципам Agile та створює сприятливі умови для впровадження гнучких підходів.

Разом із тим, такі складові, як рівень формалізації процесів, цифровізація діяльності та командна взаємодія, потребують суттєвого вдосконалення. Відсутність єдиної інформаційної системи та стандартизованих процедур

управління проектами обмежує можливості підприємства щодо ефективного використання Agile-інструментів.

Особливої уваги потребує розвиток командної роботи, оскільки гнучкі технології базуються на принципах самоорганізації та колективної відповідальності. У ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» взаємодія між працівниками має переважно функціональний характер, що ускладнює формування крос-функціональних команд.

Крім того, важливим фактором є рівень цифрової зрілості підприємства. Обмежене використання сучасних інформаційних систем ускладнює впровадження таких інструментів, як Kanban-дошки, системи управління завданнями та аналітичні платформи. Це знижує прозорість процесів та ефективність контролю виконання проектів [41].

Таким чином, результати оцінки свідчать про наявність як передумов, так і обмежень щодо впровадження гнучких технологій у діяльність підприємства. З одного боку, підприємство має стабільну клієнтську базу, досвід роботи та потенціал для розвитку. З іншого боку, існує потреба у трансформації управлінських підходів, підвищенні рівня автоматизації та розвитку корпоративної культури.

Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв здійснюється на основі експертного методу, що передбачає оцінювання значущості кожного критерію відповідно до його впливу на ефективність управління проектами на підприємстві.

При цьому формування критеріїв оцінювання здійснюється з урахуванням принципів SMART, які передбачають їх конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі. Це забезпечує обґрунтованість вибору критеріїв та підвищує достовірність результатів оцінювання.

За результатами розрахунків встановлено, що найбільшу вагу мають критерії, пов'язані з ефективністю управління проектами, швидкістю прийняття

управлінських рішень та адаптивністю підприємства до змін зовнішнього середовища. Меншу вагу мають допоміжні критерії, які опосередковано впливають на загальний рівень ефективності.

Отже, застосування експертного методу у поєднанні з принципами SMART дозволяє обґрунтовано визначити вагові коефіцієнти критеріїв та забезпечити комплексну оцінку ефективності управління проектами на підприємстві.

Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв на основі експертного оцінювання, при цьому формування критеріїв відповідає принципам SMART (конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі) і представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Визначення вагових коефіцієнтів критеріїв на основі експертного методу  
(з урахуванням принципів SMART)

Показник	Важливість	Вага ( $\alpha_j^i$ )
K1. Швидкість реагування на зміну попиту	80	0,12
K2. Оперативність запуску маркетингових заходів	85	0,12
K3. Ефективність координації роботи персоналу	90	0,13
K4. Прозорість виконання завдань	70	0,10
K5. Гнучкість управління асортиментом продукції	95	0,14
K6. Швидкість прийняття управлінських рішень	90	0,13
K7. Ефективність використання трудових ресурсів	90	0,13
K8. Адаптивність до змін ринкового середовища	85	0,12
Сума	685	1

*\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства*

Аналіз даних табл. 2.8 дозволяє визначити пріоритетність критеріїв оцінки ефективності управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» з урахуванням специфіки діяльності підприємства. Найбільшу вагу отримали такі показники, як гнучкість управління асортиментом продукції (0,14), ефективність координації роботи персоналу (0,13), швидкість прийняття управлінських

рішень (0,13) та ефективність використання трудових ресурсів (0,13). Це свідчить про те, що для підприємства ключове значення мають внутрішні організаційні процеси та здатність швидко адаптуватися до змін у структурі попиту.

Особливу увагу слід звернути на високий рівень вагомості показника гнучкості управління асортиментом продукції, що обумовлено специфікою діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Підприємство працює в умовах широкого асортименту товарів (оправи, лінзи, аксесуари), де важливо оперативно змінювати пропозицію відповідно до потреб клієнтів. Це підтверджує необхідність впровадження гнучких підходів до управління, які дозволяють швидко реагувати на зміну попиту.

Водночас значна вага показників, пов'язаних із персоналом, зокрема ефективності координації роботи та використання трудових ресурсів, свідчить про важливість людського фактору в діяльності підприємства. Оскільки основні бізнес-процеси ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» (консультація клієнтів; перевірка зору; виготовлення окулярів; продаж продукції) є трудомісткими та потребують високої взаємодії між працівниками, ефективна організація командної роботи є критично важливою.

Показники швидкості реагування на зміну попиту (0,12), оперативності запуску маркетингових заходів (0,12) та адаптивності до змін ринкового середовища (0,12) також мають значну вагу, що підкреслює необхідність підвищення гнучкості підприємства в умовах конкурентного середовища. Це особливо актуально з огляду на виявлені раніше проблеми, пов'язані з недостатнім рівнем маркетингової активності та слабкою інтернет-присутністю.

Менш вагомим, але важливим показником є прозорість виконання завдань (0,10), що свідчить про потребу вдосконалення системи контролю та моніторингу проєктної діяльності. Впровадження цифрових інструментів

управління дозволило б підвищити прозорість процесів та ефективність управлінських рішень.

Таким чином, результати оцінки вагових коефіцієнтів підтверджують, що для ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» ключовими напрямками вдосконалення системи управління проектами є: підвищення гнучкості управління асортиментом; покращення координації роботи персоналу; прискорення прийняття управлінських рішень; підвищення ефективності використання ресурсів; посилення адаптивності до змін ринкового середовища.

Отримані результати доцільно використати для подальшої оцінки рівня впровадження гнучких технологій на підприємстві та розробки заходів щодо вдосконалення системи управління проектами.

Оцінювання та інтегральні оцінки представлені у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

## Оцінювання моделей та інтегральні показники\*

Критерій	Вага	Існуюча модель		Agile	
		Оцінка	Зважена оцінка	Оцінка	Зважена оцінка
К1. Швидкість реагування на зміну попиту	0,12	6	0,72	9	1,08
К2. Оперативність запуску маркетингових заходів	0,12	7	0,84	9	1,08
К3. Ефективність координації роботи персоналу	0,13	9	1,17	8	1,04
К4. Прозорість виконання завдань	0,1	6	0,6	8	0,8
К5. Гнучкість управління асортиментом продукції	0,14	6	0,84	7	0,98
К6. Швидкість прийняття управлінських рішень	0,13	9	1,17	7	0,91
К7. Ефективність використання трудових ресурсів	0,13	6	0,78	9	1,17
К8. Адаптивність до змін ринкового середовища	0,12	5	0,6	9	1,08
Сума	1	-	6,72	-	8,14

\*Джерело: розроблено автором на основі даних підприємства

Результати проведеного оцінювання моделей управління проєктами свідчать про різний рівень їх ефективності для умов діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Інтегральний показник існуючої системи управління проєктами становить 6,72, тоді як для гнучких технологій управління проєктами він дорівнює 8,14. Таким чином, різниця між отриманими значеннями становить 1,42, що свідчить про більш високий рівень відповідності Agile-підходів потребам підприємства.

Отримані результати підтверджують, що використання гнучких технологій управління проєктами може забезпечити вищу ефективність організації проєктної діяльності підприємства, підвищити його здатність швидко реагувати на зміни ринкового середовища та більш раціонально використовувати наявні ресурси.

Особливої уваги потребує розвиток таких напрямів, як: впровадження цифрових інструментів управління проєктами; формування крос-функціональних команд; підвищення прозорості виконання завдань; удосконалення системи планування та контролю проєктів; розвиток маркетингової активності підприємства [42].

Враховуючи специфіку діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР», впровадження гнучких технологій дозволить значно покращити координацію між працівниками, скоротити час обслуговування клієнтів та підвищити якість надання послуг. Це, у свою чергу, сприятиме зростанню рівня задоволеності клієнтів та зміцненню конкурентних позицій підприємства на ринку.

Отже, проведений аналіз свідчить, що у діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» переважає традиційна модель управління проєктами, тоді як використання гнучких технологій має обмежений характер та проявляється лише у вигляді окремих елементів адаптивності управління. Водночас сучасні умови розвитку бізнесу та зростання конкуренції на ринку оптичної продукції

зумовлюють доцільність подальшого вдосконалення процесів управління проектами на підприємстві із використанням сучасних гнучких підходів.

## **РОЗДІЛ 3**

### **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» НА ОСНОВІ ГНУЧКИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

#### **3.1 Удосконалення моделі гнучкого управління проектами сучасного торговельного підприємства**

Слід враховувати, що ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є відносно невеликим підприємством, тому повномасштабне впровадження складних Agile-методологій може бути недоцільним. Найбільш ефективним рішенням у даному випадку є використання адаптованої гнучкої моделі управління проектами, яка поєднуватиме елементи методологій Kanban та Scrum.

Застосування такої комбінованої моделі дозволить підвищити прозорість виконання завдань, покращити координацію роботи персоналу та забезпечити більш оперативне реагування на зміни ринкового середовища.

Модель управління проектами ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» на основі гнучких технологій представлена на рис. 3.1.

Запропонована модель управління проектами для ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» базується на використанні гнучких технологій управління, що поєднують елементи методологій Scrum та Kanban. Такий підхід дозволяє адаптувати принципи Agile до умов діяльності невеликого підприємства роздрібною торгівлю, забезпечуючи підвищення ефективності управління проектами, покращення координації роботи персоналу та підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Першим етапом запропонованої моделі є ініціація проєкту, яка передбачає визначення основної ідеї, мети та очікуваних результатів реалізації проєкту. На цьому етапі керівництво підприємства формує загальне бачення проєкту та визначає його основні параметри: цілі, терміни реалізації, необхідні ресурси та відповідальних осіб. Ініціація проєкту може бути пов'язана з реалізацією різних управлінських завдань підприємства, таких як запуск маркетингових кампаній, розширення асортименту продукції, впровадження нових послуг або відкриття нових торгових точок (рис. 3.1).

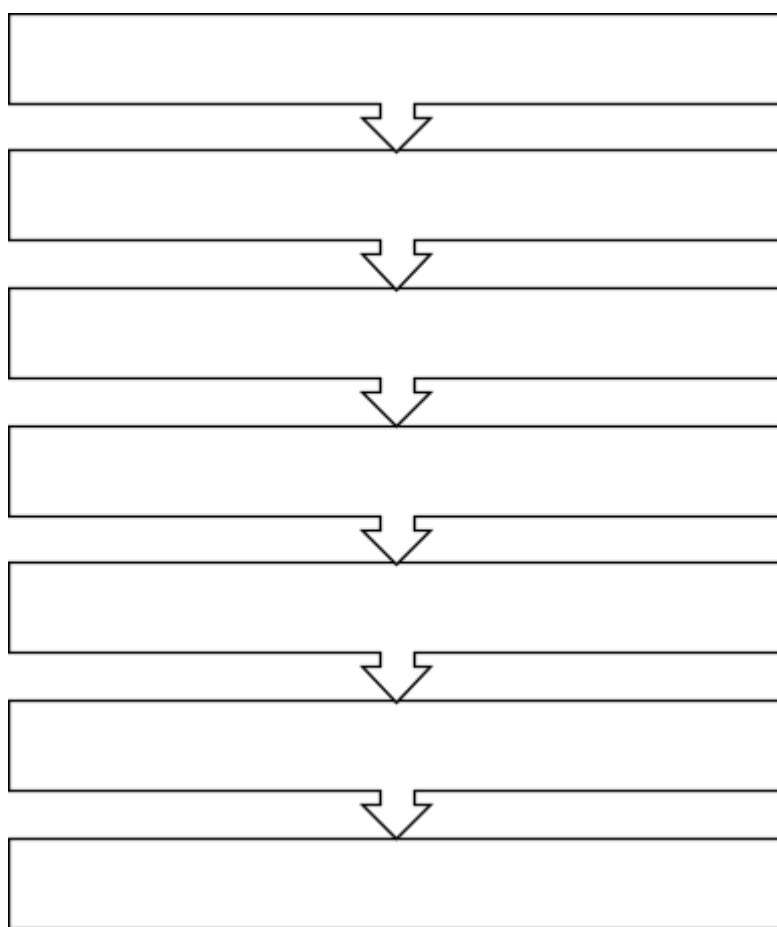


Рис. 3.1. Модель управління проєктами ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» на основі гнучких технологій\*

*\*Джерело: розроблено автором самостійно*

На наступному етапі здійснюється формування переліку завдань, необхідних для реалізації проєкту. У межах Agile-підходу такий перелік

називається backlog проєкту. Він включає всі завдання, які повинні бути виконані для досягнення поставлених цілей. Для підприємства роздрібною торгівлі до такого переліку можуть входити завдання, пов'язані з підготовкою маркетингових заходів, закупівлею продукції, організацією роботи персоналу, підготовкою торгових приміщень та іншими аспектами діяльності підприємства.

Формування backlog дозволяє структурувати всі роботи проєкту та забезпечити більш чітке планування його реалізації [7].

Після формування загального переліку завдань здійснюється планування короткого циклу робіт - спринту. У межах цього етапу з backlog обираються найбільш пріоритетні завдання, які повинні бути виконані протягом визначеного періоду часу (як правило, 1–2 тижні). Такий підхід дозволяє розподілити великий проєкт на невеликі етапи, що значно спрощує процес управління та контролю виконання робіт.

Планування спринтів забезпечує концентрацію команди на виконанні конкретного набору завдань та підвищує ефективність організації роботи.

На етапі виконання завдань працівники підприємства реалізують визначені у спринті роботи. Завдання розподіляються між членами команди залежно від їх функціональних обов'язків та компетенцій. У процесі виконання робіт працівники взаємодіють між собою, що дозволяє оперативно вирішувати поточні питання та уникати затримок у реалізації проєкту [9].

Виконання завдань відбувається у межах визначеного спринту, що дозволяє підтримувати чітку структуру роботи та контролювати терміни виконання завдань.

Для підвищення прозорості управління проєктами доцільно використовувати Kanban-дошку, яка дозволяє візуалізувати процес виконання завдань. Усі завдання відображаються на дошці відповідно до стадії їх виконання. Як правило, використовуються такі етапи [16]:

- заплановано;

- у роботі;
- перевірка;
- виконано.

Такий інструмент дозволяє керівництву підприємства та членам команди в будь-який момент оцінити поточний стан реалізації проєкту та визначити можливі проблеми у виконанні завдань.

Після завершення кожного спринту проводиться оцінка отриманих результатів. На цьому етапі аналізується, які завдання були виконані, чи досягнуто запланованих результатів та які проблеми виникли у процесі реалізації проєкту. Такий аналіз дозволяє оцінити ефективність виконаної роботи та визначити напрями подальшого вдосконалення процесу управління.

Заключним етапом циклу управління є коригування плану проєкту. На основі отриманих результатів та аналізу виконаної роботи можуть вноситися зміни до переліку завдань, термінів їх виконання або розподілу ресурсів. Такий підхід забезпечує гнучкість управління проєктами та дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни ринкового середовища або внутрішніх умов діяльності.

У результаті використання запропонованої моделі управління проєктами підприємство отримує можливість організувати реалізацію проєктів у вигляді послідовності коротких керованих циклів, що дозволяє підвищити прозорість управління, покращити координацію роботи персоналу та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства [17].

Для демонстрації практичного застосування запропонованої моделі управління проєктами доцільно розглянути приклад реалізації проєкту відкриття нового магазину ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» у місті Дніпро із використанням методології Scrum. Застосування Scrum дозволяє структурувати процес реалізації такого проєкту, розподілити роботу на короткі керовані етапи та забезпечити постійний контроль виконання завдань.

У межах Scrum-підходу для реалізації проєкту визначаються основні ролі учасників, які відповідають за організацію та виконання робіт:

1. Product Owner: власники мережі.
2. Scrum-майстер: директор.
3. Команда: заступник директора, головний бухгалтер, офтальмолог та старший продавець-консультант.

Product Owner визначає стратегічні цілі проєкту, формує перелік основних завдань та контролює відповідність результатів очікуванням підприємства. Scrum-майстер відповідає за організацію процесу роботи команди та дотримання принципів гнучкого управління. Команда виконує основні завдання проєкту та забезпечує його практичну реалізацію [23].

На початковому етапі формується backlog проєкту, тобто перелік завдань, необхідних для відкриття нового магазину:

1. Аналіз ринку оптики у місті Дніпро.
2. Пошук та оренда торгового приміщення.
3. Розробка дизайну магазину.
4. Закупівля обладнання.
5. Формування асортименту товарів.
6. Найм персоналу.
7. Запуск рекламної кампанії.
8. Урочисте відкриття магазину.

Для ефективної організації реалізації проєкту backlog розподіляється на короткі робочі цикли - спринти, тривалість яких становить два тижні.

1. Спринт 1.

На першому етапі здійснюється підготовчий аналіз ринку та оцінювання можливостей відкриття магазину у місті Дніпро. Основні завдання цього спринту включають:

- аналіз ринку оптики;

- пошук потенційного торгового приміщення;
- оцінювання конкурентного середовища.

## 2. Спринт 2.

Другий етап передбачає організацію матеріально-технічної бази для відкриття магазину:

- укладення договору оренди;
- розробку дизайну магазину;
- замовлення необхідного обладнання.

## 3. Спринт 3.

На третьому етапі здійснюється формування товарної пропозиції та організація роботи персоналу:

- формування асортименту продукції;
- закупівля товарів;
- підбір персоналу.

## 4. Спринт 4.

Завершальний етап передбачає підготовку магазину до початку роботи та проведення маркетингових заходів:

- запуск рекламної кампанії;
- підготовку магазину до відкриття;
- урочисте відкриття торгової точки.

Після завершення кожного спринту проводиться оцінка виконаних завдань та аналіз результатів, що дозволяє за необхідності коригувати подальший план реалізації проєкту.

Застосування Scrum у процесі відкриття нового магазину дозволяє підвищити ефективність управління проєктом за рахунок розподілу великого обсягу робіт на короткі керовані етапи. Такий підхід забезпечує можливість постійного контролю виконання завдань, оперативного реагування на можливі

зміни умов реалізації проєкту та більш ефективної взаємодії між працівниками підприємства [26].

Крім того, використання гнучких технологій управління дозволяє більш ефективно планувати використання ресурсів підприємства та зменшити ризики, пов'язані з реалізацією проєкту. Тож, застосування методології Scrum у процесі реалізації проєкту відкриття нового магазину дозволяє підвищити ефективність управління проєктною діяльністю підприємства та забезпечити більш організований і контрольований процес розвитку мережі торгових точок ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

На основі проведеного аналізу системи управління проєктами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та виявлених недоліків, зокрема низького рівня гнучкості, централізації управління, відсутності формалізованих процедур і сучасних інструментів, виникає необхідність удосконалення існуючої моделі управління.

З метою підвищення ефективності проєктної діяльності підприємства доцільно запропонувати модель гнучкого управління проєктами, адаптовану до специфіки діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» (рис. 3.1).

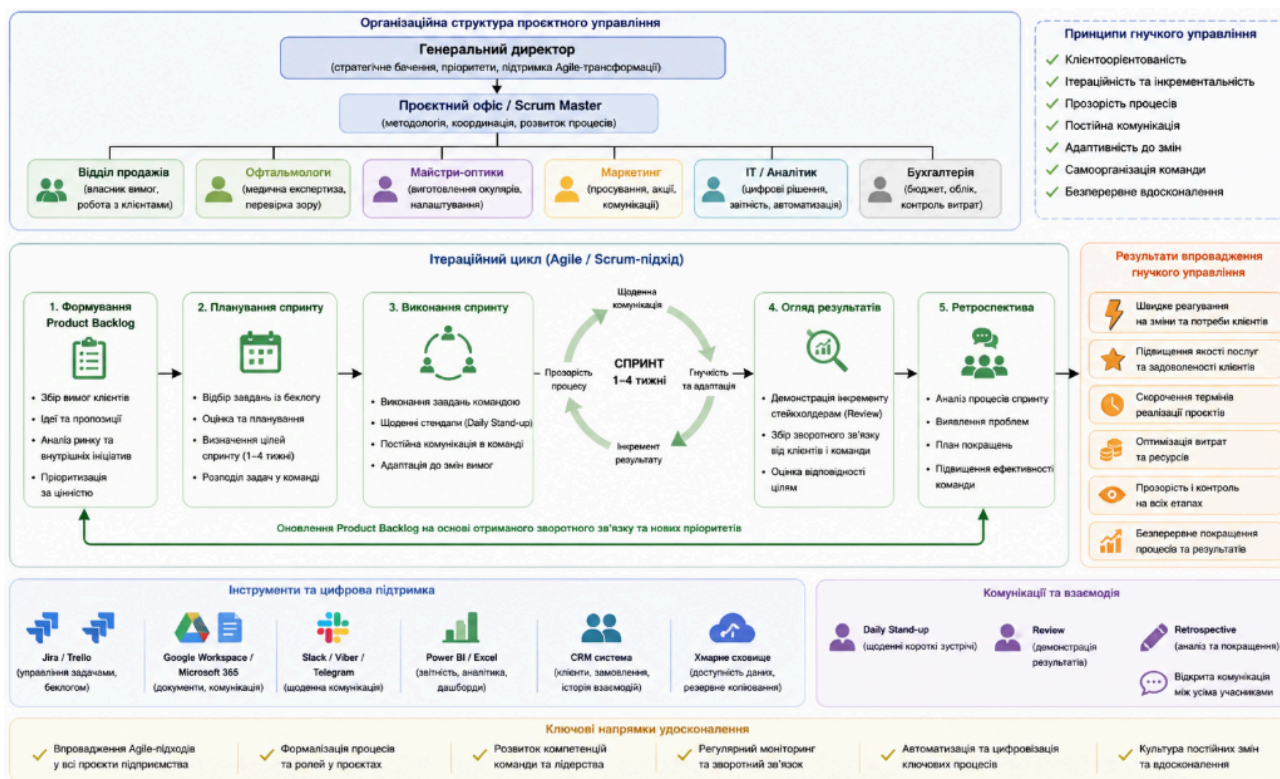


Рис. 3.2. Модель гнучкого управління проєктами ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» «як має бути»\*

\*Джерело: складено автором на підставі даних підприємства

Запропонована модель базується на принципах гнучкого управління проєктами та передбачає впровадження ітераційного підходу до реалізації проєктів, формування крос-функціональних команд, децентралізацію прийняття рішень та використання сучасних цифрових інструментів.

На відміну від існуючої моделі, новий підхід передбачає чітке структурування процесів управління, регулярну комунікацію між учасниками проєкту, використання механізмів зворотного зв'язку та постійне вдосконалення процесів.

Впровадження даної моделі дозволить підвищити швидкість реалізації проєктів, покращити якість обслуговування клієнтів, знизити витрати та забезпечити більш ефективне використання ресурсів підприємства.

Отже, запропонована модель управління проектами на основі гнучких технологій дозволяє удосконалити організацію проектної діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» з урахуванням специфіки функціонування підприємства. Використання елементів методологій Scrum та Kanban забезпечує більш чітку структуру управління проектами, підвищує прозорість виконання завдань, покращує координацію роботи персоналу та сприяє більш ефективному контролю за реалізацією проектних заходів. Поділ проектів на короткі робочі цикли дозволяє оперативно оцінювати результати виконаної роботи та своєчасно коригувати подальші дії, що підвищує адаптивність підприємства до змін ринкового середовища.

Реалізація запропонованої моделі управління проектами сприятиме підвищенню ефективності організації управлінських процесів, більш раціональному використанню ресурсів підприємства та покращенню взаємодії між працівниками. У результаті впровадження гнучких технологій управління проектами ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» зможе підвищити результативність реалізації стратегічних та операційних проектів, зокрема пов'язаних із розвитком мережі магазинів, розширенням асортименту продукції та вдосконаленням маркетингової діяльності.

Запропонована модель впровадження Agile-технологій враховує специфіку діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та особливості його організаційної структури. Її реалізація дозволить забезпечити більш ефективну координацію між підрозділами підприємства та підвищити оперативність управлінських рішень. Крім того, впровадження моделі створить основу для подальшого вдосконалення системи управління проектами та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

### **3.2 Розроблення рекомендацій впровадження гнучкого управління проектами у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та оцінка їх ефективності**

На основі проведеного аналізу системи управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» встановлено, що підприємство має низку проблем, які стримують підвищення ефективності його діяльності. Зокрема, це централізований характер управління; відсутність формалізованих процедур; недостатній рівень цифровізації; слабка командна взаємодія; обмежене використання сучасних методологій управління проектами.

Крім того, виявлено, що існуюча система управління проектами не забезпечує достатнього рівня гнучкості, що є критично важливим у сучасних умовах динамічного ринкового середовища. Відсутність чіткої структуризації проектної діяльності, а також недостатня інтеграція між окремими функціональними підрозділами призводять до зниження ефективності виконання завдань та подовження термінів реалізації проектів [3].

Особливої актуальності набуває проблема недостатнього рівня використання цифрових інструментів управління, що ускладнює процеси контролю, планування та аналізу виконання проектів. Це, у свою чергу, знижує прозорість управлінських процесів і ускладнює прийняття оперативних управлінських рішень.

Важливим стримуючим фактором є також низький рівень розвитку командної взаємодії, що обумовлено переважанням функціонального підходу до організації праці. У таких умовах відсутність крос-функціональних команд обмежує можливості ефективної координації дій працівників, що негативно впливає на якість обслуговування клієнтів та швидкість виконання замовлень.

З урахуванням зазначених проблем можна зробити висновок, що існуюча система управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» потребує суттєвого вдосконалення шляхом впровадження сучасних управлінських підходів, зокрема гнучких технологій (Agile). Їх застосування дозволить підвищити адаптивність

підприємства до змін зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси та покращити якість управління.

У таких умовах доцільним є впровадження комплексу заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами на основі гнучких технологій. Запропоновані заходи повинні мати системний характер та охоплювати організаційні, управлінські та технологічні аспекти діяльності підприємства [31].

Зокрема, вони мають бути спрямовані на: підвищення гнучкості управління; вдосконалення процесів планування та контролю; розвиток командної роботи; впровадження сучасних цифрових інструментів; покращення взаємодії з клієнтами; підвищення рівня автоматизації бізнес-процесів.

Реалізація таких заходів дозволить не лише усунути наявні недоліки, але й створити умови для подальшого розвитку підприємства, підвищення його конкурентоспроможності та зміцнення позицій на ринку оптичних послуг.

Основні запропоновані заходи представлені в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи підвищення ефективності управління проектами  
у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

№	Захід	Сутність
1	Впровадження Agile-підходів	Перехід до гнучкого управління проектами
2	Використання Kanban-дошки	Візуалізація та контроль виконання завдань
3	Формування крос-функціональних команд	Підвищення ефективності взаємодії
4	Впровадження CRM-системи	Автоматизація роботи з клієнтами
5	Розвиток цифрового маркетингу	Активізація інтернет-присутності
6	Оптимізація процесів прийняття рішень	Децентралізація управління
7	Навчання персоналу Agile	Підвищення кваліфікації працівників

*\*Джерело: розроблено автором самостійно*

Аналіз даних табл. 3.1 показує, що запропоновані заходи охоплюють основні проблемні аспекти діяльності підприємства. Вони спрямовані як на вдосконалення внутрішніх процесів управління, так і на підвищення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Першочерговим заходом є впровадження Agile-підходів, що дозволить підприємству перейти від жорсткої централізованої системи управління до більш гнучкої та адаптивної моделі. Це забезпечить швидше реагування на зміни попиту та підвищить ефективність реалізації проєктів.

Важливим напрямом є також впровадження Kanban-дошки, яка дозволяє візуалізувати процес виконання завдань, підвищити прозорість роботи та покращити контроль за виконанням проєктів [32]. З метою деталізації впровадження Agile доцільно визначити конкретні інструменти (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Інструменти впровадження Agile у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Інструмент	Сутність	Очікуваний результат
Scrum	Робота короткими спринтами	Прискорення реалізації проєктів
Kanban	Візуалізація процесів	Підвищення контролю
Daily meetings	Щоденні зустрічі	Покращення комунікації
Backlog	Список завдань	Чітке планування
Retrospective	Аналіз роботи	Постійне вдосконалення

*\*Джерело: розроблено автором самостійно*

Аналіз табл. 3.2 свідчить, що використання конкретних Agile-інструментів дозволяє забезпечити системний підхід до управління проектами. Зокрема, застосування Scrum сприятиме структурованості процесів, тоді як Kanban забезпечить прозорість виконання завдань.

Важливим є також проведення щоденних зустрічей, які дозволяють оперативно вирішувати проблеми та координувати роботу команди.

Важливим напрямом підвищення ефективності управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» є вдосконалення організаційної структури управління. Як було встановлено у другому розділі, на підприємстві використовується лінійна структура, яка характеризується централізацією прийняття рішень та чіткою ієрархією підпорядкування. Такий підхід є ефективним для стабільних умов функціонування, однак в умовах динамічного ринкового середовища він обмежує швидкість реагування на зміни та знижує гнучкість управління.

У цьому контексті доцільним є поступовий перехід до елементів адаптивної структури управління, що передбачає делегування частини повноважень на рівень виконавців та формування проектних команд. Це дозволить зменшити навантаження на керівництво та підвищити оперативність прийняття рішень.

Особливого значення набуває формування крос-функціональних команд, до складу яких можуть входити продавці-консультанти; офтальмологи; майстри; представники адміністрації. Такий підхід забезпечує комплексний підхід до реалізації проектів та покращує координацію між різними етапами обслуговування клієнтів [33].

Крім того, важливим напрямом є оптимізація бізнес-процесів підприємства. Аналіз діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» показав, що робочий процес включає декілька взаємопов'язаних етапів: консультація клієнта; перевірка зору; виготовлення окулярів; продаж продукції. Відсутність чіткої

регламентації цих процесів може призводити до затримок та неузгодженості дій працівників.

У зв'язку з цим доцільним є впровадження стандартизованих процедур виконання основних операцій, що дозволить підвищити якість обслуговування та скоротити час виконання замовлень. Особливу увагу слід приділити синхронізації дій між працівниками, що забезпечить безперервність процесу обслуговування клієнтів [34].

Важливим напрямом вдосконалення є також розвиток системи управління інформацією. На підприємстві значна частина інформації передається у неформальному вигляді, що знижує ефективність управління та ускладнює контроль виконання завдань. У цьому контексті впровадження цифрових інструментів дозволить підвищити прозорість процесів та забезпечити оперативний доступ до необхідної інформації [35].

Зокрема, використання CRM-системи дозволить систематизувати дані про клієнтів, історію їхніх замовлень та особливості обслуговування. Це сприятиме підвищенню рівня персоналізації послуг та покращенню взаємодії з клієнтами.

Не менш важливим є розвиток маркетингової діяльності підприємства. Як було встановлено, ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» має низький рівень інтернет-присутності та обмежено використовує сучасні рекламні інструменти. У сучасних умовах це є суттєвим недоліком, оскільки значна частина клієнтів здійснює пошук товарів і послуг саме через цифрові канали.

У цьому контексті доцільним є впровадження комплексу заходів цифрового маркетингу, що включають: створення офіційного веб-сайту підприємства; активізацію діяльності у соціальних мережах; використання онлайн-реклами; впровадження системи онлайн-запису на прийом до офтальмолога.

Реалізація зазначених заходів дозволить не лише залучити нових клієнтів, але й покращити взаємодію з існуючими, підвищити рівень їх задоволеності та сформувати позитивний імідж підприємства.

Окрему увагу слід приділити підвищенню кваліфікації персоналу. Успішне впровадження гнучких технологій неможливе без відповідного рівня знань та навичок працівників. У зв'язку з цим доцільним є проведення навчальних заходів, спрямованих на ознайомлення персоналу з принципами Agile, розвиток командної роботи та підвищення рівня комунікації.

Важливим аспектом є також удосконалення системи мотивації персоналу. У традиційних умовах працівники орієнтовані на виконання індивідуальних завдань, що може знижувати ефективність командної роботи. Тому доцільним є впровадження системи мотивації, яка враховує результати роботи команди, рівень задоволеності клієнтів та якість виконання проєктів [38].

Крім того, необхідно забезпечити ефективну систему контролю та оцінки результатів діяльності. Впровадження ключових показників ефективності (KPI) дозволить об'єктивно оцінювати результати роботи працівників і проєктів, а також своєчасно виявляти проблеми та приймати управлінські рішення [39].

Таким чином, запропоновані напрями вдосконалення системи управління проєктами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» мають комплексний характер і охоплюють організаційні, технологічні та кадрові аспекти діяльності підприємства. Їх реалізація створить передумови для підвищення ефективності управління, покращення якості обслуговування клієнтів та забезпечення сталого розвитку підприємства.

Оцінка економічної ефективності запропонованих заходів є завершальним етапом обґрунтування доцільності їх впровадження в діяльність ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Вона дозволяє визначити вплив запропонованих змін на результати господарської діяльності підприємства та оцінити економічний ефект від їх реалізації.

Основними заходами, що підлягають економічній оцінці, є:

- впровадження CRM-системи;
- розвиток цифрового маркетингу;
- формування крос-функціональних команд;
- використання Agile-інструментів управління проектами [41; 49].

Проведемо розрахунки.

### 1. Оцінка ефекту від впровадження CRM-системи.

Впровадження CRM-системи дозволяє підвищити ефективність роботи з клієнтами та збільшити обсяг продажів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

### Економічний ефект від впровадження CRM-системи у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Показник	До впровадження	Після впровадження
Кількість клієнтів на місяць	487	563
Середній чек, грн.	812,4	846,7
Місячна виручка, грн.	395 642,8	476 272,1
Річна виручка, грн.	4 747 713,6	5 715 265,2

\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Приріст виручки:

$$\Delta B = 5\,715\,265,2 - 4\,747\,713,6 = 967\,551,6 \text{ грн.}$$

Витрати на CRM (впровадження + навчання):

$$B = 118\,400 \text{ грн.}$$

Економічний ефект:

$$E = 967\,551,6 - 118\,400 = 849\,151,6 \text{ грн.}$$

Аналіз табл. 3.3 свідчить, що впровадження CRM-системи забезпечує суттєве зростання виручки за рахунок збільшення кількості клієнтів та підвищення середнього чека. Це пояснюється покращенням якості обслуговування, персоналізацією пропозицій та підвищенням рівня повторних продажів.

## 2. Ефект від розвитку цифрового маркетингу.

Розвиток онлайн-присутності дозволяє залучити нових клієнтів і розширити ринок збуту (табл. 3.4) .

Таблиця 3.4

Економічний ефект від маркетингових заходів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Показник	До	Після
Нові клієнти/міс	96	178
Середній чек, грн.	798,5	821,3
Дохід від нових клієнтів/міс, грн.	76 656,0	146 191,4
Річний дохід, грн.	919 872,0	1 754 296,8

\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Приріст доходу:

$$\Delta Д = 1\,754\,296,8 - 919\,872,0 = 834\,424,8 \text{ грн.}$$

Витрати на маркетинг:

$$В = 186\,750 \text{ грн.}$$

Економічний ефект:

$$Е = 834\,424,8 - 186\,750 = 647\,674,8 \text{ грн.}$$

Аналіз табл. 3.4 показує, що впровадження цифрового маркетингу забезпечує значне зростання кількості нових клієнтів. Це пов'язано з розширенням каналів комунікації та підвищенням доступності послуг підприємства.

## 3. Ефект від підвищення ефективності персоналу.

Впровадження Agile та командної роботи дозволяє скоротити час обслуговування та збільшити кількість виконаних замовлень (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Економічний ефект від оптимізації роботи персоналу  
у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Показник	До	Після
Замовлення/день	26	33
Середній чек, грн.	805,2	828,9

Виручка/день, грн.	20 935,2	27 353,7
Річна виручка, грн.	7 537 267,2	9 847 332,0

*\*Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства*

Приріст виручки:

$$\Delta B = 9\,847\,332,0 - 7\,537\,267,2 = 2\,310\,064,8 \text{ грн}$$

Витрати на навчання:

$$B = 142\,600 \text{ грн}$$

Економічний ефект:

$$E = 2\,310\,064,8 - 142\,600 = 2\,167\,464,8 \text{ грн}$$

Аналіз табл. 3.5 свідчить, що оптимізація роботи персоналу має найбільший економічний ефект. Це пояснюється тим, що швидкість обслуговування клієнтів безпосередньо впливає на обсяг реалізації продукції.

4. Загальний економічний ефект.

Таблиця 3.6

Загальна ефективність заходів у ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР»\*

Захід	Ефект, грн.
CRM	849 151,6
Маркетинг	647 674,8
Персонал	2 167 464,8
Разом	3 664 291,2

*\*Джерело: розраховано автором самостійно*

Загальні витрати:

$$B = 118\,400 + 186\,750 + 142\,600 = 447\,750 \text{ грн.}$$

5. Рентабельність.

$$R = (3\,664\,291,2 / 447\,750) \times 100\% = 818,4\%$$

Отримані результати свідчать про високу економічну ефективність запропонованих заходів. Найбільший ефект досягається за рахунок підвищення ефективності використання персоналу, що відповідає специфіці діяльності ТОВ

«ОПТИКА ЦЕНТР». Впровадження CRM-системи та розвиток цифрового маркетингу також забезпечують суттєве зростання доходів підприємства.

Важливим аспектом оцінки економічної ефективності запропонованих заходів є визначення строку їх окупності. Даний показник дозволяє оцінити, протягом якого періоду часу витрати на впровадження заходів будуть повністю компенсовані отриманим економічним ефектом [42; 50].

Строк окупності визначається за формулою:

$$T = \frac{B}{E} \quad (3.1)$$

де  $B$  – загальні витрати на впровадження заходів;

$E$  – річний економічний ефект.

Підставивши отримані значення:

$$T = \frac{447750,0}{3664291,2} = 0,12 \text{ року}$$

Отже, строк окупності становить приблизно 1,5 місяця, що свідчить про високу ефективність інвестицій у впровадження запропонованих заходів.

Крім того, доцільно оцінити вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства. Зокрема, очікується зростання обсягів реалізації продукції, підвищення продуктивності праці персоналу та покращення якості обслуговування клієнтів. Це сприятиме формуванню стійких конкурентних переваг підприємства на ринку оптичних послуг.

Впровадження CRM-системи забезпечить систематизацію клієнтської бази, що дозволить більш ефективно управляти взаємовідносинами з клієнтами та підвищити рівень їх лояльності. У свою чергу, розвиток цифрового маркетингу сприятиме розширенню ринку збуту та залученню нових сегментів споживачів.

Не менш важливим є соціально-економічний ефект від впровадження запропонованих заходів. Зокрема, покращення умов праці, підвищення рівня

кваліфікації персоналу та розвиток командної роботи сприятимуть зростанню мотивації працівників і підвищенню ефективності їх діяльності [50].

Таким чином, реалізація запропонованих заходів є економічно обґрунтованою та доцільною.

## ВИСНОВКИ

У магістерській роботі здійснено комплексне дослідження теоретико-методичних та практичних аспектів впровадження гнучких технологій управління проєктами в діяльності торговельного підприємства, а також розроблено обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення системи управління проєктами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР».

У процесі дослідження встановлено, що управління проєктами є важливим інструментом забезпечення ефективного функціонування та розвитку торговельного підприємства. Воно дозволяє систематизувати процеси впровадження змін, раціонально використовувати ресурси та досягати стратегічних і тактичних цілей підприємства. Разом з тим, специфіка діяльності торговельних підприємств, яка характеризується високою динамічністю, невизначеністю зовнішнього середовища та орієнтацією на потреби споживачів, зумовлює необхідність використання більш адаптивних підходів до управління.

Доведено, що традиційні методи управління проєктами, які базуються на жорсткому плануванні та послідовному виконанні етапів, не забезпечують достатнього рівня гнучкості в умовах сучасного ринку. У зв'язку з цим обґрунтовано доцільність застосування гнучких технологій управління проєктами (Agile), які передбачають ітераційний підхід до виконання завдань, постійну взаємодію між учасниками проєкту та можливість оперативного реагування на зміни.

У роботі розкрито сутність та основні принципи гнучких технологій управління проєктами, визначено їх переваги порівняно з традиційними підходами, а також охарактеризовано основні методології Agile, зокрема Scrum, Kanban та Lean. Встановлено, що застосування гнучких технологій сприяє підвищенню ефективності командної роботи, скороченню термінів реалізації проєктів, зниженню ризиків та покращенню якості кінцевого результату.

У межах дослідження проаналізовано методичні підходи до впровадження гнучких технологій на підприємстві, які передбачають поетапний характер реалізації змін, включаючи діагностику поточного стану управління, визначення цілей впровадження, вибір відповідних методологій, формування команд, впровадження інструментів, навчання персоналу та оцінку ефективності. Обґрунтовано, що впровадження Agile має носити системний характер і охоплювати всі рівні управління підприємством.

Також проведено аналіз діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР», яке є підприємством із багаторічним досвідом роботи на ринку оптичних послуг. Встановлено, що підприємство має стабільну клієнтську базу, широкий асортимент продукції та високий рівень якості обслуговування. Разом з тим виявлено ряд проблем, що стримують подальший розвиток підприємства, зокрема недостатній рівень маркетингової активності, слабку інтернет-присутність та обмежене використання сучасних цифрових інструментів.

Аналіз організаційної структури підприємства показав, що вона має лінійний характер, що забезпечує чіткість підпорядкування, проте обмежує гнучкість управління та швидкість прийняття рішень. Встановлено, що управління проектами на підприємстві здійснюється переважно централізовано, без використання сучасних методологій та інструментів, що знижує ефективність проектної діяльності.

У процесі аналізу фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» встановлено позитивну динаміку зростання доходів, що свідчить про розширення обсягів реалізації продукції. Водночас виявлено тенденцію до зростання витрат, що призводить до зниження рівня прибутковості підприємства у 2025 році. Це свідчить про необхідність підвищення ефективності управління ресурсами та оптимізації бізнес-процесів.

Оцінка системи управління проектами показала, що на підприємстві відсутній формалізований підхід до реалізації проектів, недостатньо розвинена командна взаємодія, обмежено використовуються цифрові інструменти та відсутня чітка система контролю виконання завдань. Водночас встановлено наявність передумов для впровадження гнучких технологій, зокрема орієнтацію на клієнта, здатність до адаптації та наявність досвідченого персоналу.

Розроблено модель впровадження гнучких технологій управління проектами в ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР», яка враховує специфіку діяльності підприємства та його організаційну структуру. Запропонована модель передбачає поетапне впровадження Agile-підходів, формування крос-функціональних команд, використання сучасних інструментів управління проектами та підвищення рівня цифровізації діяльності підприємства.

Обґрунтовано комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами, серед яких: впровадження CRM-системи; розвиток цифрового маркетингу; формування крос-функціональних команд; використання Agile-інструментів; оптимізація процесів прийняття управлінських рішень; підвищення кваліфікації персоналу.

Проведена оцінка економічної ефективності запропонованих заходів показала, що їх реалізація дозволяє суттєво підвищити фінансові результати діяльності підприємства. Зокрема, встановлено значне зростання виручки за рахунок збільшення кількості клієнтів, підвищення середнього чека та покращення ефективності використання трудових ресурсів. Розрахунки показали високий рівень економічного ефекту та короткий строк окупності інвестицій, що підтверджує доцільність впровадження запропонованих заходів.

Крім економічного ефекту, впровадження гнучких технологій має також важливе соціально-організаційне значення. Воно сприяє підвищенню рівня мотивації персоналу, покращенню комунікації між працівниками, розвитку командної роботи та формуванню сучасної корпоративної культури.

Таким чином, результати дослідження підтверджують, що впровадження гнучких технологій управління проектами є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності торговельного підприємства. Запропоновані рекомендації можуть бути використані в практичній діяльності ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» та інших підприємств сфери торгівлі.

Узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що досягнення поставленої мети та виконання визначених завдань дозволило сформулювати науково обґрунтовані підходи до вдосконалення системи управління проектами на основі гнучких технологій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на поглиблення методів оцінки ефективності Agile-підходів та їх адаптацію до різних умов функціонування підприємств.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 19266261 – ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР». Оpendатабот – відкриті дані про компанії, ФОП, суди та нерухомість України. URL: <https://opendatabot.ua/c/19266261> (дата звернення: 15.04.2026).
2. Бойко М. В. Застосування Agile-технологій в управлінні підприємствами. Економіка та управління підприємствами. 2022. № 4. С. 112–118.
3. Бушуєв С. Д., Бушуєва Н. С. Управління проектами: основи професійних знань: навч. посіб. Київ: Самміт-Книга, 2020. 344 с.
4. Воронкова В. Г. Управління підприємством у сучасних умовах: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 256 с.
5. Герасимчук В. Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2020. 312 с.
6. Гончаренко О. М. Управління ефективністю підприємства: навч. посіб. Харків: ФОП Іванченко, 2021. 280 с.
7. Гринько Т. В. Сучасні підходи до управління проектами в умовах невизначеності. Економічний простір. 2021. № 168. С. 45–50.
8. Грищенко І. М. Маркетинг підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 384 с.
9. Діброва О. Глобальний проектний менеджмент: концептуальні засади та модель функціонування. Ринок цінних паперів України. 2012. № 8. С. 107–109.
10. Дяченко О. П. Використання гнучких методологій управління проектами на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. С. 78–83.
11. Єрмаков О. Ю. Управління інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 300 с.

12. Ілляшенко С. М. Маркетинговий менеджмент: підручник. Суми: Університетська книга, 2020. 400 с.
13. Коваленко І. О. Agile як інструмент підвищення ефективності управління бізнес-процесами. Менеджмент та підприємництво. 2022. № 3. С. 60–66.
14. Козаченко Г. В. Управління підприємством: навч. посіб. Харків: ХНЕУ, 2022. 320 с.
15. Кузьмін О. Є. Менеджмент організацій: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2021. 360 с.
16. Коломиєць В. С. Проектний менеджмент у маркетинговій діяльності підприємств: thesis. 2018. URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/9798> (дата звернення: 15.04.2026).
17. Лігоненко Л. О. Економіка підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 420 с.
18. Мельник О. Г. Управління проектами в умовах цифрової трансформації економіки. Економіка і держава. 2023. № 9. С. 92–97.
19. Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. Основи менеджменту: підручник. Київ: Вільямс, 2020. 672 с.
20. Проектний менеджмент у непередбачуваному середовищі / Л. С. Ноджак та ін. Investytsiyi: praktyka ta dosvid. 2024. № 19. С. 151–156. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.19.151> (дата звернення: 15.04.2026).
21. Петрович Й. М. Управління підприємством: навч. посіб. Львів: Новий Світ, 2020. 288 с.
22. Приймак В. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
23. Савенко Л. І. Гнучкі методи управління в сучасному бізнесі. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2021. № 74. С. 134–140.

24. Савчук В. П. Управління ефективністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2021. 352 с.
25. Скопенко Н. С. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2022. 340 с.
26. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Каравела, 2021. 320 с.
27. Терещенко О. О. Фінанси підприємства: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 400 с.
28. ТОВ "Оптика-Центр" - Онлайн-платформа запорізького бізнесу. Онлайн-платформа запорізького бізнесу. URL: <https://catalog.cci.zp.ua/company/tov-optyka-tsentr/> (дата звернення: 15.04.2026).
29. Управління проектами. Збірник кейсів [Електронний ресурс], навч. посіб. В. М. Приймак. К. Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.
30. Федоренко В. Г. Інноваційний розвиток підприємств: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 300 с.
31. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Львів: Магнолія, 2020. 336 с.
32. Череп А. В. Управління витратами підприємства: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 280 с.
33. Черненко Н. О. Оцінка ефективності впровадження Agile-підходів на підприємстві. Бізнес Інформ. 2022. № 5. С. 201–207.
34. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. Київ: КНЕУ, 2020. 384 с.
35. Ярошенко Ф. О. Управління проектами в бізнесі: навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2021. 300 с.

36. Agile Alliance Blog. Agile Alliance | Promoting a more effective, humane, and sustainable way of working. URL: <https://agilealliance.org/blog/> (date of access: 15.04.2026).
37. Atlassian. Collaboration software for software, IT and business teams Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile> (date of access: 15.04.2026).
38. Beck K., Andres C. Extreme Programming Explained: Embrace Change. Pearson Education, Limited, 2021.
39. de Carvalho Matos B. Project Management. Contributions to Economics. Cham, 2025. P. 95–120. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-032-07339-6\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-032-07339-6_6) (date of access: 15.04.2026).
40. Dechange A. Project Management Fundamentals. Project Management. Berlin, Heidelberg, 2025. P. 1–45. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-662-71462-1\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-662-71462-1_1) (date of access: 15.04.2026).
41. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Pearson Education, Limited, 2021.
42. Home. Scrum.org. URL: <https://www.scrum.org/> (date of access: 15.04.2026).
43. Institute P. M. Agile Practice Guide. Project Management Institute, 2017.
44. Prymak V., Korzh B. AGILE MANAGEMENT OF TEAMWORK OF ENGINEERING PROJECTS. Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics. 2019. No. 207. P. 21–27. URL: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/207-6/3> (date of access: 15.04.2026).
45. Silva C. S., Magano J. Project Management Tools. Reference Module in Social Sciences. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-13701-3.00273-5> (date of access: 15.04.2026).
46. Silva C. S., Magano J. Project Management Tools. Reference Module in Social Sciences. 2024. URL: <https://doi.org/10.1016/b978-0-443-13701-3.00273-5> (date of access: 15.04.2026).

47. Skarin M., Kniberg H. Kanban and Scrum: Making the most of both. InfoQ, 2009. 120 p.

48. Sutherland J. J. Scrum Fieldbook: Faster Performance. Better Results. Starting Now. Penguin Random House, 2020. 272 p.

49. Sutherland J., Sutherland J. J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Penguin Random House, 2014. 256 p.

50. The mediating role of project management practices in the relationship between Project Manager Competencies and perception of project performance / L. Mensah et al. Brazilian Journal of Operations & Production Management. 2026. Vol. 22, no. 4. P. 2653. URL: <https://doi.org/10.14488/bjopm.2653.2025> (date of access: 15.04.2026).

## ДОДАТКИ

### Додаток А

Прейскурант на послуги ТОВ "ОПТИКА ЦЕНТР" з виготовлення окулярів

Вартість оправы	Ободкова (вартість, грн.)	Ліска (вартість, грн.)	Втулки (вартість, грн.)
Встановити одну стигматичну лінзу в оправу вартістю:			
До 500 гривень	50	80	100
501-1000 гривень	75	100	120
1001-3000 гривень	100	140	160
3001-10 000 гривень	160	170	190
Більше 10 000 гривень	175	180	200
Встановити одну астигматичну або біфокальну лінзу в оправу вартістю:			
До 500 гривень	75	100	120
501-1000 гривень	100	120	140
1001-3000 гривень	140	160	180
3001-10 000 гривень	170	180	200
Більше 10 000 гривень	200	210	220
Встановити одну прогресивну офісну або індивідуальну рецептурну лінзу в оправу вартістю:			
До 1000 гривень	150	175	-

1001-3000 гривень	200	225	-
3001-5000 гривень	250	275	-
5001-10 000 гривень	275	300	-
Більше 10 000 гривень	300	350	-

## Додаток Б

## Прейскурант на послуги ТОВ "ОПТИКА ЦЕНТР" з тонування та ремонту окулярів

Найменування послуги	Вартість
Тонування лінз однотонне (пара)	150 грн
Тонування лінз градієнтне (пара)	200 грн
Вставка обточеної лінзи без підточки	20 грн
Вставка обточеної лінзи з підточкою	50 грн
Вставка однієї лінзи в с/з окуляри, спортивні окуляри, кліпони	175 грн
Перевірка окулярів на діоптриметрі	40 грн
Перевірка лінз на захист від UV-випромінювання	40 грн
Зміна форми окуляра в оправках, без урахування вартості заготовок(пара)	100 грн
Заміна втулки (1 шт)	50 грн
Заміна носопорів (пара)	70 грн
Заміна жилки (один окуляр)	50 грн
Чищення оправки ультразвуком	80 грн
Заміна гвинта	50 грн
Юстирування оправки	50 грн
Юстирування оправки складне	100 грн

## Баланс та звіт про фінансові результати ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» за 2025 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "ОПТИКА ЦЕНТР"	за ЄДРПОУ	2026 01 01
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОРТГ	19266261
Організаційно-правова форма господарювання приватне підприємство	за КОПФГ	240
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.74
Середня кількість працівників, осіб 38		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон: проспект СОБОРНИЙ, буд. 133, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69005		2899565

**1. Баланс на 31 грудня 2025 р.**

Актив	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006		
	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	7,5	-
Первісна вартість	1001	50,4	50,4
Накопичена амортизація	1002	( 42,9 )	( 50,4 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	4 487,1	4 418,4
первісна вартість	1011	6 990,1	7 444,6
знос	1012	( 2 503,0 )	( 3 026,2 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	<b>1095</b>	<b>4 494,6</b>	<b>4 418,4</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси :	1100	7 434,8	8 402,1
у тому числі готова продукція	1103	7 434,8	8 402,1
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	-	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	105,0	6,9
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	2 902,3	3 404,9
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	1,5
Усього за розділом II	<b>1195</b>	<b>10 442,1</b>	<b>11 815,4</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>14 936,7</b>	<b>16 233,8</b>

## Продовження додатку В

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 653,2	2 653,2
Додатковий капітал	1410	6 199,6	7 099,6
Резервний капітал	1415	38,3	38,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	1 771,9	2 071,5
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
Усього за розділом I	<b>1495</b>	<b>10 663,0</b>	<b>11 862,6</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	3 003,4	3 101,2
розрахунками з бюджетом	1620	654,0	488,3
у тому числі з податку на прибуток	1621	599,3	429,1
розрахунками зі страхування	1625	77,9	150,5
розрахунками з оплати праці	1630	358,4	450,9
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	180,0	180,3
Усього за розділом III	<b>1695</b>	<b>4 273,7</b>	<b>4 371,2</b>
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	<b>1700</b>	-	-
Баланс	<b>1900</b>	<b>14 936,7</b>	<b>16 233,8</b>

2. Звіт про фінансові результати  
за Рік 2025 р.

Стаття	Код рядка	Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007	
		За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	32 882,5	29 221,5
Інші операційні доходи	2120	51,2	265,9
Інші доходи	2240	268,1	134,7
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	<b>2280</b>	<b>33 201,8</b>	<b>29 622,1</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 15 470,2 )	( 14 493,5 )
Інші операційні витрати	2180	( 15 359,8 )	( 11 794,8 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	<b>2285</b>	<b>( 30 830,0 )</b>	<b>( 26 288,3 )</b>
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290	2 371,8	3 333,8
Податок на прибуток	2300	( 430,5 )	( 650,7 )
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	<b>2350</b>	<b>1 941,3</b>	<b>2 683,1</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Макарович Олена Василівна  
(ініціали, прізвище)

Мандрикіна Ірина Вікторівна  
(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад

## Баланс та звіт про фінансові результати ТОВ «ОПТИКА ЦЕНТР» за 2024 рік

Додаток 1  
до Національного положення (стандарту)  
бухгалтерського обліку 25 "Спрошена фінансова  
звітність"  
(пункт 4 розділу I)

**Фінансова звітність малого підприємства**

Підприємство	Дата (рік, місяць, число)	Коди
Товариство з обмеженою відповідальністю "ОПТИКА ЦЕНТР"	за ЄДРПОУ	2025 01 01
Територія ЗАПОРІЗЬКА	за КАТОРТГ	19266261
Організаційно-правова форма господарювання приватна	за КОІФІ	240
Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля медичними й ортопедичними товарами в спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.74
Середня кількість працівників, осіб 30		
Одиниця виміру: тис. грн. з одним десятковим знаком		
Адреса, телефон проспект СОБОРНИЙ, буд. 133, м. ЗАПОРІЖЖЯ, ЗАПОРІЗЬКА обл., 69005		2899565

**I. Баланс на 31 грудня 2024 р.**

Актив	Код рядка	Форма № 1-м Код за ДКУД 1801006	
		На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи	1000	-	7,5
Первісна вартість	1001	42,9	50,4
Накопичена амортизація	1002	( 42,9 )	( 42,9 )
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби :	1010	1 600,4	4 487,1
первісна вартість	1011	3 762,1	6 990,1
знос	1012	( 2 161,7 )	( 2 503,0 )
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1095</b>	<b>1 600,4</b>	<b>4 494,6</b>
<b>II. Оборотні активи</b>			
Заласи :	1100	5 801,7	7 434,8
у тому числі готова продукція	1103	5 801,7	7 434,8
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	-	-
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	39,8	-
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	23,8	105,0
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	3 688,9	2 902,3
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	-	-
<b>Усього за розділом II</b>	<b>1195</b>	<b>9 554,2</b>	<b>10 442,1</b>
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибутті</b>	<b>1200</b>	-	-
<b>Баланс</b>	<b>1300</b>	<b>11 154,6</b>	<b>14 936,7</b>

## Продовження додатку Г

Пасив	Код рядка	На початок звітного року	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	2 653,2	2 653,2
Додатковий капітал	1410	5 199,6	6 199,6
Резервний капітал	1415	38,3	38,3
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	717,7	1 771,9
Неоплачений капітал	1425	( - )	( - )
<b>Усього за розділом I</b>	<b>1495</b>	<b>8 608,8</b>	<b>10 663,0</b>
<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	1 838,9	3 003,4
розрахунками з бюджетом	1620	335,3	654,0
у тому числі з податку на прибуток	1621	306,1	599,3
розрахунками зі страхування	1625	45,5	77,9
розрахунками з оплати праці	1630	306,1	358,4
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	20,0	180,0
<b>Усього за розділом III</b>	<b>1695</b>	<b>2 545,8</b>	<b>4 273,7</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>11 154,6</b>	<b>14 936,7</b>

**2. Звіт про фінансові результати**  
за \_\_\_\_\_ Рік 2024 \_\_\_\_\_ р.

Форма № 2-м Код за ДКУД 1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	29 221,5	23 591,4
Інші операційні доходи	2120	265,9	115,3
Інші доходи	2240	134,7	154,0
<b>Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)</b>	<b>2280</b>	<b>29 622,1</b>	<b>23 860,7</b>
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	( 14 493,5 )	( 11 879,9 )
Інші операційні витрати	2180	( 11 794,8 )	( 10 327,2 )
Інші витрати	2270	( - )	( - )
<b>Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)</b>	<b>2285</b>	<b>( 26 288,3 )</b>	<b>( 22 207,1 )</b>
Фінансовий результат до ободаткування (2280 - 2285)	2290	3 333,8	1 653,6
Податок на прибуток	2300	( 650,7 )	( 307,5 )
<b>Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)</b>	<b>2350</b>	<b>2 683,1</b>	<b>1 346,1</b>

Керівник

Головний бухгалтер



Макарович Олена Василівна

(ініціали, прізвище)

Мандрикіна Ірина Вікторівна

(ініціали, прізвище)

<sup>1</sup> Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад