

- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management* (16th ed.). Generic.
- Lotysh, O. Ya. (2017). Sehmentatsiia rynku yak instrument stratehichnoho analizu haluzi [Market segmentation as a tool for strategic industry analysis]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia «Ekonomika i menedzhment»*, 24(1), 120–124. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/24-1-2017/28.pdf>
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. Productivity Press.
- Senyk, Yu. I. (2023). Vykorystannia systemy kanban yak efektyvnoho instrumentu orhanizatsii transportuvannia molochnoi syrovyny [Using the Kanban system as an effective tool for organizing the transportation of dairy raw materials]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, 8(3), 38–43. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-5>
- Solntsev, S. O., & Babak, T. V. (2011). Osoblyvosti sehmentuvannia promyslovoho rynku [Features of industrial market segmentation]. *Efektivna ekonomika*, (5). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>
- Sviatnenko, V. Yu. (2001). *Promyslovyyi marketynh : navch. posib.* [Industrial marketing: textbook]. Kyiv: MAUP.
- Vaselevskyi, M. (2001). Zapasy i informatsiia [Inventories and information]. *Oblikova polityka, finansovo-kredyt-na i bankivska systema v Ukraini*, (4), 68–74.
- Volvach, I. Yu. (2009). Dosvid vprovadzhennia lohistychnoi kontseptsii vyrobnytstva «Just-in-time» [Experience in implementing the "Just-in-time" logistics production concept]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2(4), 250–253. https://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2009_4_2/pdf/250-253.pdf
- Zaiachkovska, H. (2011). Teoretychni aspekty sehmentatsii rynku mizhnarodnykh turystychnykh posluh [Theoretical aspects of market segmentation of international tourist services]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, (3), 180–186. <https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/89f8c68d-4510-4073-a0bf-9be-41110fc28/content>

УДК 005.21:005.8:004.9
JEL: M10; M15; O22; O32
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-10-512-521>

ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ МОНІТОРИНГУ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ НА ЗАСАДАХ MS PROJECT

©2025 КЛЮЧКА О. В., БУКРЕЄВ Д. Ю.

УДК 005.21:005.8:004.9
JEL: M10; M15; O22; O32

Ключка О. В., Букреев Д. Ю. Прикладний аспект моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project

Сучасні умови функціонування українських організацій характеризуються високим рівнем невизначеності, військовими викликами та необхідністю забезпечення стійкості управлінських процесів. У глобальному науковому дискурсі пріоритетами залишаються стратегічне управління та інтеграція цифрових технологій у практику управління, що дозволяє забезпечити прозорість, гнучкість і ефективність діяльності організацій. Саме тому питання прикладного застосування цифрових інструментів для моніторингу стратегічного розвитку набувають особливої актуальності, а використання MS Project стає важливим засобом інтеграції класичних принципів стратегічного менеджменту із сучасними проектними технологіями. Метою статті є розкриття прикладних аспектів моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project та доведення доцільності його використання як універсального інструмента управління. Основними завданнями дослідження стали: аналіз наукових підходів до стратегічного розвитку організацій; формування бізнес-ідеї проекту впровадження системи моніторингу; розроблення WBS; планування ресурсів і бюджету; побудова графіка Ганта; оцінка можливостей MS Project для виявлення ризиків і оптимізації використання ресурсів. У статті застосовано системний підхід, аналіз і синтез для визначення теоретичних засад стратегічного управління та моніторингу; методи проектного менеджменту (WBS) для структуризації та планування діяльності; інструментарій MS Project для інтеграції часових, ресурсних і фінансових параметрів; а також методи порівняння й узагальнення для оцінки ефективності впровадження моніторингової системи. На прикладі ТОВ «Дрім Менеджмент» запропоновано прикладну модель моніторингу стратегічного розвитку організації. Розроблено WBS-структуру, що деталізує зміст проекту за ключовими напрямками, такими як аналітична підготовка, розроблення концепції, організаційно-технічне забезпечення й апробація. Сформовано календарний план і ресурсний бюджет, що дозволило побудувати мережеву модель та графік Ганта у MS Project. У результаті апробації продемонстровано можливість виявлення ресурсних конфліктів, їх усунення та оптимізації завантаження персоналу. Отримані результати підтверджують ефективність інтеграції стратегічних, тактичних і операційних цілей організації в єдину цифрову систему управління. Використання MS Project у системі моніторингу стратегічного розвитку організації забезпечує підвищення прозорості й ефективності управлінських процесів, дозволяє мінімізувати ризики зриву строків, оптимізувати використання ресурсів і підвищити адаптивність організації до зовнішніх викликів. Наукова цінність дослідження полягає в розвитку теоретико-методичних засад стратегічного моніторингу з урахуванням цифрової трансформації. Практичне значення роботи полягає в можливості використання представленої організаціями методики для створення власних систем моніторингу, що підвищує їхню конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку.

Ключові слова: проект, стратегія, стратегічний розвиток, моніторинг, MS Project.

Рис.: 4. **Табл.:** 5. **Бібл.:** 11.

Ключка Ольга Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансових ринків та технологій, Державний податковий університет (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08205, Україна)

E-mail: olya_levlik@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3903-7487>

Букреев Дмитро Юрійович – магістрант, Державний податковий університет (вул. Університетська, 31, Ірпінь, 08205, Україна)

E-mail: bukhreev@gmail.com

UDC 005.21:005.8:004.9

JEL: M10; M15; O22; O32

Kliuchka O. V., Bukreev D. Yu. The Applied Aspect of Monitoring an Organization's Strategic Development Using MS Project

The current conditions of functioning of Ukrainian organizations are characterized by a high level of uncertainty, military challenges, and the need to ensure the resilience of managerial processes. In the global scientific discourse, strategic management and the integration of digital technologies into managerial practices remain priorities, as they enable organizations to ensure transparency, flexibility, and operational efficiency. For this reason, the practical use of digital tools for monitoring strategic development is becoming particularly relevant, and employing MS Project serves as an important means of integrating classical principles of strategic management with modern project technologies. The aim of this article is to explore the applied aspects of monitoring an organization's strategic development using MS Project and to demonstrate the feasibility of its use as a universal management tool. The main objectives of the study were: analyzing scientific approaches to the strategic development of organizations; formulating a business idea for a project to implement a monitoring system; developing a WBS; planning resources and budget; creating a Gantt chart; and assessing MS Project's capabilities for risk identification and resource optimization. The article employs a system approach, analysis, and synthesis to determine the theoretical foundations of strategic management and monitoring; project management methods (WBS) for structuring and planning activities; MS Project tools for integrating time, resource, and financial parameters; and methods of comparison and generalization to assess the effectiveness of implementing the monitoring system. Using the example of LLC «Dream Management», an applied model for monitoring an organization's strategic development is proposed. A WBS structure has been developed that details the project content across key areas such as analytical preparation, conception development, organizational and technical support, and piloting. A schedule and resource budget have been created, enabling the construction of a network model and a Gantt chart in MS Project. The piloting demonstrated the ability to identify resource conflicts, resolve them, and optimize staff workload. The results confirm the effectiveness of integrating the organization's strategic, tactical, and operational objectives into a single digital management system. Using MS Project within the organization's strategic development monitoring system enhances the transparency and efficiency of managerial processes, helps minimize schedule risks, optimizes resource use, and increases the organization's adaptability to external challenges. The scientific value of the research lies in developing the theoretical and methodological foundations of strategic monitoring, taking into account digital transformation. The practical significance of the work lies in the possibility of using the methodology presented by organizations to create their own monitoring systems, which enhances their competitiveness and promotes sustainable development.

Keywords: project, strategy, strategic development, monitoring, MS Project.

Fig.: 4. Tabl.: 5. Bibl.: 11.

Kliuchka Olha V. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies, State Tax University (31 Universytetska Str., Irpin, 08205, Ukraine)

E-mail: olya_levlik@ukr.net

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-3903-7487>

Bukreev Dmitry Yu. – Master's Student, State Tax University (31 Universytetska Str., Irpin, 08205, Ukraine)

E-mail: bukhreev@gmail.com

Актуальність обраного напрямку дослідження обумовлена декількома причинами. *По-перше*, сучасний мейнстрим економічної науки визначається акцентом на стратегічному управлінні, цифровізації управлінських процесів, використанні гнучких проектних підходів, таких як Agile, Waterfall, «під ключ» та інструментів моніторингу для забезпечення стійкого розвитку організацій. У глобальному науковому дискурсі ключовими напрямками досліджень залишаються моделювання стратегій з урахуванням невизначеності, інтеграція інформаційних технологій у систему управління та застосування спеціалізованого програмного забезпечення для підтримки управлінських рішень. Важливою тенденцією є зростання ролі цифрових інструментів, таких як MS Project, що дозволяють підвищити прозорість, гнучкість і результативність стратегічного розвитку.

По-друге, враховуючи стан та умови функціонування української економіки, виникає потреба в її швидкому відновленні, що вимагає системності й точності в управлінні стратегічними програмами та проектами.

По-третє, активізація впровадження цифрових інструментів моніторингу сприятиме зміцненню інституційної спроможності організацій, підвищенню їх конкурентоспроможності та формуванню передумов для інтеграції в європейський і глобальний економічний простір. З огляду на сказане дослідження прикладних аспектів моніторингу стратегічного розвитку організацій із використанням MS Project справедливо вважати своєчасним і науково значущим.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що проблематика стратегічного розвитку організацій традиційно спирається на класичні підходи

до стратегії та конкурентних переваг Г. Мінцберга, М. Портера, які формують теоретичний каркас для постановки цілей, вибору позиціонування й узгодження управлінських рішень із зовнішнім середовищем. Так, до таких сучасних праць віднесено дослідження українських вчених Я. Паламаренко [7]; О. Піжук [8]; О. Попрозмана [9], у роботах яких деталізується методологія стратегічного управління та інструменти оцінювання його результативності крізь призму класичного підходу. Одночасно серед українських вчених підіймається проблематика проектного підходу в стратегічному менеджменті, де наголошено на необхідності інтегрування інструментів проектного управління в контур реалізації стратегії підприємства, галузі, регіону тощо. В числі таких робіт варто відмітити публікації Н. Мартинович [5; 6], О. Ключки, Н. Давиденко [4].

Окремий пласт досліджень присвячений побудові систем моніторингу як складової стратегічного розвитку. Зокрема, Е. Бойченко, Н. Васильчук, О. Перепелюкова [11; 1] використовують експертні методи та міжнародний досвід моніторингу підтримки громад. Паралельно розгортається дискурс про управління змінами та людський фактор у проектах, які додають важливий вимір до моніторингу відстеження зрілості процесів та компетенцій команд [3].

Разом із тим, хоча в літературі розкрито широке коло питань стратегічного управління, залишаються недостатньо опрацьованими аспекти побудови практичної системи моніторингу стратегічного розвитку конкретної організації чи громади з урахуванням обмежених ресурсів, локальних умов і специфіки цифрової трансформації. Саме ці прогалини визначають напрями подальших досліджень та сприяють формуванню мети, суть якої розкривається в актуалізації прикладних аспектів моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project.

У дослідженні використано послідовну методику, базисом якої став раніше проведений теоретико-методичний аналіз моніторингу стратегічного розвитку організації. На засадах аналізу сучасних підходів до стратегічного управління й моніторингу, з акцентом на напрацювання зарубіжних і вітчизняних науковців, визначено концептуальні основи дослідження.

Здійснено ініціалізацію проекту та визначено його об'єкт, яким стало ТОВ «Дрім Менеджмент». На прикладі цієї організації сформовано бізнес-ідею впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку. За допомогою інструменту WBS (*Work Breakdown Structure*) проведено структурування проекту, що дозволило розподілити його за

трьома ключовими напрямками: аналітична підготовка, розроблення концепції та організаційно-технічне забезпечення і впровадження з подальшою оцінкою результатів. Проведено планування ресурсів і бюджету, в межах якого визначено потреби у трудових, матеріальних і фінансових ресурсах, а також розроблено календарний план робіт. Отримані дані дозволили побудувати мережеву модель PDM і графік Ганта в MS Project, що забезпечило інтеграцію часових, ресурсних і фінансових параметрів проекту.

Особливе місце в методиці посіло використання програмного забезпечення MS Project, за допомогою якого здійснено планування, контроль строків, ресурсів та моніторинг перевантажень. Проведена апробація дозволила виявити конфлікти ресурсів, розробити шляхи їх усунення та оптимізувати навантаження. У результаті доведено можливість інтеграції стратегічних, тактичних та операційних цілей організації в єдину систему управління, що суттєво підвищує ефективність її розвитку.

Перш ніж перейти до прикладних аспектів моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project, варто зауважити, що в роботі під стратегічним розвитком організації розуміється цілеспрямований, гнучкий, інноваційно орієнтований процес перетворення організації, що потребує постійного зворотного зв'язку, адаптації цілей, цінностей і механізмів управління у відповідь на зміни середовища (*Авторське бачення*). А моніторинг в даному випадку автори розглядають як інструмент ефективного стратегічного розвитку організації. Дійти такого висновку дозволили регулярні дослідження теоретико-методичної спрямованості, результати яких відображено в інших публікаціях авторів [3; 4].

У контексті реалізації проекту моніторингу стратегічного розвитку ключовим етапом стало дослідження профілю організації, що служить об'єктом упровадження. Формування представленого нижче профілю (*табл. 1*) відбувалося на засадах офіційної інформації ЄДР [2] і первинної інформації, що була отримана під час проходження з 21.04.2025 р. до 06.06.2025 р. переддипломної практики.

Загальна логіка викладеної бізнес-ідеї (див. *табл. 1*) окреслює ключові передумови, обґрунтовує доцільність впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку та позначає очікувані вигоди, ризики й обмеження реалізації проекту. Крім того, варто відмітити, що авторський проект стратегічного розвитку, який було презентовано ТОВ «Дрім Менеджмент», відбувався в три етапи (*рис. 1*).

Бізнес-ідея проекту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

№ з/п	Структурні елементи	Зміст
1	Причини ініціалізації проекту	У контексті багатопрофільної діяльності ТОВ «Дрім Менеджмент», що охоплює готельно-ресторанний бізнес, оренду нерухомості, будівництво, рекламу та організацію дозвілля, постала потреба в системному моніторингу стратегічного розвитку. Відсутність централізованих механізмів відстеження ефективності стратегічних цілей ускладнює управлінське прийняття рішень
2	Сутність запропонованої інноваційної ідеї	Розробка та впровадження адаптованої до мультигалузевої діяльності системи моніторингу стратегічного розвитку, що поєднує стратегічне управління, оцінювання ключових показників, цифрову візуалізацію динаміки змін, а також елементи бізнес-аналітики для прийняття обґрунтованих управлінських рішень
3	Мета проекту	Підвищення ефективності управлінських рішень завдяки своєчасному отриманню актуальної інформації про хід реалізації стратегії, виявлення ризиків і можливостей для адаптації дій
4	Очікувані вигоди	Оптимізація управлінських процесів, підвищення прозорості стратегічного планування, зміцнення конкурентної позиції компанії, зменшення витрат часу та ресурсів на ухвалення стратегічних рішень, формування корпоративної культури стратегічного бачення
5	Обмеження проекту	Обмеження можуть виникати через невисокий рівень цифрової грамотності персоналу, брак часу на впровадження змін у діючі бізнес-процеси, а також обмеженість ресурсів на етапі запуску системи моніторингу
6	Допущення та ризики проекту	Передбачається, що команда буде забезпечена необхідним технічним і аналітичним інструментарієм. Серед ризиків: низький рівень залученості співробітників до стратегічних цілей, супротив змінам, помилки у визначенні стратегічних KPI

Джерело: авторське бачення.

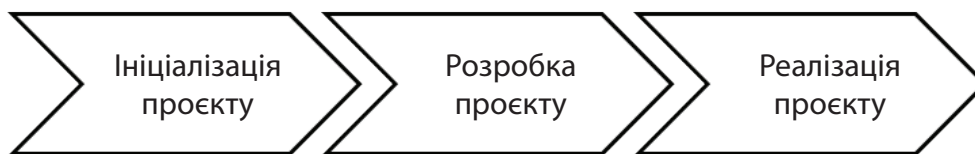


Рис. 1. Структура проекту впровадження системи моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Джерело: складено авторами на засадах [10].

Представлені нижче результати належать безпосередньо до етапу «Розробка проекту», який наочно демонструє прикладний аспект моніторингу стратегічного розвитку організації на засадах MS Project.

Планування змісту проекту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» реалізовано за допомогою WBS (*Work Breakdown Structure*) структурної декомпозиції робіт (рис. 2).

Цей інструмент дозволяє ієрархічно представити зміст проекту у вигляді логічно впорядкованих компонентів, де кожен нижчий рівень деталізує попередній [10]. Побудова WBS здійсню-

на згідно з класичним принципом декомпозиції без урахування часових меж виконання завдань, оскільки ці параметри враховані на етапі реалізації проекту при календарному плануванні. Як бачимо, на верхньому рівні WBS зафіксовано основний продукт проекту ПЗ.0. Впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент», що повністю відповідає результату, визначеному в логічній матриці проекту.

Другий рівень WBS репрезентує основні функціональні напрями реалізації проекту, узгоджені з життєвим циклом проектного продукту:

- ✦ ПЗ.1. Аналітична підготовка впровадження системи моніторингу.
- ✦ ПЗ.2. Розроблення концепції системи моніторингу.

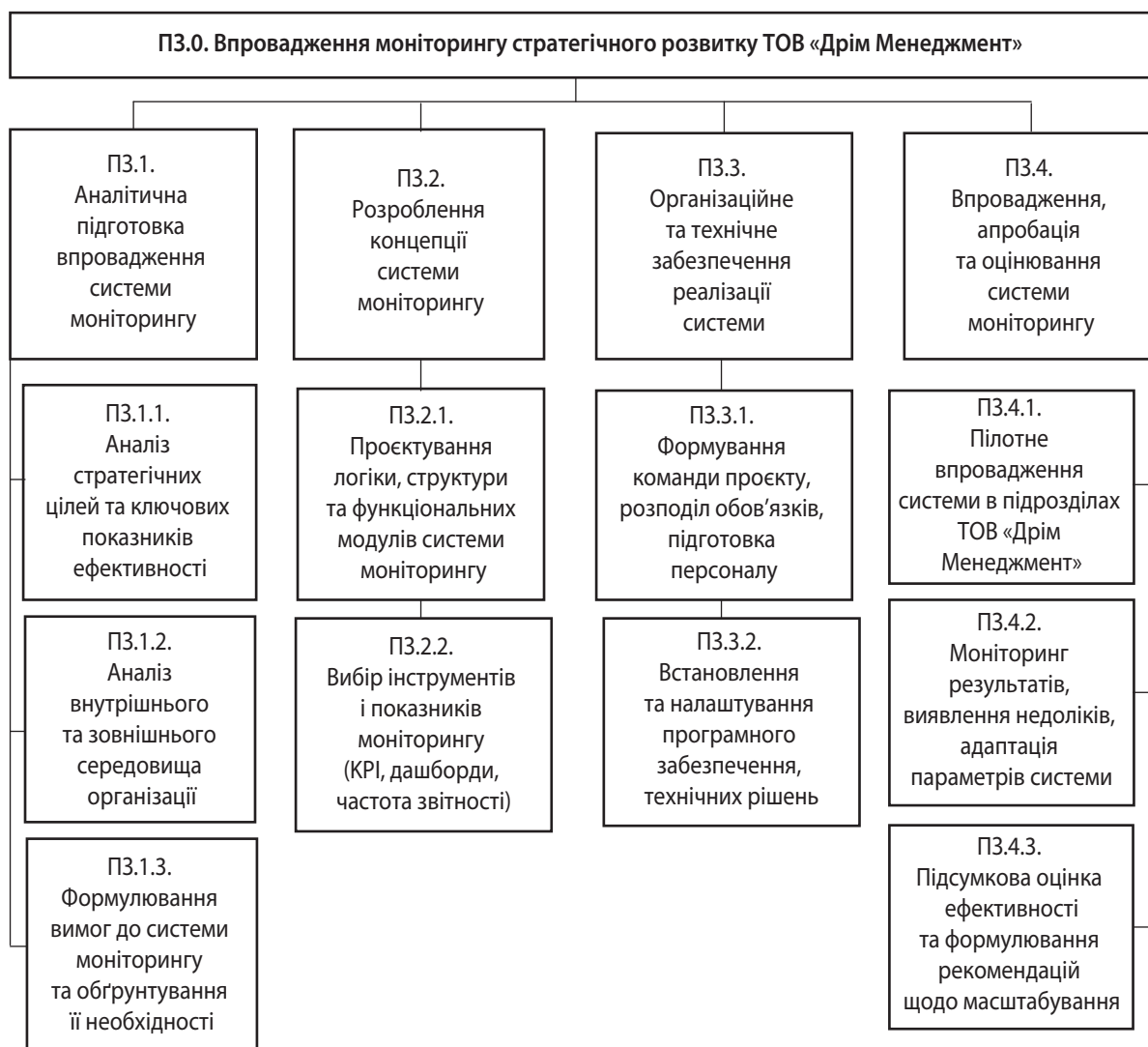


Рис. 2. WBS-структура проекту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»
 Джерело: складено авторами.

- ✦ ПЗ.3. Організаційне та технічне забезпечення реалізації системи.
- ✦ ПЗ.4. Впровадження, апробація та оцінювання системи.

Щоб досягти цільового результату, необхідно виконати такі ключові завдання: ПЗ.1. Аналітична підготовка впровадження системи моніторингу. ПЗ.1.1. Аналіз стратегічних цілей підприємства та ключових показників ефективності. ПЗ.1.2. Вивчення внутрішнього та зовнішнього середовища організації. ПЗ.1.3. Формулювання вимог до системи моніторингу та обґрунтування її необхідності. ПЗ.2.1. Проектування логіки, структури та функціональних модулів системи моніторингу. ПЗ.2.2. Вибір інструментів і показників моніторингу (KPI, дашборди, частота звітності тощо) і т. д. згідно з рис. 2.

Третій рівень WBS деталізує конкретні пакети робіт (табл. 2) у межах кожного функціонального напрямку.

Для забезпечення належного виконання кожного з пакетів робіт на наступному етапі розробляється OBS-структура (*Organizational Breakdown Structure*), яка дозволяє пов'язати кожну функціональну одиницю з конкретними завданнями проєкту, та складається матриця відповідальності.

OBS дає можливість реалізувати всі пакети робіт, передбачені WBS-структурою, а також функції, процеси та операції, необхідні для досягнення поставлених перед проєктом цілей. Матриця відповідальності демонструє розподіл повноважень між виконавцями проєкту (табл. 3).

Як бачимо, на перетині WBS та OBS у матриці зазначено відповідні позначки, які дозволяють чітко встановити, хто саме відповідає за виконання конкретного пакета робіт нижчого рівня. У процесі розроблення матриці дотримано ключового принципу: за кожним пакетом робіт

Таблиця 2

Список пакетів робіт проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Код WBS	Код роботи	Тривалість, дні	Опис роботи
ПЗ.1.1	ПЗ.1.1.1	2	Ідентифікація основних стратегічних завдань
	ПЗ.1.1.2	2	Визначення ключових факторів впливу на розвиток
ПЗ.1.2	ПЗ.1.2.1	3	Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища
	ПЗ.1.2.2	3	Проведення SWOT-аналізу зовнішніх чинників
ПЗ.1.3	ПЗ.1.3.1	3	Дослідження внутрішнього потенціалу організації
	ПЗ.1.3.2	3	Проведення SWOT-аналізу внутрішніх чинників
ПЗ.2.1	ПЗ.2.1.1	5	Розробка системи індикаторів стратегічного розвитку
	ПЗ.2.1.2	5	Визначення цільових значень індикаторів
ПЗ.2.2	ПЗ.2.2.1	4	Побудова логіко-структурної моделі моніторингу
	ПЗ.2.2.2	3	Затвердження моделі та критеріїв оцінювання
ПЗ.3.1	ПЗ.3.1.1	4	Визначення відповідальних осіб та ролей у моніторингу
	ПЗ.3.1.2	4	Формування інформаційних потоків між підрозділами
ПЗ.3.2	ПЗ.3.2.1	3	Розробка регламенту збору та обробки даних
	ПЗ.3.2.2	4	Побудова інформаційної системи збору результатів
ПЗ.4.1	ПЗ.4.1.1	2	Проведення внутрішнього аудиту реалізації моніторингу
ПЗ.4.2	ПЗ.4.2.1	3	Оцінка досягнення стратегічних цілей організації
ПЗ.4.3	ПЗ.4.3.1	2	Удосконалення системи моніторингу

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3

Матриця відповідальності проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Елементи WBS-структури	Виконавчий директор 1	Виконавчий директор 2	Менеджер 1	Менеджер 2	Менеджер 3	Інспектор з кадрів	Головний бухгалтер
ПЗ 1.1	+		⊕				
ПЗ 1.2	+		⊕				
ПЗ 1.3	+		⊕				⊕
ПЗ 2.1			+	⊕		⊕	
ПЗ 2.2				+	⊕		
ПЗ 3.1		+			+		
ПЗ 3.2		+			+		
ПЗ 4.1	+						⊕
ПЗ 4.2	+						⊕
ПЗ 4.3							+

Примітка: + – відповідальний виконавець (керує завданням);

⊕ – співвиконавець (надає експертну підтримку або виконує частину завдання).

Джерело: складено авторами.

WBS-структури закріплено одного головного відповідального, проте одна особа може нести відповідальність за реалізацію декількох пакетів робіт одночасно [10].

Далі відбувається планування ресурсів (часових, людських, фінансових). Слід акцентувати, що

ефективне управління часом у проєкті впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» зазвичай здійснюється за допомогою побудови PDM-мережі, яка дозволяє визначити критичний шлях реалізації проєкту та оцінити його загальну тривалість у робочих днях за припу-

щенням, що ресурсні обмеження на виконання робіт відсутні. Для створення графічної PDM-мережі необхідно встановити тривалість виконання кожного пакета робіт, а також їх логічну послідовність. З цією метою таблиця «Список пакетів робіт проекту» доповнюють відповідною інформацією. Фрагмент структури логічної послідовності реалізації пакетів робіт проекту наведено в *табл. 4*.

Представлені в таблиці дані складають основу подальшого календарного та ресурсного планування, формування графіків контролю й оцінки ходу реалізації впровадження системи моніторингу. Ресурсне планування передбачає визначення обсягу необхідних людських, матеріально-технічних, інформаційних і фінансових ресурсів, а також джерел їх забезпечення.

в порядку згідно з ID, встановлюються залежності (тип Finish-to-Start) між завданнями на основі Predecessor IDs, автоматично обчислюються дати початку та завершення завдань (*рис. 3*).

Після введення даних у MS Project з'являється візуалізація проекту – Графік Ганта, який служить календарною основою для реалізації проекту та подальшого ресурсного, бюджетного та моніторингового управління (*рис. 4*).

Далі відбувається аналіз етапів реалізації проекту. Microsoft Project у даному випадку виконує подвійну функцію моніторингу. З одного боку, за його допомогою можна виявити ресурсний конфлікт. Наприклад, у даному випадку конфлікт виник із ресурсом «Менеджер», який був призначений одночасно на два завдання: SWOT-аналіз (робота Е) і формування резервного фонду (робота Ж). Оби-

Таблиця 4

Фрагмент робіт за проектом моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент» з урахуванням послідовності та тривалості робіт

Код WBS	Код роботи	Шифр роботи	Тривалість, днів	Послідовність робіт	Опис роботи
ПЗ.1.1.1	ПЗ.1.1.1.1	А	2	—	Розробка анкет опитування зацікавлених сторін
ПЗ.1.1.2	ПЗ.1.1.2.1	Б	3	А	Вибір інструментів обробки зібраної інформації
ПЗ.1.2.1	ПЗ.1.2.1.1	В	3	Б	Визначення основних характеристик діяльності конкурентів
ПЗ.1.2.2	ПЗ.1.2.2.1	Г	3	В	Аналіз переваг і недоліків роботи конкурентів
ПЗ.1.2.3	ПЗ.1.2.3.1	Д	4	Г	Складання «портрета» оптимального постачальника
ПЗ.1.3.1	ПЗ.1.3.1.1	Е	4	Д	Проведення SWOT-аналізу
ПЗ.1.3.2	ПЗ.1.3.2.1	Є	3	Е	Розробка заходів мінімізації ризиків
ПЗ.2.1.1	ПЗ.2.1.1.1	Ж	4	Є	Формування резервного фонду на випадок виникнення фінансових або кадрових обставин

Джерело: складено авторами.

Необхідно акцентувати увагу на тому, що бюджетне планування ґрунтується на встановленій послідовності виконання робіт (WBS-структурі), тривалості завдань (PDM-мережі) та відповідальності за виконання пакетів робіт (OBS і RACI-матриці). У *табл. 5* наведено види робіт та пов'язані з ними витрати.

Наведена *табл. 5* служить основою для формування діаграми залежностей і підготовки до календарного планування (графік Ганта у MS Project). Після занесення даних вручну до нового проекту MS Project завдання автоматично розташовуються

дві ці роботи припадали на одну й ту саму дату – 12.07.2025, і обидві вимагали повного залучення фахівця (100% зайнятості).

З іншого боку, можна здійснювати моніторинг за усталеними процесами ТОВ «Дрім Менеджмент».

Отже, на засадах MS Project з'являється можливість визначення конфлікту та своєчасного реагування на нього. Коректне виявлення, аналіз і вирівнювання перевантаження ресурсу дозволяє зберегти якість виконання робіт,

**Планування ресурсів та бюджету проєкту впровадження моніторингу стратегічного розвитку
ТОВ «Дрім Менеджмент»**

Шифр роботи	Назва роботи	Тривалість, днів	Кількість працівників	Трудомісткість, люд.-дні	Ставка, грн/день	Вартість, грн
А	Розробка анкет для опитування	2	1	2	1000	2000
Б	Вибір інструментів обробки	3	1	3	1200	3600
В	Аналіз діяльності конкурентів	3	2	6	1300	7800
Г	Визначення переваг і недоліків	3	2	6	1300	7800
Д	Портрет постачальника	4	1	4	1200	4800
Е	SWOT-аналіз	2	2	4	2100	8400
Є	Розробка заходів мінімізації ризиків	2	1	2	1400	2800
Ж	Формування резервного фонду	14	1	14	1100	15400
З	Складання критерію ефективності	3	1	3	1400	4200
И	Програмне забезпечення для моніторингу	3	2	6	1600	9600
І	Навчання персоналу	3	2	6	1000	6000
Ї	Підготовка регламенту	4	1	4	1400	5600
Й	Пілотне впровадження	2	2	4	1800	7200
К	Коригування за результатами	3	1	3	1300	3900
Л	Фінальна оцінка	2	2	4	1500	6000
М	Презентація результатів	3	1	3	1100	3300
Н	Підготовка звітної документації	3	1	3	1100	3300
О	Затвердження результатів	2	2	4	1200	4800
П	Архівування проєкту	2	1	2	1000	2000
Разом:						108500

Джерело: складено авторами.

уникнути ризику зриву термінів, підтримати баланс навантаження команди, сформувавши реалістичний план, придатний до подальшого моніторингу.

Таким чином, шляхом ініціалізації пілотного проєкту моніторингу стратегічного розвитку організації сформовано структуровану модель управління, яка демонструє інтеграцію класичних положень стратегічного менеджменту із сучасними інструментами проектного управління.

Представлені результати сприяють внеску в розвиток науково-практичної дискусії про універсальні інструменти стратегічного моніторингу, доводять що Microsoft Project виступає не лише інструментом тактичного контролю, він є повноцінною платформою моніторингу стратегічного

розвитку, оскільки дозволяє визначити критичний шлях, оптимізувати використання ресурсів, вирівняти навантаження та мінімізувати ризики зриву строків, що, своєю чергою, дозволяє узгодити стратегічні тактичні та операційні цілі організації. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Васильчук Н. О., Перепелюкова О. В. Сучасні тренди донорської допомоги в Україні в контексті розвитку об'єднаних територіальних громад. *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 107–111. URL: https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-107_111.pdf
2. Інформація з ЄДР станом на 01.07.2025 р. ТОВ «Дрім Менеджмент». URL: <https://clarity-project.info/edr/44317836>

E15			
	A	B	C
1	Назва завдання	Тривалість (днів)	Попередники
2	Розробка анкет	2	
3	Вибір інструментів	3	A
4	Аналіз конкурентів	3	Б
5	Визначення переваг/недоліків	3	В
6	Портрет постачальника	4	Г
7	SWOT-аналіз	2	Д
8	Мінімізація ризиків	2	Е
9	Резервний фонд	14	Є
10	Критерії ефективності	3	Ж
11	Програма моніторингу	3	З
12	Навчання персоналу	3	И
13	Підготовка регламенту	4	І
14	Пілотне впровадження	2	Ї
15	Коригування	3	Й
16	Фінальна оцінка	2	К
17	Презентація результатів	3	Л
18	Підготовка звітів	3	М
19	Затвердження результатів	2	Н
20	Архівування проекту	2	О
21			

Рис. 3. Список робіт проекту з призначенням

Джерело: побудовано авторами в Microsoft Excel.

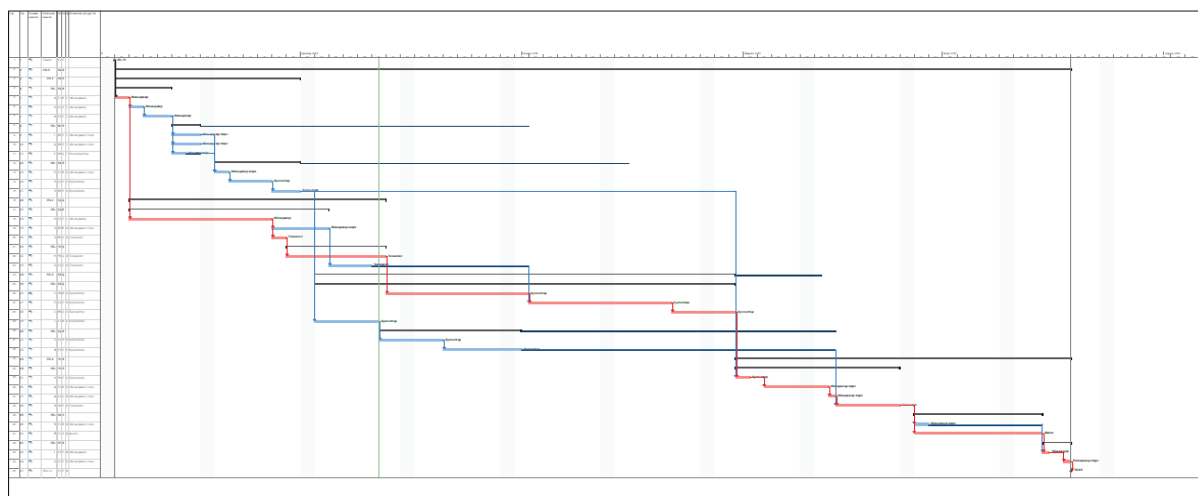


Рис. 4. Графік Ганта проекту впровадження моніторингу стратегічного розвитку ТОВ «Дрім Менеджмент»

Джерело: MS Project.

3. Ключка О. В., Ключка С. С. Світова практика організації державного фінансового контролю та можливість її адаптації в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6. С. 93–104. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104>
4. Ключка О. В., Давиденко Н. М. Стратегії підвищення ефективності зовнішнього державного фінансового контролю в контексті міжнародного досвіду. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 3. С. 814–826. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-814-826](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-814-826)
5. Мартинович Н. О., Сандулов Є. Г. Стійкі моделі управління транспортною складовою в проєктах. *Актуальні питання у сучасній науці. Серія «Економіка»*. 2025. № 1. С. 137–148. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-137-148)
6. Мартинович Н. О., Сніжко Ю. І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854>
7. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
8. Піжук О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Ірпінь, 2018. 390 с.
9. Попрозман О. І. Стратегія діяльності підприємства в умовах монополізації ринку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2020. № 1. С. 61–66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11
10. Рач В. А., Россосанська О. В., Медведєва О. М. Управління проєктами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. Київ : «К. І. С.», 2010. 276 с.
11. Boichenko E., Vasilchuk N. Monitoring of International Donor Support in the Context of Development of the United Territorial Communities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. No. 5. P. 25–32. DOI: <http://dx.doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-25-32>
- Boichenko, E., & Vasilchuk, N. (2017). Monitoring of International Donor Support in the Context of Development of the United Territorial Communities. *Baltic Journal of Economic Studies*, 3(5), 25–32. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-5-25-32>
- Clarity Project. (2025, July 1). *Informatsiia z YeDR stanom na 01.07.2025 r. TOV «Drim Menedzhment»* [Information from the USR as of 01.07.2025 LLC "Dream Management"]. <https://clarity-project.info/edr/44317836>
- Kliuchka, O. V., & Davydenko, N. M. (2025). Stratehii pidvyshchennia efektyvnosti zovnishnoho derzhavnoho finansovoho kontroliu v konteksti mizhnarodnoho dosvidu [Strategies for increasing the effectiveness of external state financial control in the context of international experience]. *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, (3), 814–826. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3\(13\)-814-826](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-3(13)-814-826)
- Kliuchka, O. V., & Kliuchka, S. S. (2021). Svitova praktyka orhanizatsii derzhavnoho finansovoho kontroliu ta mozhlyvist yii adaptatsii v Ukraini [World practice of state financial control organization and its possibility of adaptation in Ukraine]. *Aktualni problemy ekonomiky*, (6), 93–104. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-93-104>
- Martynovych, N. O., & Sandulov, Ye. H. (2025). Stiiki modeli upravlinnia transportnoiu skladovoiu v proektakh [Sustainable models of transport component management in projects]. *Aktualni pytannia u suchasni nauksi. Seriia «Ekononika»*, (1), 137–148. [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1\(31\)-137-148](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-137-148)
- Martynovych, N. O., & Snizhko, Yu. I. (2024). Proiektne upravlinnia yak osnova zabezpechennia rezylentnosti hotelno-restorannoho biznesu: metodychnyi, prykladnyi aspekt [Project management as a basis for ensuring the resilience of the hotel and restaurant business: methodological, applied aspect]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854>
- Palamarenko, Ya. V. (2020). Suchasni pidkhody do otsiniuvannia rinvnia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise]. *Efektivna ekonomika*, (5). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
- Pizhyk, O. I. (2018). *Stratehiia pidpriemstva : navch. posib*. [Enterprise Strategy: a textbook]. Irpin.
- Poprozman, O. I. (2020). Stratehiia diialnosti pidpriemstva v umovakh monopolizatsii rynku [Enterprise activity strategy in conditions of market monopolization]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, (1), 61–66. http://nbuv.gov.ua/UJRN/frvu_2020_1_11
- Rach, V. A., Rossoshanska, O. V., & Medvedieva, O. M. (2010). *Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku : navch. posib*. [Project management: practical aspects of implementing regional development strategies: a textbook]. «K. I. S.», Kyiv.
- Vasylchuk, N. O., & Perepeliukova, O. V. (2017). Suchasni trendy donorskoi dopomohy v Ukraini v konteksti rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad [Modern trends of donor assistance in Ukraine in the context of the development of united territorial communities]. *Biznes Inform*, (11), 107–111. https://business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-11_0-pages-107_111.pdf