

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ ПРИ ПЕРЕХОДІ ДО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Ігор Лисий

Львівський національний університет імені Івана Франка  
79008 м. Львів, проспект Свободи, 18  
e-mail: [ihor.lysyi@lnu.edu.ua](mailto:ihor.lysyi@lnu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0001-9037-9648

**Анотація.** Досліджено можливості трансформації існуючих підходів в управлінні торговельними підприємствами до проектного управління бізнесом. Для цього проаналізовано сучасний стан торговельної діяльності в Україні, з'ясовані особливості функціонування торговельних підприємств в умовах триваючої російсько-української війни та чинники, які призвели до негативних тенденцій у торговельній діяльності в Україні. Запропоновано підвищити ефективність вітчизняних торговельних підприємств за допомогою імплементації інструментів проектного управління, оскільки результати цього дослідження підкреслюють критичну важливість продуманого та системного підходу до трансформації існуючої малоєфективної в сучасних умовах функціональної управлінської моделі у бік інноваційних практик управління проектами. Акцент на оцінці поточної організаційної гнучкості та оперативності узгоджується з існуючими науковими дослідженнями, які позитивно оцінюють застосування адаптованих управлінських структур в складних середовищах реалізації бізнесових проектів та наголошують на важливості чіткого розмежування ролей, розподілу відповідальності та інтеграції процесів для успіху реалізації бізнес-проектів в системі проектного управління торговельними підприємствами. У дослідженні сформульовані обмеження, включаючи потенційну мінливість організаційного контексту та труднощі з вимірюванням ефективності конкретних заходів трансформації управлінської структури торговельних підприємств. Наголошено на важливості розуміння системних кроків, які необхідно буде вжити для впровадження структурних управлінських змін – починаючи від перегляду завдань й обов'язків персоналу і, закінчуючи розробкою постійних бізнесових процесів, дієвих інструментів і результативних навчальних програм, – усього того, що сприятиме швидкій та ефективній трансформації.

**Ключові слова.** торговельне підприємство, торговельна діяльність, внутрішня і зовнішня торгівля, товарооборот, проектне управління,



*бізнес-проект, офіс управління проектами, портфель проектів, проектні напрями.*

**Постановка проблеми.** В умовах триваючої російсько-української війни, традиційні моделі управління торговельними підприємствами дедалі частіше виявляють свої обмежені можливості сприяти відтворенню довоєнного економічного потенціалу і підвищенню конкурентоспроможності на вітчизняному ринку. Класичні функціональні структури управління, орієнтовані переважно на стабільність і рутинні операційні процеси, не спроможні забезпечити необхідну гнучкість та адаптивність в сучасних умовах. Це знижує здатність торговельних підприємств швидко реагувати на виклики середовища та демонструвати стійке зростання.

У зв'язку з цим набуває актуальності перехід до проектного управління бізнесом, яке дозволяє концентрувати ресурси, оптимізувати процеси, підвищувати рівень клієнтоорієнтованості та ефективно реалізовувати стратегічні цілі. Проте така трансформація супроводжується низкою проблем, пов'язаних з необхідністю зміни управлінських підходів, адаптацією організаційної структури, формуванням нової корпоративної культури, підвищенням компетентності персоналу у сфері проектного менеджменту.

Невирішеність цих питань створює протиріччя між потребою торговельних підприємств у зростанні конкурентоспроможності та недостатньою готовністю їх управлінських систем до впровадження проектного підходу. Це обумовлює необхідність наукового дослідження особливостей управлінської трансформації торговельних підприємств у процесі переходу до проектного управління бізнесом.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління проектами присвячені численні наукові праці українських та іноземних вчених. Переважна частина цих досліджень стосуються ключових аспектів забезпечення ефективності управління проектами. У цьому контексті можна виділити праці Шрамка Н.В., Пічугіної М.А., Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є., Лащенко О. В., Серьогіної Н. К., Schwalbe K. [9], Alamri A., Harfash S., Alsaleem N. [10], Paul O. Gaddis [11]. У наукових дослідженнях Гриневич Т. С., Єпіфанової І., Джеджулі В., Алексеєнка І., Лелюк С., Полтніної О. увагу зацентровано на особливостях управління проектами в практиці господарської діяльності підприємств без прив'язки до сфери та напрямів їхньої діяльності. Окремі чинники, які визначають ефективність проектів, що реалізуються на вітчизняних підприємствах, є предметом дослідження Миронової М.І., Лемешка Н.М., Антонюк Л.Л. А такому особливому напрямку в управлінні проектами як формування та раціональне використання комплексної системи інформаційно-аналітичного забезпечення проекту з виокремленням таких аспектів як збір, обробка, аналіз та представлення інформації для підтримки прийняття рішень, планування, моніторингу та контролю за ходом реалізації проекту присвячені праці Манькути Я.М., Мальцева М.М., Тюріної Н., Назарчук Т., Шкабари Н. та ін.

У той же час можна відзначити недостатню наявність в Україні кількісних досліджень, які вимірюють вплив переходу до проектного управління на фінансові й операційні показники торговельних підприємств та детально аналізують побічні ефекти такого переходу як, зокрема, опір змінам, втрата експертності в лінійних процесах, поява неузгодженості між управлінськими рівнями в контексті довгострокової стійкості бізнесу, чим і зумовлений вибір напрямку дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є з'ясування реального стану торговельної діяльності в Україні та формування комплексного підходу для забезпечення

зростання ефективності й підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняних торговельних підприємств при їхньому переході до проектного управління бізнесом.

**Методи дослідження.** У науковій статті використані такі загальнонаукові методи дослідження, як аналіз і синтез – для виявлення чинників, що впливають на трансформацію системи управління торговельних підприємств та абстрагування й узагальнення – для виокремлення сутнісних характеристик процесу переходу до проектного управління бізнесом. Для розгляду торговельного підприємства як цілісної системи, що змінює управлінську модель, використаний системний підхід, а метод індукції та дедукції – для формування узагальнень і висновків. Окрім того, для моніторингу торговельної діяльності в умовах російсько-української війни був застосований емпіричний метод спостереження, а статистичний аналіз дозволив виявити тенденції у зміні її стану в довоєнний час і в умовах сьогодення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан торговельної діяльності в Україні значною мірою визначили події початку 2022 року, коли розпочалося російське вторгнення і бойові дії на значній території нашої держави спровокували суттєве погіршення бізнес-середовища та зупинку діяльності великої кількості підприємств цієї галузі. Найменш готовими до таких складних викликів виявилися торговельні підприємства мікробізнесу, майже п'ята частина яких припинили свою діяльність; серед торговельних підприємств малого і середнього бізнесу майже кожне десяте перестало працювати; великі торговельні підприємства на 6,2 % скоротили свою присутність на ринку [1]. Самі представники вітчизняного бізнесу, включно із торговельними підприємствами, вказали на ключові чинники, які призвели до зменшення їхньої здатності виживати в цих складних умовах та вплинули на падіння конкурентоспроможності: недостатня кількість платоспроможних клієнтів; низька прогнозованість розвитку ситуації на внутрішньому ринку, непередбачувані дії держави з негативними наслідками для бізнесу, перепони на шляху бізнесу зі сторони фіскальних та регуляторних органів, високі податки та збори, недоступність кредитних коштів, зниження прибутковості на ринку [2].

Все це, безумовно, відобразилося на ключових показниках торговельної діяльності в Україні: відбулося скорочення обсягу зовнішньої торгівлі товарами та зменшився товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі.

Як видно з рис. 1, скорочення обсягу зовнішньої торгівлі України товарами у 2022 році склало по експорту 35 %, імпорту – 24 %. І хоча ситуація поступово почала виправлятися – на кінець 2024 року імпорт товарів зріс на 28% від бази 2022 року, але, у порівнянні із 2021 роком, він все ж не відновився, досягнувши показника 97% [3]. Експорт товарів також не набув довоєнного рівня, склавши 95%.

Схожа ситуація склалася з оптовим та роздрібним товарооборотом підприємств оптової та роздрібною торгівлі – у 2022 році падіння оптового товарообороту склало 35 %, роздрібною – 21,4 % (у фізичному обсязі), хоча, за рахунок зростання цін на товари, роздрібний товарооборот у вартісному вимірі несуттєво зріс на майже 16% [6, 7].

Фінансово-економічний потенціал вітчизняних торговельних підприємств залишається надзвичайно низьким, про що свідчать показники їхнього відновлення до довоєнного рівня: індекс фізичного обсягу оптового товарообороту у 2023 році склав 103,7 %, роздрібною – 113,4 % [8]. Це створює необхідність для підприємств застосовувати гнучкі, інноваційні підходи до управління з метою забезпечення зростання їхньої ефективності та конкурентоспроможності на ринку. Тому проектне управління бізнесом стає життєво важливою інноваційною основою для досягнення цих цілей.

Перехід від традиційних ієрархічних або функціональних структур управління до проектного підходу в управлінні передбачає комплексну переоцінку організаційної побудови, ролей, обов'язків і процесів, що робить його складним, але необхідним еволюційним кроком для багатьох підприємств сфери торговельної діяльності, яким потрібна гнучкість і ефективність. При цьому, важливо зазначити, що така управлінська трансформація повинна враховувати ключові фактори та індикатори, які вказуватимуть на готовність торговельного підприємства до такої перебудови, включаючи показники ефективності діяльності та стану його системи управління. Саме вони повинні доводити необхідність застосування нових для підприємства методичних підходів, які ґрунтуватимуться на проектному управлінні.

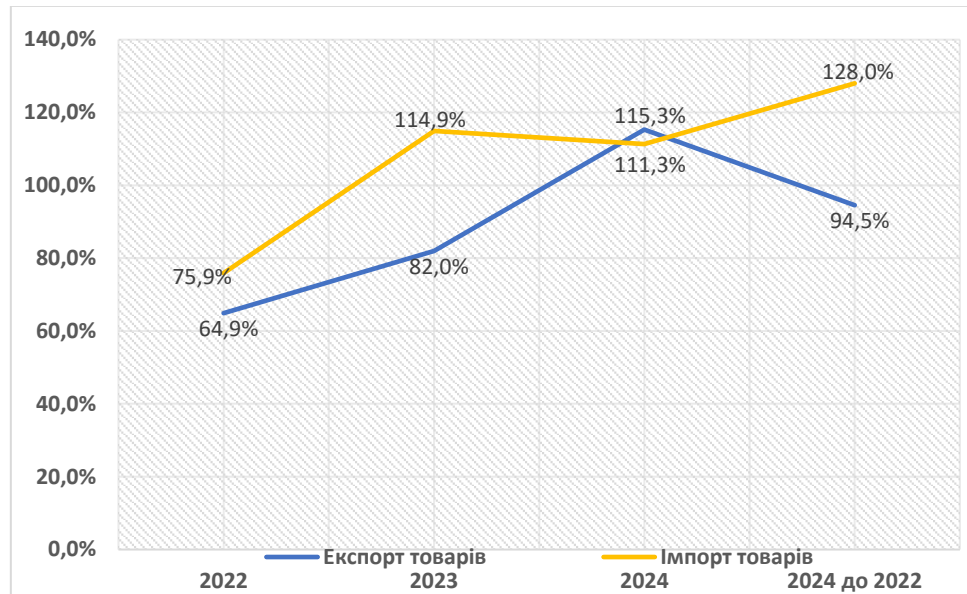


Рис. 1. Тенденції змін у зовнішній торгівлі України товарами (експорт та імпорт товарів) у 2022 – 2024 рр. (у % до попереднього року) Джерело: складено автором за матеріалами [3, 4, 5]

У разі переходу торговельного підприємства до проектного управління, структура його бізнес-процесів зміниться: традиційна функціональна модель, яка, як правило, охоплює запаси, закупівлі, збут тощо трансформується в портфель проектів, котрі й забезпечуватимуть досягнення визначених стратегічних та операційних цілей діяльності (рис. 2):

Як бачимо, оновлена схема бізнес-процесів матиме ключові відмінності від звичної схеми:

- Впроваджується «Офіс управління проектами» для координації усіх бізнес-проектів, який разом із загальним управлінням бізнес-системою торговельного підприємства формують «Верхній» рівень управління. Тут «Офіс» виступає як окремий керуючий блок.

- Традиційні функціональні блоки трансформуються у проектні ініціативи за відповідними напрямками – оптимізація закупівель, управління товарними запасами, розвиток каналів збуту, здійснення маркетингових і додаткових сервісів, логістика.

- Фінансові, кадрові, інформаційні та матеріальні процеси підтримують реалізацію бізнес-проектів.

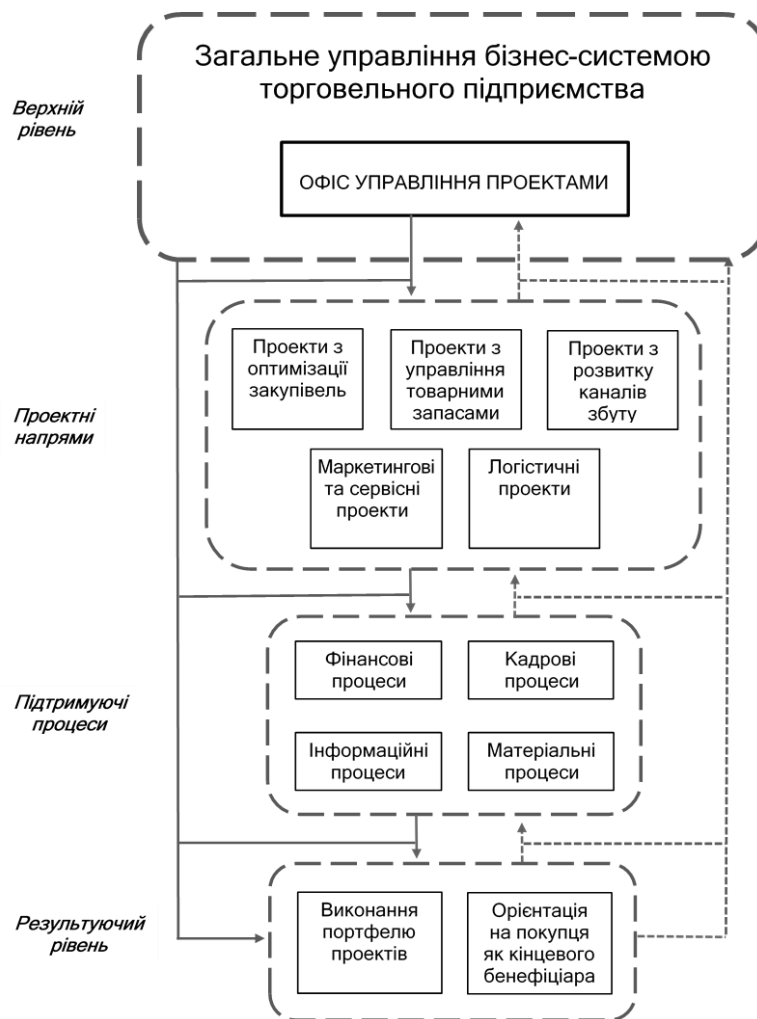


Рис. 2. Схема бізнес-процесів торговельного підприємства при переході на проектне управління

Джерело: сформовано автором

Таким чином, в центрі, орієнтованої на покупця як кінцевого бенефіціара, запропонованої схеми бізнес-процесів торговельного підприємства стає портфель проектів, виконання яких забезпечуватиме зростання ефективності бізнесу в цілому і підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку.

Приймаючи рішення про необхідність запровадження проектного управління бізнесом, керівництву торговельного підприємства необхідно зосередитися на критично важливих індикаторах, які вказуватимуть на неспроможність існуючої системи

управління швидко й якісно реагувати на зовнішній вплив і забезпечувати безперебійну операційну діяльність. Одним із таких індикаторів є наявність неузгоджених процесів і відсутність єдиного підходу до виконання завдань, що призводить до неефективності та порушення комунікації між підрозділами [9]. Ця неефективність часто посилюється, коли підприємство зіштовхується зі збільшенням кількості та складності бізнес-проектів, що утруднює встановлення пріоритетів для ініціатив, розподілу ресурсів і забезпечення відповідності загальній бізнес-стратегії. Керівництво підприємства повинно розуміти, що у такому середовищі майбутні бізнес-проекти з великою ймовірністю не зможуть у повній мірі відповідати цілям і завданням, зокрема, щодо обсягу чи графіку здійснення витрат, що неминуче призведе до значних фінансових збитків і даремної витрати ресурсів. А, отже, – перешкоджатиме здатності підприємства залишатися конкурентоспроможним на ринку.

Крім того, коли торговельному підприємству постійно прийдеться обирати для впровадження між альтернативними варіантами інвестицій ті бізнес-проекти, які найкраще відповідатимуть його стратегічним цілям, то, як показує практика, виявиться, що немає чітких застережень і критеріїв, необхідних для ефективною перевірки та перенаправлення на доопрацювання альтернативних бізнес-проектів, тобто, тих можливостей, які надають зрілі системи управління проектами [9]. А оскільки ринок вимагатиме гнучкості та швидкої адаптації до змін, впровадження формалізованих методів управління бізнес-проектами не лише підвищить здатність торговельного підприємства досягати успішних результатів, але й сприятиме розвитку культури командної роботи, відданості та залучення зацікавлених сторін на всіх рівнях.

Свідоме розуміння цих взаємопов'язаних проблем і активне застосування досвіду проектного управління бізнесом є важливими кроками для вітчизняних торговельних підприємств, які прагнуть підвищити ефективність, забезпечити стратегічне збалансування та сформувати стійку конкурентну перевагу на ринку за рахунок ефективною реалізації власних бізнес-проектів.

Щоб оцінити ступінь сумісності існуючої структури управління торговельного підприємства з системою проектного управління бізнесом, керівництву необхідно з'ясувати рівень гнучкості та оперативності механізмів, вбудованих в існуючі бізнес-процеси та структуру управління, оскільки ці характеристики матимуть принципове значення для ефективного виконання майбутніх бізнес-проектів в динамічному середовищі [10]. Адже відомо, що в жорстких ієрархічних структурах, таких як традиційні структури управління, здатність до адаптації часто обмежена, що може перешкоджати своєчасному прийняттю рішень і здатності підприємства реагувати на зміну вимог бізнес-проекту. Ця відсутність адаптивності не тільки впливає на ефективність діяльності, але й сповільнює інновації та оперативність рішень – основні важелі, необхідні для успішного управління бізнес-проектами.

Критично аналізуючи здатність існуючої системи управління підтримувати або перешкоджати впровадженню підходів, притаманних управлінню бізнес-проектами, підприємства можуть виявити ті структурні недоліки, які потенційно заважатимуть результативній реалізації майбутніх бізнес-проектів та унеможливають загальне стратегічне збалансування діяльності підприємства. Крім того, оцінка взаємозв'язку між гнучкістю робочого процесу та здатністю підприємства до інновацій дасть змогу керівництву з'ясувати, чи виправдані поступові модифікації або ж необхідні ширші зміни, щоб структура управління активно сприяла можливості реагувати на зовнішні виклики, впровадженню інноваційних змін та операційній ефективності торговельного підприємства.

Перехід до проектного управління бізнесом вимагатиме комплексної реструктуризації обов'язків і відповідальності в управлінні торговельним підприємством. Кожен працівник повинен розуміти свою роль і місце в управлінській ієрархії як самого підприємства, так і окремих бізнес-проектів, а також – конкретний внесок, який від нього очікується. Така чіткість повинна супроводжуватися розробкою структури розподілу робіт та відповідної матриці відповідальності, які разом визначають індивідуальні завдання та спосіб звітування за виконання поставлених завдань. Оскільки в управлінні проектами незмінно виникають ситуації, пов'язані зі зміною пріоритетів і несподіваними викликами, керівники бізнес-проектів повинні залишатися гнучкими у своїх рішеннях і постійно контролювати та коригувати обов'язки, адаптуючи їх до змін цілей проектів та зберігаючи при цьому баланс між продуктивністю, бюджетом і вимогами до графіків виконання робіт [11]. Більше того, надмірне акцентування на будь-якому одному аспекті, наприклад, графіку чи бюджеті, за рахунок інших може зашкодити успішності реалізації бізнес-проекту, чим підкреслюється необхідність збалансованого та цілісного підходу до делегування повноважень та відстеження ефективності. Щоб забезпечити вчасне звітування та досягнення результатів, підхід до делегування повноважень повинен гарантувати, що працівники не тільки розуміють свої обов'язки, але й свою відповідальність щодо досягнення загальних цілей бізнес-проекту, запланованих результатів, бюджетних витрат, дотримання графіків виконання робіт і результативного завершення самого проекту. Інтегруючи ці кроки та постійно інформуючи працівників про очікування, керівництво зможе створити гнучку, стійку структуру команд проектів, позиціонує кожен бізнес-проект в системі цілей для досягнення підприємством загального успіху.

Одним із найскладніших завдань в процесі трансформації наявної системи управління торговельним підприємством до проектного управління бізнесом стане адаптація до особливостей самого підприємства існуючих в практиці управління проектами процесів та інструментів. Для цього пропонується застосовувати цілісний і структурований підхід, який би об'єднував ключові області знань і практики з управління проектами в єдину структуру, зосереджуючись на головних для кожного проекту питаннях обсягів, графіків, вартості, якості і управління ризиками [9]. Ця комплексна інтеграція гарантує, що в майбутньому кожен проект не менеджеруватиметься ізольовано, а узгоджуватиметься з більш широкими цілями та стратегіями підприємства, тим самим покращуючи координацію та нагляд за проектами і оперативними процесами на підприємстві в цілому. Крім того, використання програмного забезпечення для управління проектами та веб-платформ для спільної роботи забезпечить координацію та спілкування в режимі реального часу, сприяючи якісній інтеграції команд працівників і підтримуючи швидке реагування на зміни ринку чи самого проекту [9].

Паралельно, усі ці зусилля мають підкріплюватися перманентним навчанням персоналу та постійно діючими програмами наставництва, щоб гарантувати повну обізнаність із найновішими методиками та інструментарієм проектного менеджменту серед керівників проектів і членів команд, забезпечуючи постійне вдосконалення навичок та їхнє професійне зростання. Причому, комплексне навчання та механізми підтримки мають діяти на індивідуальному, організаційному та загальносистемному рівнях, допомагаючи в розбудові організаційної спроможності при новому підході до управління [12, 13]. Зрештою, ефективність імплементації проектного управління вимагає не лише стратегічного вибору та впровадження відповідних інструментів, але й наявності у персоналу об'єктивного бажання постійно навчатися, залучення до процесів імплементації усіх зацікавлених сторін та узгодження проектних ініціатив із бізнес-

цілями в межах всієї операційної системи, що неможливо без лідерства та організаційної підтримки керівництва торговельного підприємства.

Раціонально сформована організаційна структура після трансформації та чітке розуміння ролі і змінених завдань керівництвом складатимуть основу оновленої системи управління торговельним підприємством. Структура не лише окреслює ієрархію та зв'язки, але й забезпечує втілення стратегічних цілей підприємства в дієві плани та визначені обов'язки на кожному рівні. Узгоджена структура з головною місією та цілями підприємства допомагатиме налагодженню комунікацій, координуватиме операційні процеси, забезпечуючи, тим самим, чіткість підпорядкування в усій управлінській системі [14]. Таким чином, можна сформулювати основні чинники, які визначатимуть ефективне функціонування оновленої організаційної структури торговельного підприємства:

- сформовані ланцюги передачі команд;
- прозорі процеси прийняття рішень;
- чітко розподілені ролі та обов'язки;
- наявність механізмів моніторингу ефективності та зворотного зв'язку.

Дотримання зазначених принципів в системі управління забезпечить гнучкість і оперативність підприємства в динамічному бізнес-середовищі, дозволяючи керівництву реагувати на виклики та підтримувати операційну ефективність. При цьому, необхідно завжди пам'ятати про врахування таких важливих аспектів як: стандартизація процедур, інтеграція підтримки операційних процесів та управління, постійна робота над вдосконаленням процесів, чітке документування та візуалізація робочого процесу. Зосереджуючись на цих елементах, підприємство може покращити координацію між відділами, зменшити витрати та суттєво розвинути операційну діяльність.

Відчутно підвищити ефективність управлінських процедур допоможе інтеграція технологій та інформаційних систем, які є ключовими компонентами сучасних підходів до управління підприємством. Інформаційні технології сприяють обміну даними в реальному часі, ефективному розподілу ресурсів і автоматизації рутинних завдань, що разом підвищує загальну ефективність бізнес-системи. А впровадження якісно сконструйованої ІТ-інфраструктури підтримає безперервний потік інформації між відділами (підрозділами) торговельного підприємства та дозволить приймати обґрунтовані рішення на всіх рівнях управління.

Узагальнюючи описані вище методологічні підходи до створення передумов, необхідних для формування ефективної проектноорієнтованої управлінської структури торговельного підприємства, пропонується матриця принципів та інструментів забезпечення ефективності системи управління, застосування яких створить необхідні засади для стабільної й ефективної роботи бізнес-системи підприємства в умовах перманентної нестабільності, зумовленої веденням бойових дій в Україні (Таблиця 1).

Аналізуючи цю матрицю, можна узагальнити: оцінка ефективності системи управління підприємством вимагає комплексного дослідження її ключових компонентів, включаючи організаційну структуру, основні процеси та технологічну інтеграцію складових.

Застосовуючи відповідні критерії, такі як узгодженість з цілями підприємства, використання ресурсів і здатність адаптуватися до змін навколишнього середовища, підприємства можуть визначати власні сильні сторони та області для вдосконалення. Застосування різних методів та інструментів, таких, як показники ефективності, порівняльний аналіз, думки і позиції зацікавлених сторін дозволяє ретельно проаналізувати процеси прийняття рішень з позицій їхньої результативності та обґрунтованості ви-

користовуваних ресурсів. Зрештою, сприяння постійному вдосконаленню через управління якістю, інновації та ефективну комунікацію створює високий рівень впевненості, що система управління підприємством залишиться гнучкою та здатною підтримувати стійкий успіх підприємства.

Таблиця 1

**Матриця принципів та інструментів забезпечення ефективності системи управління підприємством в нестабільному середовищі**

Рекомендований принцип (підхід)	Ключовий зміст	Інструменти та приклади реалізації	Очікувані результати
Встановлення чітких показників ефективності	Визначення конкретних та вимірюваних показників, які відповідають стратегічним цілям діяльності	Фінансові показники (ROI, норма прибутку); операційні показники (тривалість циклу, використання ресурсів); клієнтоорієнтовані показники (задоволеність, рівень лояльності тощо)	Системна база для оцінювання, відстеження прогресу у динаміці
Регулярне та систематичне оцінювання	Планування періодичних перевірок та аудитів системи управління	Збалансована система показників (Balanced Scorecard), ISO 9001, щоквартальні або щопіврічні огляди підприємства	Вчасне виявлення неефективності, підтримка проактивного управління
Залучення зацікавлених сторін	Інклюзивна участь персоналу, менеджерів та клієнтів у процесі оцінювання	Опитування, інтерв'ю, фокус-групи	Поява практичних ідей, розвиток почуття власності, підвищення ефективності впровадження змін
Прийняття рішень на основі даних	Використання бізнес-аналітики для виявлення тенденцій та проблем	Інформаційні панелі (дашборди), прогнозна аналітика	Візуалізація вузьких місць, прогнозування викликів, обґрунтовані управлінські рішення
Постійне оновлення та адаптація	Впровадження нових практик та технологій управління, розвиток культури вдосконалення	Навчання персоналу, бенчмаркінг, цифрова трансформація, проектне управління, гнучкі методології	Підвищення конкурентоспроможності, гнучкість системи управління, інноваційність

*Джерело: розроблено автором*

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Таким чином, дослідження довело, що на торговельну діяльність в Україні серйозно вплинуло російське вторгнення 2022 року, наслідки якого призвели до значного скорочення бізнес-операцій серед великої кількості торговельних підприємств із помітним подальшим зменшенням обсягів зовнішньої торгівлі України товарами та товарообороту вітчизняних

торговельних підприємств. Незважаючи на зусилля держави і бізнесу з поступового відновлення обсягів ділової активності на ринку, ключові показники торговельної діяльності залишаються нижчими за довоєнний рівень, що підкреслює крихку економічну стійкість вітчизняних суб'єктів господарювання цієї галузі національної економіки. У дослідженні наголошується на необхідності для торговельних підприємств застосовувати гнучкі підходи до управління, засновані на проектному менеджменті бізнесом, здійснюючи, таким чином, перехід від традиційних ієрархічних структур до їхньої інтеграції у портфель проектів, виконання яких координується «Офісом управління проектами», діяльність якого забезпечує розвиток бізнесу та зростання конкурентоспроможності на ринку. При цьому підкреслюється, що ефективне впровадження проектного управління потребує реструктуризації організаційних обов'язків, інтеграції передових технологій, виховання культури постійного підвищення рівня професійності та залучення у процес трансформації зацікавлених сторін. У подальших дослідженнях можна було б проаналізувати результати лонгітюдних тематичних досліджень, щоб краще зрозуміти довгострокові наслідки реструктуризації управління та роль організаційної культури у сприянні змінам. Крім того, необхідні додаткові емпіричні дані для кількісної оцінки зв'язку між конкретними структурними коригуваннями та показниками ефективності бізнес-проекту.

1. Експрес-оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Аналітичний звіт. Київ: Програма розвитку ООН в Україні, 2022. 77 с. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) (дата звернення 23.09.2025).
2. Дослідження стану бізнесу в Україні (червень 2023 р.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rkL/view> (дата звернення 03.06.2025).
3. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами у 2022 році»: Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnyatorhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi> (дата звернення 23.09.2025).
4. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами за 2023 рік»: Державна служба статистики України. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Zovnishnia-torhivlia-Ukrainy-tovaramy-za-2023-rik.pdf> (дата звернення 03.06.2025).
5. Експрес-випуск «Зовнішня торгівля України товарами за 2024 рік»: Державна служба статистики України. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnyatorhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk> (дата звернення 03.06.2025).
6. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2021 році: Державна служба статистики України. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2021-r.pdf> (дата звернення 03.06.2025).
7. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2022 році»: Державна служба статистики України. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovyy-ta-rozdribnyy-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2022-r.pdf> (дата звернення 03.06.2025).
8. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у 2023 році (остаточні дані) (дані оновлені 23.09.2024): Державна служба статистики України. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh\\_roz23\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html) (дата звернення 03.06.2025).
9. Schwalbe K. An Introduction to Project Management. Sixth Edition. Minneapolis. Minnesota. 2017. P. 488. URL: <https://intropm2.com/wp-content/uploads/2017/09/6ech-1-sep-6-2017.pdf> (дата звернення 03.06.2025).

10. Alamri A., Harfash S., Alsaleem N. Comparative Analysis of Traditional, Agile, and Flexible Management Approaches (Exploring Differences, Compatibility, and Impacts on Organizational Performance). *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*. 2024. Volume 6. Issue 67. P. 143-155. URL: <https://www.ajrsp.com/en/Archive/issue-67/6/> (дата звернення 03.06.2025).
11. Paul O. Gaddis The Project Manager. *Harvard Business Review* (May-June 1959). URL: <https://nickols.us/~nickols1/ThePM.pdf> (дата звернення 23.09.2025).
12. Tonhäuser C., Büker L. Share via E-Mail. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/48173> (дата звернення 03.06.2025).
13. McDonough A., Rodríguez D. How donors support civil society as government accountability advocates: a review of strategies and implications for transition of donor funding in global health. *Springer Nature*. 2020. Volume 16. Article number 110. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12992-020-00628-6> (дата звернення 03.06.2025).
14. Копитова І. В. Оцінка оптимальності організаційної структури управління при зміні стратегії підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> (дата звернення 03.06.2025).

#### References

1. Ekspres-otsinka vplyvu viiny na mikro-, mali ta seredni pidpriemstva v Ukraini. Analitichnyi zvit. Kyiv: Prohrama rozvytku OON v Ukraini, 2022. 77 s. URL: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA\\_Rapid\\_Assessment\\_of\\_War\\_on\\_MSMEs\\_in\\_Ukraine\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-10/UA_Rapid_Assessment_of_War_on_MSMEs_in_Ukraine_0.pdf) [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
2. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini (cherven 2023 r.). URL: <https://drive.google.com/file/d/1X4e53R9UZs7IuXwAyPyOxrrAhhNy5rKl/view> [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
3. Ekspres-vypusk «Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy u 2022 rotsi»: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-u-2022-rotsi> [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
4. Ekspres-vypusk «Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2023 rik»: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/02/Zovnishnia-torhivlia-Ukrainy-tovaramy-za-2023-rik.pdf> ([in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
5. Ekspres-vypusk «Zovnishnia torhivlia Ukrainy tovaramy za 2024 rik»: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/zovnishnya-torhivlya-ukrayiny-tovaramy-za-2024-rik-ekspres-vypusk> [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
6. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2021 rotsi: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovy-ta-rozdribny-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2021-r.pdf> [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
7. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2022 rotsi»: Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: <https://skilky-skilky.info/wp-content/uploads/2024/04/Optovy-ta-rozdribny-tovarooborot-pidpriemstv-optovoi-ta-rozdribnoi-torhivli-u-2022-r.pdf> [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
8. Optovyi ta rozdribnyi tovarooborot pidpriemstv optovoi ta rozdribnoi torhivli u 2023 rotsi (ostatochni dani) (dani onovleni 23.09.2024): Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh\\_roz23\\_u.html](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2023/sr/roz/arh_roz23_u.html) [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).
9. Schwalbe K. An Introduction to Project Management. Sixth Edition. Minneapolis. Minnesota. 2017. P. 488. URL: <https://intropm2.com/wp-content/uploads/2017/09/6e-ch-1-sep-6-2017.pdf> (accessed 03 June 2025).

10. Alamri A., Harfash S., Alsaleem N. Comparative Analysis of Traditional, Agile, and Flexible Management Approaches (Exploring Differences, Compatibility, and Impacts on Organizational Performance). *Academic Journal of Research and Scientific Publishing*. 2024. Volume 6. Issue 67. P. 143-155. URL: <https://www.ajrsp.com/en/Archive/issue-67/6/> (accessed 03 June 2025).
11. Paul O. Gaddis The Project Manager. *Harvard Business Review* (May-June 1959). URL: <https://nickols.us/~nickols1/ThePM.pdf> (accessed 03 June 2025).
12. Tonhäuser C., Bükler L. Share via E-Mail. URL: <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/48173> (accessed 03 June 2025).
13. McDonough A., Rodríguez D. How donors support civil society as government accountability advocates: a review of strategies and implications for transition of donor funding in global health. *Springer Nature*. 2020. Volume 16. Article number 110. URL: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12992-020-00628-6> (accessed 03 June 2025).
14. Kopytova I. V. Otsinka optymalnosti orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pry zmini stratehii pidpriemstva. *Efektivna ekonomika*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3056> [in Ukrainian] (accessed 03 June 2025).

## FEATURES OF MANAGEMENT TRANSFORMATION OF TRADE ENTERPRISES DURING THE TRANSITION TO PROJECT MANAGEMENT OF BUSINESS

Ihor Lysyi

*Ivan Franko National University of Lviv  
79008 Lviv, Prospekt Svobody, 18  
e-mail: [ihor.lysyi@lnu.edu.ua](mailto:ihor.lysyi@lnu.edu.ua)  
ORCID: 0000-0001-9037-9648*

**Abstract.** The possibilities of transforming existing approaches in the management of commercial enterprises to project business management were investigated. For this purpose, the current state of commercial activity in Ukraine was analyzed, the features of the functioning of commercial enterprises in the conditions of the ongoing Russian-Ukrainian war and the factors that led to negative trends in commercial activity in Ukraine were clarified. It is proposed to increase the efficiency of domestic commercial enterprises by implementing project management tools, since the results of this study emphasize the critical importance of a thoughtful and systematic approach to the transformation of the existing, inefficient in modern conditions, functional management model towards innovative project management practices. The emphasis on assessing current organizational flexibility and efficiency is consistent with existing scientific research, which positively assesses the use of adapted management structures in complex environments for the implementation of business projects and emphasizes the importance of a clear delineation of roles, distribution of responsibilities and integration of processes for the success of the implementation of business projects in the system of project management of commercial enterprises. The study identifies limitations, including the potential variability of the organizational context and the difficulty of measuring the effectiveness of specific measures to transform the management structure of retail enterprises. It emphasizes the importance of understanding the systemic steps that will need to be taken to implement structural management changes – from reviewing the tasks and responsibilities of personnel to developing ongoing business processes, effective tools and effective training programs – all of which will contribute to a rapid and effective

transformation. Pointing to the common challenges that enterprises will encounter during the transformation process, in particular, such as resistance to change, gaps in personnel knowledge and skills, the study formulates a comprehensive approach to the transition to a project management system for business by implementing a “Project Management Office”, which will coordinate all business projects. Together with the general management of the business system of a retail enterprise, the “Office” will form the “Top Level” of management, acting as a separate management unit. Thus, the enterprise will receive a management structure focused on the buyer, as the final beneficiary, in which the implementation of the project portfolio will ensure the growth of business efficiency as a whole and an increase in the level of competitiveness in the market. Summarizing methodological approaches to creating the prerequisites necessary for the formation of an effective project-oriented management structure of a trading enterprise, a matrix of principles and tools for ensuring effectiveness of the management system, the application of which will create the necessary foundations for the stable and effective operation of the enterprise's business system in conditions of permanent instability caused by the conduct of hostilities in Ukraine.

**Keywords:** trading enterprise, trading activities, domestic and foreign trade, trade turnover, project management, business project, project management office, project portfolio, project areas.

*Стаття надійшла до редколегії 03.06.2025*

*Прийнята до друку 25.06.2025*

*Опублікована (оприлюднена) 09.07.2025*