

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Херсонський державний університет
Факультет бізнесу і права
Кафедра економіки, менеджменту та адміністрування

**ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТ
ПІДПРИЄМСТВ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

Кваліфікаційна робота (проект)

на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”

Виконав: студентка 10-491 групи

заочної форми навчання

Спеціальності 073 Менеджмент

Освітньо-професійної програми

«Менеджмент»

Шевченко В.О.

Керівник: к.е.н., доцент Адвокатова Н.О.

Рецензент: директор ТОВ «РАТУШ-АГРО»

Алісевич В.Л.

Івано-Франківськ - 2025

ЗМІСТ

ВСТУП	
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ	
1.1 Поняття SCRUM-технологій, їх походження та розвиток	
1.2 Особливості використання SCRUM-технологій у сучасному менеджменті	10
1.3 Вплив SCRUM-технологій на сталий розвиток підприємств	13
РОЗДІЛ 2.....	18
АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК».....	18
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК».....	18
2.2 Оцінка існуючої системи управління проєктами на підприємстві	29
2.3 Аналіз ефективності застосування SCRUM-технологій у діяльності підприємства.....	35
РОЗДІЛ 3.....	42
ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК».....	42
3.1 Розробка стратегії впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства.....	42
3.2 Рекомендації щодо оптимізації процесів управління за допомогою SCRUM	49
3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів.....	54
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	63
ДОДАТКИ	67

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах високої динаміки бізнес-середовища та трансформації управлінських парадигм, особливо актуальним є пошук ефективних моделей проєктного менеджменту, які дозволяють підвищити гнучкість підприємств, прискорити прийняття рішень та забезпечити сталий розвиток. Однією з таких моделей є SCRUM гнучка методологія управління проєктами, яка зарекомендувала себе як у сфері інформаційних технологій, так і в інших секторах економіки, включаючи виробничі підприємства. В умовах української економіки, що функціонує в умовах турбулентності, саме впровадження SCRUM-технологій у систему менеджменту може стати ефективним механізмом адаптації, інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. У роботі Прокопенка Т. та Поволоцького Ю. [2] проаналізовано концептуальну процедуру оцінки ефективності проєкту на основі SCRUM у сфері IT, що дозволяє оцінювати економічну доцільність гнучких підходів. Тимченко І.П. [4] дослідив можливості SCRUM як інструменту підвищення якості освітнього процесу, демонструючи його універсальність. Засорнова І., Лисенко С. та Засорнов О. [5] у своїх публікаціях акцентували увагу на виборі між SCRUM і KANBAN для IT-компаній, визначаючи критерії адаптації методологій до специфіки організації. Іноземні дослідники, зокрема Chakravarty K. та Singh J. [17], здійснили глибокий аналіз пріоритезації беклогу в SCRUM, що є ключовим інструментом підвищення результативності команд. У контексті українських реалій, надзвичайно важливим є дослідження Ткаченка В.В. та Маховського С.В. [19], які підкреслили значення стратегій сталого розвитку підприємств в умовах воєнного стану, що безпосередньо корелює з

ідеєю впровадження SCRUM як інструменту стійкого та адаптивного управління.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та практичне впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства в контексті забезпечення його сталого розвитку.

Для досягнення мети, було вирішено такі **завдання**:

- Дослідити поняття SCRUM-технологій, їх походження та розвиток;
- Дослідити особливості використання SCRUM-технологій у сучасному менеджменті;
- Дослідити вплив SCRUM-технологій на сталий розвиток підприємств;
- Проаналізувати організаційно-економічну характеристику підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК»;
- Оцінити існуючу систему управління проектами на підприємстві;
- Проаналізувати ефективність застосування SCRUM-технологій у діяльності підприємства;
- Розробити стратегії впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства;
- Обґрунтувати рекомендації щодо оптимізації процесів управління за допомогою SCRUM;
- Оцінити ефективність запропонованих заходів.

Об'єктом дослідження виступає процес управління проектами на підприємстві.

Предметом дослідження є механізми та інструменти впровадження SCRUM у менеджмент компанії для забезпечення адаптивності, ефективності та стійкого функціонування підприємства.

У ході дослідження застосовано такі **методи**, як аналіз наукових джерел, систематизація, SWOT-аналіз, експертне анкетування

співробітників підприємства, моделювання інвестиційного процесу впровадження.

Практичне значення роботи полягає в можливості застосування отриманих результатів у реальній діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк», що дозволить оптимізувати проєктне управління, підвищити швидкість реалізації ініціатив, адаптивність до змін ринку та досягти більш високого рівня внутрішньої командної взаємодії у межах сталого управлінського розвитку.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота виконувалась у відповідності до науково-дослідної теми «Стратегічне управління економічною діяльністю підприємств у контексті сталого розвитку» – номер державної реєстрації 0123U104063 (в її межах автором досліджено аспекти стратегічного управління в умовах сталого розвитку).

Структура кваліфікаційної роботи на здобуття ступеня вищої освіти “бакалавр”. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків та списку використаних джерел. У роботі є в наявності 26 таблиць, 3 рисунків, 67 сторінок тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Поняття SCRUM-технологій, їх походження та розвиток

SCRUM-технологія є одним із найпоширеніших підходів гнучкого управління проектами, що поєднує ітераційний розвиток та адаптацію до змінних умов. Її ключова особливість полягає в розподілі роботи на короткі цикли (спринти), після кожного з яких команда оцінює прогрес і вносить коригування. Ця ітераційність дозволяє SCRUM бути надзвичайно гнучким до змін у вимогах і забезпечувати швидку адаптацію до нових умов ринку або специфікацій продукту [1]. Гнучкість SCRUM забезпечується через регулярні перевірки стану продукту та зворотній зв'язок, що дозволяє уникнути серйозних помилок і втрат часу на їх виправлення [2].

SCRUM орієнтований на високий рівень командної взаємодії, де всі члени мають чітко визначені ролі: SCRUM-майстер, власник продукту та команда розробників. Основний принцип SCRUM полягає в саморегуляції команди, що означає автономне прийняття рішень у рамках встановлених спринтів. Це сприяє високій залученості кожного учасника та їхній відповідальності за спільний результат [3]. Самоорганізація команди допомагає підвищити ефективність процесу розробки через взаємодопомогу, обмін знаннями та взаємне оцінювання якості виконання завдань [4]. Зрештою, саме командна синергія дозволяє забезпечити ефективне розв'язання проблем та оптимізацію процесів.

SCRUM-технологія поєднує ітераційність, гнучкість і самоорганізацію команди, що дозволяє створювати високоефективні

продукти та оперативно адаптуватися до змінних умов проектного середовища.

SCRUM та Kanban є найпопулярнішими гнучкими методологіями, кожна з яких має специфічні переваги й обмеження. SCRUM орієнтується на жорстко структуровані ітерації, відомі як спринти, які дозволяють командам зосередитися на досягненні конкретних результатів протягом коротких проміжків часу. Цей підхід забезпечує регулярний зворотний зв'язок і можливість швидкої адаптації до змін. Kanban, натомість, ґрунтується на безперервному потоці роботи без необхідності жорстких ітерацій, акцентуючи увагу на візуальному контролі через Kanban-дошки, що забезпечують гнучкість у розподілі завдань залежно від їхньої пріоритетності [5].

Kanban ідеально підходить для процесів, де робочий обсяг важко передбачити або часто змінюється, наприклад, в підтримці клієнтів або постійних розробках продукту. SCRUM же краще працює в середовищах, де завдання можуть бути організовані в окремі ітераційні цикли з чітко визначеними цілями. У багатьох випадках, їхнє комбіноване використання може дати синергійний ефект, де SCRUM управляє стратегічними ітераціями, а Kanban забезпечує гнучке реагування на оперативні зміни [6]. Kanban забезпечує постійний потік завдань і швидку адаптацію, тоді як SCRUM акцентує увагу на структурованих ітераціях та командній дисципліні, що робить їхню комбінацію корисною в комплексних проектах.

SCRUM бере свої витоки з роботи Джеффа Сазерленда, який започаткував перший проект, використовуючи цю методологію у 1993 році. Разом із Кеном Швабером у 1995 році він формалізував SCRUM як окремий гнучкий фреймворк, орієнтований на вирішення складних завдань шляхом ітераційного підходу. Натхненням для створення методології стала ідея, запозичена з регбі, де гравці об'єднують зусилля для досягнення спільної мети. Сазерленд і Швабер розробили SCRUM

як відповідь на недостатню ефективність традиційних методів розробки програмного забезпечення, де ітеративність дозволяла мінімізувати ризики і швидко адаптуватися до змінних вимог [7].

З моменту свого створення SCRUM став однією з найпопулярніших методологій у розробці програмного забезпечення, поступово виходячи за межі IT-сфери. Перший великий прорив стався, коли Швабер впровадив SCRUM у корпоративних середовищах, де підхід самоврядних команд виявився надзвичайно ефективним для оптимізації робочих процесів та підвищення продуктивності. Фундаментальні елементи, такі як спринти, беклог продукту та ролі (SCRUM-майстер, власник продукту), були ретельно опрацьовані, щоб забезпечити постійне вдосконалення процесу та результуючих продуктів [8].

Поєднання ідей ітеративного розвитку та командної саморегуляції, розроблених Сазерлендом і Швабером, зробило SCRUM універсальним фреймворком для інноваційних середовищ, де швидкість і адаптивність мають вирішальне значення.

Рання адаптація SCRUM в сфері IT була натхненна методологіями управління виробництвом японських компаній, таких як Toyota та Honda, які відомі своїм акцентом на ефективність і гнучкість. У 1980-х роках концепція SCRUM була частково впливовою через підхід компанії Toyota до безперервного вдосконалення (Kaizen) та систему виробництва Just-in-Time. Honda також зробила внесок через свої методи колективної роботи, що забезпечували ефективну синхронізацію між різними командами та підрозділами. Ці принципи, такі як короткі ітерації, постійний зворотний зв'язок і самоорганізація команди, пізніше були включені в основи SCRUM [9].

Херох зіграла важливу роль у комерційному розвитку SCRUM, особливо в області створення та управління інноваційними розробками. Їхній підхід базувався на експериментальному застосуванні ітераційного

розроблення програмного забезпечення, що включало гнучкість у зміні вимог та активну взаємодію з кінцевими користувачами. Компанія активно впроваджувала принципи спільної роботи та коротких ітерацій (схожих на спринти у SCRUM), що дозволяло швидко реагувати на зміни ринкових умов і вдосконалювати розроблені продукти [1].

Перші успіхи компаній Honda, Toyota та Xerox показали, що основи SCRUM — ітераційність, гнучкість і командна самоорганізація — є універсальними та ефективними для застосування в ІТ та інших галузях.

Проаналізуємо, ключові етапи розвитку та вдосконалення SCRUM – технологій (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Етапи розвитку та вдосконалення SCRUM – технологій

Рік	Етап розвитку	Опис події та значення
1990-ті	Поява SCRUM	SCRUM вперше розроблений Джеффом Сазерлендом і Кеном Швабером як методологія гнучкої розробки.
2000-ті	Розширення SCRUM за межі ІТ-сфери	SCRUM почав застосовуватись у різних галузях, таких як маркетинг, управління проектами тощо.
2010-ті	Адаптація SCRUM для розподілених команд	Зросла потреба в адаптації методології для віддалених і міжнародних команд.
2020-ті	Інтеграція з DevOps та іншими технологіями	SCRUM інтегрується з практиками DevOps, покращуючи процеси автоматизації та тестування.
2021-2024	Впровадження якісних показників (Scrumlity)	SCRUM отримує нові підходи для підвищення якості продуктів завдяки інтеграції оцінки якості.

Джерело: складено автором на основі [10]

Еволюція SCRUM демонструє його гнучкість та здатність адаптуватися до нових викликів. Від початкової розробки у 1990-х до інтеграції з сучасними технологіями, SCRUM продовжує розширюватися та вдосконалюватися завдяки акценту на ітеративний розвиток, зворотний зв'язок і постійну адаптацію до мінливих умов проєктного середовища.

Scrum Guide є головним нормативним документом, що визначає основи методології SCRUM, її принципи, артефакти та ролі. Вперше представлений Джеффом Сазерлендом і Кеном Швабером, він регулярно оновлюється для відображення змін у практиці гнучкої розробки. Останні зміни стосуються спрощення термінології та кращого пояснення ролі самоорганізації команд. Scrum Guide забезпечує стандартизацію процесу розробки та сприяє широкому розумінню практик SCRUM серед різних команд розробників [11].

Дві провідні організації — Scrum.org [12] та Certified Scrum Alliance — відповідають за сертифікацію спеціалістів у межах SCRUM. Scrum.org пропонує програму сертифікації, засновану на сучасних вимогах ринку та чітких знаннях, базованих на Scrum Guide. Certified Scrum Alliance пропонує кілька рівнів сертифікації, зокрема для Scrum Master, Product Owner та розробників. Ці сертифікації підтверджують компетентність у керуванні гнучкими проектами та сприяють впровадженню передових практик в організаціях різного розміру [13].

Scrum Guide виступає основним теоретичним стандартом SCRUM, тоді як інститути сертифікації, такі як Scrum.org та Certified Scrum Alliance, забезпечують його практичну імплементацію, сприяючи постійному вдосконаленню навичок і забезпеченню якості розробки.

1.2 Особливості використання SCRUM-технологій у сучасному менеджменті

SCRUM-методологія базується на взаємодії трьох ключових ролей: власник продукту, Scrum-майстер і команда розробників, кожна з яких має чітко визначені обов'язки та сферу відповідальності. Ця структура сприяє самоорганізації команди та ефективному розподілу завдань, що є важливим елементом досягнення успіху проекту [14]. SCRUM передбачає горизонтальну структуру, де всі учасники

рівноправні, але з чітким розподілом обов'язків задля забезпечення високої продуктивності та гнучкості розробки (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Ролі та обов'язки в межах SCRUM

Роль	Основні обов'язки	Ключові принципи
Власник продукту	Визначення вимог продукту, створення та управління продукт-беклогом, пріоритизація завдань.	Орієнтація на бізнес-цілі, взаємодія із зацікавленими сторонами, забезпечення відповідності продукту потребам бізнесу.
Scrum-майстер	Сприяння командній роботі, усунення перешкод, підтримка правильного використання SCRUM.	Виступає як «слуга-лідер» (servant leader), забезпечує дотримання SCRUM-принципів та сприяє розвитку самоорганізації команди.
Команда розробників	Виконання завдань із розробки продукту, участь у плануванні спринтів та оцінці результатів.	Самоорганізація, крос-функціональність, здатність адаптуватися до змін під час розробки.

Джерело: складено автором на основі [14;15]

Організаційна структура SCRUM створена для забезпечення ефективної командної роботи, де кожна роль сприяє досягненню кінцевих результатів. Самоорганізація команди та чітке визначення обов'язків сприяють швидкому реагуванню на зміни та підтримці високого рівня продуктивності.

SCRUM-процес — це набір структурованих ітеративних етапів, які забезпечують ефективну розробку продуктів через короткі цикли, звані спринтами. Він охоплює планування, виконання, регулярну перевірку та оцінку результатів для постійного вдосконалення продукту. Кожен етап SCRUM забезпечує контроль над проектом і гнучке управління змінами відповідно до потреб бізнесу (див. табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Основні етапи SCRUM-процесу

Етап	Опис	Роль та відповідальність
1	2	3
Product Backlog	Формування списку вимог та функцій продукту, що потребують розробки.	Product Owner формує та пріоритизує задачі на основі потреб бізнесу та клієнтів.
Sprint Planning	Планування конкретних завдань для виконання в межах одного спринту.	Вся команда SCRUM бере участь у плануванні обсягу робіт на спринт.

Sprint Backlog	Визначення піднабору завдань із Product Backlog для конкретного спринту.	Development Team бере відповідальність за виконання поставлених завдань.
Daily Scrum	Щоденні короткі зустрічі для синхронізації роботи команди.	Scrum Master контролює ефективність зустрічей і вирішення блокуючих проблем.
Sprint Review	Демонстрація результатів спринту перед ключовими стейкхолдерами.	Product Owner перевіряє відповідність результатів вимогам та потребам бізнесу.
Sprint Retrospective	Оцінка процесу роботи спринту та ідентифікація можливих покращень.	Scrum Master ініціює обговорення з метою поліпшення процесу на наступних етапах.

Джерело: складено автором на основі [16;17]

Етапи SCRUM забезпечують структуру для постійного моніторингу та вдосконалення процесу розробки. За допомогою чітко визначених ролей і підходу до ітераційності, SCRUM дозволяє командам ефективно адаптуватися до змін і вдосконалювати кінцевий продукт.

SCRUM-технології забезпечують значне підвищення продуктивності завдяки ітераційному підходу та контролю за якістю на кожному етапі розробки. Впровадження коротких ітерацій (спринтів) дозволяє командам своєчасно виявляти недоліки та оперативно вносити необхідні коригування, що призводить до скорочення часу розробки та підвищення стабільності продукту. За допомогою механізмів тестування та ретроспективних зустрічей підвищується загальна якість кінцевого продукту, мінімізуючи помилки на ранніх етапах.

Однією з основних переваг SCRUM є здатність команди швидко адаптуватися до змінних вимог ринку та потреб клієнтів. Завдяки ітераційним спринтам та механізмам постійного оновлення продукту, команди можуть оперативно вносити зміни в специфікацію без загрози зриву проекту. Це дозволяє знизити ризики невідповідності кінцевого продукту потребам замовника та підвищує його загальну конкурентоспроможність.

SCRUM сприяє відкритій і прозорій комунікації завдяки щоденним зустрічам (Daily Scrum), де члени команди обговорюють прогрес та можливі перешкоди. Це дозволяє оперативно вирішувати проблеми та запобігати затримкам у розробці. Через тісні співпраці між командами забезпечується глибше розуміння завдань та спільна відповідальність за результат.

Впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємств забезпечує підвищення продуктивності, оперативну адаптацію до змін та покращує прозорість і комунікацію між командами, що робить їх ключовим фактором успішного управління сучасними проектами.

Одним з найбільших викликів впровадження SCRUM у великих організаціях є координація великої кількості команд та забезпечення ефективної комунікації між ними. Структури із численними підрозділами, різними часовими зонами або проектами зі складною структурою можуть стикатися з відсутністю стандартизованих процесів обміну інформацією, що впливає на продуктивність. Рішенням може бути використання масштабованих фреймворків, таких як Large-Scale Scrum (LeSS) або SAFe, що дозволяють адаптувати принципи SCRUM до великих проектів.

Опір до змін та обмеження при масштабуванні є основними викликами SCRUM, однак адаптивні рішення, такі як навчання персоналу та використання масштабованих фреймворків, можуть допомогти подолати ці проблеми та забезпечити успішне впровадження методології.

1.3 Вплив SCRUM-технологій на сталий розвиток підприємств

Економічна ефективність є фундаментальною складовою сталого розвитку підприємств, забезпечуючи оптимальне використання ресурсів для максимізації прибутку та довготривалого зростання [18]. Вона

передбачає впровадження енергоефективних технологій, зниження витрат виробництва та управління ризиками для досягнення конкурентоспроможності на ринку. Стратегічне планування економічного розвитку підприємства включає інтеграцію фінансових, виробничих та технологічних рішень, які не тільки сприяють економічному зростанню, а й підтримують соціально-екологічні ініціативи.

Екологічна відповідальність передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля через оптимізацію виробничих процесів, впровадження зеленої енергетики та сталого використання природних ресурсів [19]. Соціальний розвиток означає інвестування в людський капітал, підтримку справедливих умов праці та соціальної відповідальності, що сприяє створенню гармонійних відносин з місцевими громадами. Підприємства, що інтегрують ці компоненти в стратегію розвитку, сприяють сталому економічному зростанню і довготривалій екологічній стійкості [20].

Стратегія сталого розвитку підприємства передбачає гармонійне поєднання економічної ефективності, екологічної відповідальності та соціального розвитку, що забезпечує конкурентоспроможність, стабільність і позитивний вплив на суспільство.

SCRUM дозволяє оптимізувати використання ресурсів завдяки розподілу роботи на короткі ітерації (спринти), що забезпечують постійний контроль прогресу та вчасне внесення змін для підвищення ефективності. Команда може швидко ідентифікувати та усувати недоліки, знижуючи витрати на виправлення помилок у пізніших фазах проекту. Адаптивність SCRUM до змін дозволяє підприємствам швидко реагувати на виклики ринку без перевитрат ресурсів.

SCRUM є потужним інструментом для стимулювання інновацій завдяки можливостям швидкого тестування ідей та інтеграції зворотного зв'язку. Постійні перевірки продукту після кожного спринту дозволяють

виявляти нові можливості для вдосконалення, забезпечуючи безперервний цикл інновацій [21]. Команди можуть експериментувати з різними підходами до розв'язання задач без значних ризиків для проекту, що особливо важливо в динамічних галузях. Інноваційні практики SCRUM дозволяють компаніям адаптуватися до змінних ринкових умов і покращувати внутрішні процеси через інтеграцію сучасних технологій та креативних рішень.

SCRUM-технології забезпечують організаціям підвищену здатність швидко адаптуватися до змінних ринкових умов завдяки ітераційному підходу, що дозволяє оперативно тестувати нові стратегії та вносити корективи в проекти без значних втрат ресурсів. Впровадження гнучких методів управління дозволяє підтримувати конкурентоспроможність шляхом оптимального використання ресурсів та скорочення часу виведення нових продуктів на ринок

SCRUM сприяє формуванню культури інновацій через акцент на співпрацю, прозорість та безперервне вдосконалення. Інноваційна культура ґрунтується на спільному вирішенні проблем та можливості команд пропонувати креативні рішення в умовах мінімальних ризиків. Регулярні спринти та ретроспективи сприяють пошуку нових підходів, що стимулює довгострокову конкурентоспроможність підприємства [22]. Використання SCRUM-технологій дозволяє підприємствам не лише оперативно адаптуватися до змін ринку, а й формувати інноваційну культуру, що забезпечує довгострокову конкурентоспроможність та стійкість у динамічних умовах.

Проаналізуємо, соціальні аспекти впровадження SCRUM-технологій на підприємстві (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Соціальні аспекти впровадження SCRUM-технологій

Аспект	Опис впливу	Ключові переваги
1	2	3
Підвищення соціальної підтримки	Завдяки регулярним зустрічам (Daily Scrum, ретроспективи) SCRUM забезпечує взаємну підтримку серед членів команди, що позитивно впливає на залученість до роботи.	Підвищення задоволеності роботою, зниження стресу, покращення емоційного стану команди.
Формування культури співпраці	SCRUM сприяє створенню сильної командної динаміки через самоорганізацію та спільну відповідальність за кінцевий результат.	Покращення продуктивності команди та ефективності комунікації.
Інтеграція технологій для комунікації	Використання сучасних технологій (Microsoft Teams, JIRA, Discord) сприяє ефективному обміну інформацією навіть у розподілених командах.	Забезпечення прозорості процесів, швидкий обмін інформацією між учасниками проекту.
Розвиток почуття відповідальності	Самоорганізовані команди за SCRUM моделюють почуття відповідальності за свої завдання, що стимулює кращу взаємодію та ефективність.	Зростання мотивації та відчуття власного внеску в успіх проекту.
Ретроспективи для аналізу соціальних проблем	Регулярні зустрічі дозволяють обговорювати соціальні аспекти взаємодії та виявляти можливості для покращення внутрішніх стосунків.	Зменшення конфліктів у командах, підвищення соціальної згуртованості.

Джерело: складено автором на основі [23;24]

Впровадження SCRUM як соціально орієнтованого інструменту забезпечує підвищення залученості працівників, прозорість комунікацій та розвиток культури співпраці, що в сукупності сприяє соціальній стійкості організації та її довгостроковій конкурентоспроможності.

SCRUM сприяє скороченню циклу розробки продукту завдяки ітераційному підходу та фокусуванню на швидких поставках готових частин продукту (інкрементів). Кожен спринт завершується створенням робочого продукту, що дозволяє компаніям швидше тестувати гіпотези і вносити зміни до процесу розробки на основі зворотного зв'язку. Наприклад, інтеграції SCRUM з техніками повторного використання

програмних ресурсів було досягнуто значного скорочення часу на вихід продукту на ринок через автоматизацію окремих процесів

Метрики оцінки ефективності впровадження SCRUM-технологій включають ключові показники ефективності (KPI), повернення на інвестиції (ROI) та загальну продуктивність команди. Використання KPI дозволяє оцінити продуктивність, задоволеність клієнтів і якість кінцевого продукту. У компаніях технологічного сектору KPI використовуються для моніторингу швидкості розробки та дефектності продуктів, а ROI дає змогу оцінити фінансову доцільність впровадження SCRUM у довгостроковій перспективі.

Різні галузі продемонстрували ефективність SCRUM для досягнення сталого розвитку. У секторі аграрних технологій SCRUM забезпечив підвищення продуктивності та скорочення витрат завдяки ітераційному плануванню і швидкому впровадженню змін. У будівельній індустрії компанія, що впровадила SCRUM для управління будівництвом насосної станції, змогла скоротити час виконання проекту та підвищити екологічну відповідальність за рахунок зменшення негативного впливу на довкілля.

Використання SCRUM допомагає досягти сталого розвитку через чітко визначені метрики продуктивності та економічної вигоди, а також забезпечує гнучкість у різних галузях, сприяючи їхньому довгостроковому успіху.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК»

Товариство з обмеженою відповідальністю «ДеЛаМарк» є українським виробником екологічно сертифікованої побутової хімії та косметичних засобів. Засноване у 2008 році, підприємство спочатку займалося імпортом безфосфатних пральних порошків з Японії, а згодом налагодило власне виробництво, орієнтоване на екологічність та безпеку продукції [25].

Основний вид діяльності ТОВ «ДеЛаМарк» – виробництво мила та мийних засобів, засобів для чищення та полірування (КВЕД 20.41). Асортимент продукції включає пральні порошки, гелі для прання, засоби для миття посуду, засоби для прибирання, а також доглядову косметику. Уся продукція сертифікована за міжнародним стандартом ISO 14024 та має екологічне маркування «Жива планета» [26].

В умовах військових дій у 2022 році ТОВ «ДеЛаМарк» зіткнулося з викликами, зокрема пошкодженням виробничих потужностей та перебоями в постачанні. Попри це, компанія відновила діяльність, запустивши новий цех з виробництва зубної пасти та доглядових засобів для ротової порожнини, а також нову косметичну парфумовану лінійку «I AM UKRAINIAN». Компанія дотримується концепції Zero Waste, впроваджуючи програму повернення тари із заставною вартістю, спрямовану на зменшення відходів та повторне використання пакування [27].

Проаналізуємо, основні фінансові показники підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022-2024 рр. (див. табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Основні фінансові показники підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за
2022-2024 рр. (тис. грн.)

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Чистий дохід від реалізації продукції	17380,3	35909,6	41842,1	24461,8	5932,5	240,7	116,5
Собівартість реалізовано продукції	14040,9	24377,3	28496,5	14455,6	4119,2	202,9	166,9
Інші операційні доходи	128,6	11,2	1228,5	1099,9	1217,3	955,3	10968
Інші операційні витрати	2679,0	5776,6	9840,1	7161,1	4063,5	367,3	170,34
Фінансові доходи	17508,9	35920,8	43070,6	25561,7	7149,8	245,9	119,9
Фінансові витрати	16719,9	30147,6	38399	21679,1	8251,4	229,6	127,4
Фінансовий результат до оподаткування	789	5773,6	4671,6	3882,6	-1102	592,1	80,9
Податок на прибуток	142	1039,2	846,6	704,6	-192,6	596,2	81,5
Чистий прибуток	647	4734,4	3825	3178	-909,4	591,2	80,8

Джерело: складено автором на основі [28;29;30]

Аналіз динаміки фінансових показників ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 роки свідчить про стійке зростання обсягів діяльності підприємства на тлі посилення конкурентних позицій у сфері екологічно орієнтованої побутової хімії. Чистий дохід від реалізації продукції зріс у 2,4 раза – з 17 380,3 тис. грн у 2022 році до 41 842,1 тис. грн у 2024 році, що є індикатором зростаючого попиту на продукцію компанії. При цьому собівартість продукції зросла у 2 рази, однак темпи приросту доходів випереджають темпи зростання витрат, що вказує на зростання рентабельності основної діяльності. Суттєвий стрибок інших операційних доходів у 2024 році (до 1228,5 тис. грн) свідчить про

активізацію позареалізаційної діяльності або реалізацію разових вигідних угод.

Спостерігається погіршення чистого фінансового результату в 2024 році – чистий прибуток знизився до 3825,0 тис. грн, що на 909,4 тис. грн менше порівняно з 2023 роком, попри зростання доходів. Це може бути зумовлено суттєвим збільшенням інших операційних витрат (на 70%) та фінансових витрат (на 27,4%), що створює додаткове навантаження на фінансову стійкість підприємства. Зростання фінансових доходів і збереження прибутковості в умовах економічної нестабільності підтверджують ефективність фінансово-господарської моделі підприємства та високий рівень управління ресурсами.

Проаналізуємо, показники діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр. (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Показники діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
Дохід	17509,0	35921,0	43071	25562	7150	245,9	119,9
Чистий прибуток	647,0	4734,0	3825	3178	-909	591,2	80,8
Активи	8986,0	16266,0	18499	9513	2233	205,8	113,7
Гроші та їх еквіваленти	62,0	69,0	560	498	491	903,2	811,6
Поточні зобов'язання	4796,0	7341,0	5700	904	-1641	118,8	77,64
Власний капітал	4191,0	8925,0	12714	8523	3789	303,4	142,5
Рентабельність активів, ROA	0,07	0,29	0,21	0,14	-0,08	x	x
Рентабельність власного капіталу (ROE)	0,17	0,72	0,35	0,18	-0,37	x	x

Джерело: складено автором на основі [28;29;30]

Упродовж 2022–2024 років ТОВ «ДеЛаМарк» продемонструвало суттєве зростання ключових фінансово-економічних показників, зокрема

дохід підприємства збільшився у 2,5 раза, а обсяг активів – удвічі, що свідчить про ефективну стратегію масштабування бізнесу. Власний капітал зріс більш ніж утричі, що є ознакою зміцнення фінансової незалежності (див. рис. 2.1).

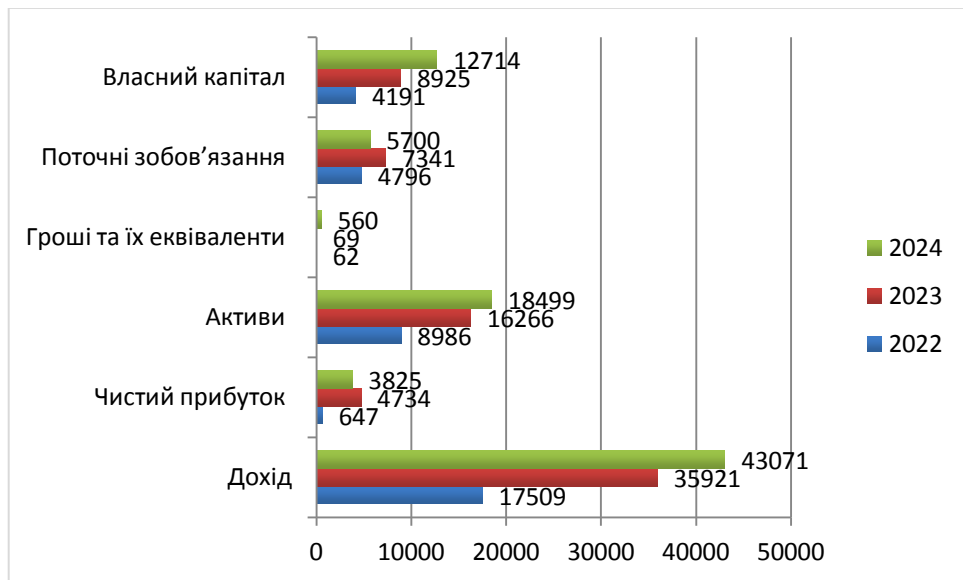


Рис. 2.1 Діаграма показників діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [28;29;30]

Рентабельність активів (ROA) знизилась з 0,29 у 2023 році до 0,21 у 2024 році, а рентабельність власного капіталу (ROE) – з 0,72 до 0,35, що сигналізує про зменшення ефективності використання наявних ресурсів і капіталу. Незважаючи на це, позитивна динаміка ліквідності (зростання грошових коштів у 9 разів) створює фінансовий резерв і підтверджує здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Проаналізуємо, показники ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр. (див. табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Показники ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Показники	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Абсолютне, +/-		Відносне, %	
				2024/ 2022	2024/ 2023	2024/ 2022	2024/ 2023
1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,86	2,21	3,21	1,35	1,0	172,6	145,3

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Коефіцієнт ліквідності абсолютної	0,1	0,1	0,1	0	0	100	100
Коефіцієнт ліквідності швидкої	1,36	1,69	2,37	1,01	0,68	174,3	140,2

Джерело: складено автором на основі [28;29;30]

Аналіз показників ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 роки свідчить про істотне покращення здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс з 1,86 до 3,21, що перевищує нормативне значення (≥ 2) і вказує на достатній рівень забезпеченості оборотними активами (див. рис. 2.2).

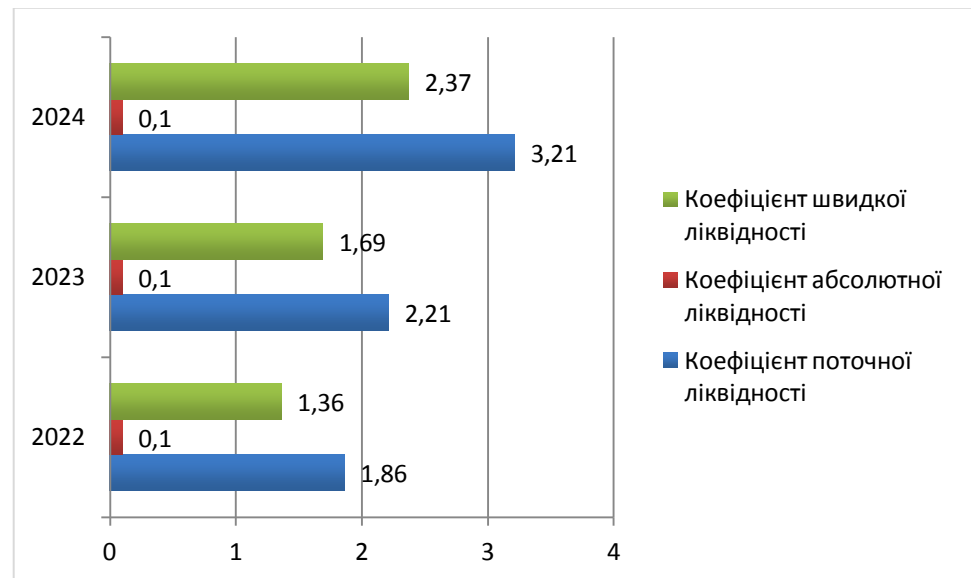


Рис. 2.2 Динаміка показників ліквідності ТОВ «ДеЛаМарк» за 2022–2024 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [28;29;30]

Швидка ліквідність також демонструє позитивну динаміку – зростання з 1,36 до 2,37 свідчить про підвищення мобільності ресурсів, які можна швидко конвертувати у кошти. Коефіцієнт абсолютної ліквідності залишився стабільним на рівні 0,1, що хоч і нижче ідеального значення (0,2–0,25), однак у контексті загального зростання фінансової гнучкості підприємства не є критичним. Сукупно це свідчить

про підвищення платоспроможності підприємства та зростання довіри з боку потенційних партнерів.

Організаційна структура управління підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» подана на рисунку 2.3. Організаційна структура управління ТОВ «ДеЛаМарк» є функціональною та багаторівневою, що забезпечує ефективну координацію між структурними підрозділами підприємства. Центральною фігурою є директор, який здійснює стратегічне керівництво та контролює чотири ключові відділи: маркетинговий, виробничий, логістичний та фінансовий. Така модель управління дозволяє розподіляти управлінські функції відповідно до спеціалізації, оптимізуючи робочі процеси й сприяючи оперативному прийняттю рішень на всіх рівнях.

Особливістю структури є чітка деталізація внутрішніх підрозділів. Наприклад, у межах маркетингового відділу функціонують SMM-менеджер та SEO-спеціаліст, що свідчить про акцент на цифрові канали просування. У виробничому секторі виділено відділ контролю якості та технолога, що гарантує стабільність стандартів продукції. Відділ логістики охоплює як функцію збуту, так і складську логістику, що формує замкнутий цикл постачання. Такий підхід забезпечує гнучкість управління, підвищує продуктивність і дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

ТОВ «ДеЛаМарк» активно розвиває екологічно спрямовані ініціативи, спрямовані на зменшення негативного впливу на довкілля та популяризацію відповідального споживання. Компанія реалізує комплексні екологічні проєкти, що охоплюють використання біорозкладних компонентів у виробництві, запровадження системи зворотного збору упаковки, енергоефективні технології та програми екопросвіти (див. табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні зелені проекти ТОВ «ДеЛаМарк»

Назва проекту	Опис та ключові особливості	Екологічний ефект
«Green Pack» – екологічна упаковка	Використання вторинної сировини для створення упаковки та запуск системи зворотного збору тари.	Скорочення пластикових відходів на 30% та зменшення обсягу первинного пластику у виробництві.
«BioFormula» – біорозкладні інгредієнти	Впровадження у продукцію екологічно безпечних компонентів, відмова від фосфатів, агресивних ПАР та синтетичних ароматизаторів.	Зменшення забруднення водних ресурсів та мінімізація негативного впливу на біорізноманіття.
«EcoEnergy» – енергоефективне виробництво	Перехід на відновлювані джерела енергії, оптимізація технологічних процесів, зниження споживання електроенергії та води.	Скорочення викидів CO ₂ на 20% та економія водних ресурсів до 25% щороку.
«EcoRecycle» – повторне використання упаковки	Запуск програми повернення використаної тари та її переробка для виробництва нової продукції.	Зменшення обсягу пластикових відходів та популяризація принципів циркулярної економіки.
«EcoEducation» – екопросвітницькі ініціативи	Організація освітніх кампаній, вебінарів, шкільних програм та співпраця з екологічними організаціями.	Формування екологічної свідомості серед споживачів та підвищення культури сталого споживання.

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [25]

Зелені ініціативи ТОВ «Де Ла Марк» спрямовані на системне покращення екологічної ситуації та розширення практик сталого виробництва. Використання біорозкладних компонентів, енергоефективних технологій та механізмів повторного використання ресурсів сприяє не лише екологічній безпеці, а й підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Проведений PEST-аналіз діяльності ТОВ «Де Ла Марк» свідчить про те, що підприємство функціонує в умовах сприятливого зовнішнього середовища, зокрема завдяки зростанню екологічної свідомості споживачів, підтримці з боку держави у сфері «зелених» ініціатив та активному розвитку цифрових технологій (див. табл. 2.5).

Таблиця 2.5

PEST-аналіз діяльності ТОВ «ДеЛаМарк»

Аспекти впливу	Вплив на діяльність компанії
1	2
<i>Політичний фактор</i>	
1. Екологічна політика України	Посилення державного регулювання у сфері охорони довкілля стимулює попит на екопродукцію, що створює сприятливі умови для розвитку бізнес-моделі ТОВ «ДеЛаМарк».
2. Податкові пільги для екологічного бізнесу	Наявність можливостей для отримання податкових стимулів сприяє зниженню фіскального навантаження та дозволяє реінвестувати прибуток у R&D або масштабування виробництва.
3. Законодавство щодо переробки відходів	Зобов'язання щодо утилізації та вторинного використання тари (відповідно до Закону України «Про управління відходами») посилює актуальність програми «EcoRecycle».
4. Військово-політична нестабільність	Ризики пов'язані з війною в Україні впливають на безперервність постачання, логістику та експортну активність, вимагаючи гнучких стратегічних рішень.
<i>Економічний фактор</i>	
1. Динаміка інфляції та коливання валютного курсу	Зростання цін на сировину та логістику зменшує прибутковість, однак внутрішнє виробництво пом'якшує валютні ризики.
2. Платоспроможність споживачів	У складних економічних умовах зростає попит на екологічно безпечні, але доступні продукти, що формує нішу для продукції ТОВ «ДеЛаМарк» серед середнього цінового сегменту.
3. Можливість залучення грантів та інвестування	Існують міжнародні екологічні програми (наприклад, EU4Environment), які можуть надати фінансову підтримку для інновацій у сфері сталого виробництва.
4. Вартість енергоносіїв	Ріст цін на електроенергію стимулює впровадження енергоефективних технологій в межах проекту «EcoEnergy».
<i>Соціальний фактор</i>	
1. Зростання екологічної свідомості населення	Формування культури відповідального споживання стимулює попит на екологічно сертифіковану продукцію та підвищує лояльність клієнтів до бренду.
2. Орієнтація на здоровий спосіб життя	Відмова споживачів від шкідливої побутової хімії сприяє розширенню асортименту гіпоалергенної продукції з натуральними компонентами (наприклад, лінійка «BioFormula»).
3. Роль екопросвіти у формуванні іміджу бренду	Реалізація проекту «EcoEducation» позитивно впливає на соціальний капітал підприємства та зміцнює його позиції як соціально відповідального виробника.
4. Поведінкові зміни у покупців під час війни	Переорієнтація споживачів на українського виробника та підтримка вітчизняного бізнесу стимулюють ріст попиту на продукцію компанії.
<i>Технологічний фактор</i>	
1. Впровадження біоінновацій	Розробка формул на основі біорозкладних інгредієнтів дозволяє покращити екологічні характеристики товарів та відповідати вимогам міжнародних стандартів (ISO 14024).

2. Автоматизація виробничих процесів	Інвестиції в сучасне обладнання сприяють зниженню енерговитрат, мінімізації браку та підвищенню продуктивності праці.
3. Впровадження CRM- і ERP-систем	Цифровізація управління продажами та логістикою дозволяє оптимізувати взаємодію з клієнтами й зменшити адміністративні витрати.
4. Електронна комерція та омніканальні продажі	Розвиток онлайн-магазину delamark.ua та присутність на маркетплейсах дозволяють охопити ширшу аудиторію без потреби у фізичних точках продажу.

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [25]

Економічні виклики, пов'язані з інфляцією, війною та нестабільністю енергоринку, вимагають гнучкості та технологічної адаптивності бізнес-моделі. Здатність компанії ефективно реагувати на соціальні й технологічні тенденції забезпечує її конкурентні переваги на ринку екологічно безпечної побутової хімії в Україні.

На основі порівняльного аналізу конкурентоспроможності ТОВ «ДеЛаМарк» із провідними гравцями ринку екологічної побутової хімії видно, що підприємство займає стабільну позицію завдяки широкому асортименту продукції, інноваційному підходу до виробництва, активній цифровій маркетинговій стратегії та ефективній взаємодії з міжнародними екологічними ініціативами. У порівнянні з конкурентами, компанія поєднує високу екологічність складу з доступною ціною, що робить її продукцію привабливою для масового споживача (див. табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Конкурентоспроможність підприємства ТОВ «ДеЛаМарк»

Критерії	ТОВ «Де Ла Марк»	ТОВ «Екозон»	ТМ «Choice»	«Feel Eco Ukraine»
1	2	3	4	5
Асортимент продукції	Широкий асортимент екологічних мийних засобів, побутової хімії, пральних порошків, засобів для миття посуду	Основний акцент на органічних засобах для прибирання, екологічні мийні засоби для різних	Засоби для прибирання, догляду за текстилем, натуральна косметика, екотовари.	Засоби для прання, миття посуду, догляду за тілом, косметичні засоби.

	та догляду за домом.	поверхонь.		
Екологічність складу	Біорозкладні компоненти, відсутність фосфатів, парабенів та синтетичних ароматизаторів, упаковка з переробленого пластику.	Натуральні ефірні олії, мінімізація синтетичних компонентів, 100% біорозкладність.	Безфосфатні мийні засоби, використання рослинних екстрактів, мінімізація агресивних ПАР.	Використання сертифікованих органічних складників, відсутність агресивної хімії.
Інноваційні технології	Розробка унікальних формул, впровадження технологій енергоефективного виробництва, повторне використання упаковки.	Використання виключно природних інгредієнтів без синтетичних добавок.	Дослідження рослинних компонентів, виробництво гіпоалергенних засобів.	Перехід на вуглецево-нейтральне виробництво, компенсація CO ₂ через екопроекти.
Маркетингова стратегія	Цифровий маркетинг, активність у соціальних мережах, програми лояльності, екопросвітні кампанії.	Традиційний маркетинг, екопропаганда через партнерські магазини та виставки.	Роздрібна дистрибуція, акцент на сімейний екоспоживчий сегмент.	Просування через e-commerce, співпраця з великими міжнародними рітейлерами.
Цінова політика	Середній ціновий сегмент, оптимальне співвідношення ціни та якості.	Високий ціновий сегмент через використання дорогих органічних компонентів.	Середньо-високий ціновий сегмент, орієнтація на споживачів із високими вимогами до екологічності.	Високий ціновий сегмент, продукція імпортується та проходить додаткову сертифікацію.
Сертифікація та відповідність стандартам	Відповідність міжнародним стандартам ISO 14001, екосертифікація EcoLabel, «Жива планета».	Відповідність сертифікатам органічної продукції, сертифікація EU Organic.	Сертифікація вітчизняними та міжнародними організаціями з екологічного виробництва.	Сертифікація EcoCert, відповідність стандартам європейського ринку.
Дистрибуція та охоплення ринку	Власний e-commerce, співпраця з національними мережами, розширення	Дистрибуція через спеціалізовані магазини та екологічні платформи.	Мережа партнерських магазинів, дистрибуція через маркетплейси.	Фокус на онлайн-продажах, присутність у мережах преміум-

	експорту.			класу.
Взаємодія з державними та міжнародними ініціативами	Співпраця з Green Growth Initiative, Circular Economy Foundation, участь у державних програмах субсидування еко-виробництва.	Участь у локальних ініціативах щодо органічного виробництва, співпраця з малими екофермами.	Підтримка zero waste-руху, запуск власної лінії багаторазових упаковок.	Фінансування проєктів із висадки дерев, компенсація екологічного сліду.

Джерело: складено автором на основі [25;31;32;33]

Наявність сертифікації за міжнародними стандартами та активна дистрибуція через національні мережі і e-commerce платформи забезпечують їй стійку конкурентну перевагу на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, організаційно-економічна характеристика ТОВ «ДеЛаМарк» засвідчує, що підприємство є інноваційно активним вітчизняним виробником екологічної побутової хімії з чітко структурованою управлінською моделлю, стабільною фінансовою динамікою, широким асортиментом продукції та стійкими конкурентними позиціями, що зумовлює його здатність ефективно адаптуватися до викликів ринку та забезпечувати сталий розвиток у сфері «зеленого» бізнесу.

2.2 Оцінка існуючої системи управління проєктами на підприємстві

До впровадження гнучкої методології Scrum ТОВ «ДеЛаМарк» використовувало класичний підхід до управління проєктами, орієнтований на водоспадну модель (Waterfall). Основні етапи планування, розробка, тестування та реалізація – виконувались послідовно, що забезпечувало контрольованість процесу, проте знижувало гнучкість у випадку змін. Такий підхід був ефективним для довгострокових проєктів зі стабільними вимогами, як-от виведення на ринок нових продуктів побутової хімії або оновлення пакувальних ліній.

Управління проєктами здійснювалося за допомогою комбінації класичних інструментів – Gantt-діаграм, KPI-системи, фінансового моніторингу та контрольних точок виконання. В основі лежала проєктна ієрархія з жорстко структурованим розподілом ролей: керівник проєкту, технічні фахівці, маркетологи, фінансисти. Використання MS Project або Excel дозволяло відстежувати прогрес, але уповільнювало оперативність ухвалення рішень у динамічному середовищі екологічного ринку.

Типова проєктна команда ТОВ «ДеЛаМарк» до переходу на Scrum формувалась на основі функціонального принципу: до складу входили представники виробничого, маркетингового, фінансового та логістичного підрозділів. Керівник проєкту мав централізовану роль у прийнятті рішень, тоді як інші учасники мали вузько спеціалізовані завдання. Такий формат забезпечував чіткий контроль, проте обмежував комунікацію між відділами, що призводило до затримок при реалізації складних міжфункціональних завдань.

Система управління проєктами ТОВ «ДеЛаМарк» у докласичному форматі характеризувалась високою структурованістю, багаторівневим плануванням та формалізованою взаємодією між підрозділами. Попри наявність чітких ролей і відповідальності, обмежена міжфункціональна гнучкість, затримки в комунікаціях та складність узгодження дій у динамічному ринку зумовили потребу в переході до гнучких методологій управління, таких як Scrum, здатних забезпечити більшу адаптивність, швидкість і командну синергію (див. табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Характеристика управління проєктами ТОВ «ДеЛаМарк» до впровадження Scrum

Етап / Критерій	Опис процесу та характеристика
Ініціація проєкту	Ініціатором зазвичай виступає керівництво або маркетинговий відділ, яке формує обґрунтування необхідності реалізації нового продукту, інновації або модернізації. Складається короткий бізнес-план, проводиться попередній SWOT-аналіз і оцінка рентабельності.
Планування	Розробляється детальний план-графік (зазвичай у MS Project або

	Excel), встановлюються контрольні точки, бюджети, відповідальні особи. У плануванні беруть участь відділи: виробництва, логістики, фінансів, маркетингу. Часто планування є жорстко структурованим з фіксованими термінами.
Реалізація проекту	Процес реалізації охоплює створення прототипів, закупівлю сировини, тестування продукції, розробку дизайну упаковки, узгодження каналів дистрибуції. Виробничий відділ виконує основні операції, а маркетинговий та логістичний координують просування та постачання.
Взаємодія між відділами	Комунікація здебільшого формальна, відбувається через щотижневі наради, e-mail листування та звіти. Відсутність постійної крос-функціональної взаємодії знижує гнучкість та уповільнює реагування на зміни середовища.
Типова тривалість проектів	Від 3 до 6 місяців для впровадження нових продуктів або змін у виробничих процесах. Стратегічні проекти (наприклад, відкриття нових напрямів – косметика, зубна паста) тривають до 12 місяців.
Рівень складності	Середній або високий, залежно від залучення технологій, сертифікацій, логістичних операцій та маркетингових кампаній. Міжвідділова координація та технічна адаптація є основними викликами.
Основні ризики	Невчасне постачання сировини та комплектуючих; Несвоєчасне погодження між відділами; Зміна регуляторних вимог (наприклад, щодо екологічної сертифікації); Маркетингові невдачі нових продуктів; Зростання витрат у період інфляції

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [25]

Аналіз виявлених проблем засвідчує, що управління проектами в ТОВ «ДеЛаМарк» на попередньому етапі мало низку системних бар'єрів, пов'язаних із організаційною жорсткістю, неефективною комунікацією, відсутністю цифрових рішень та недостатнім ризик-менеджментом (див. табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз проблем та бар'єрів в управлінні проектами ТОВ «ДеЛаМарк»

Категорія проблеми	Конкретна проблема	Аналіз причин	Наслідки для підприємства
1	2	3	4
1. Організаційна структура	Низький рівень горизонтальної взаємодії між відділами	Відсутність постійних крос-функціональних команд, домінування вертикального управління	Затримки в узгодженні рішень, низька адаптивність до змін ринкового середовища
2. Комунікації у проектній	Повільний обмін інформацією між	Застарілі комунікаційні канали	Уповільнення процесу прийняття рішень,

діяльності	учасниками проекту	(переважно електронна пошта), відсутність цифрових колабораційних платформ	зниження прозорості реалізації завдань
3. Планування і контроль	Надмірна деталізація планів без можливості адаптації	Використання водоспадного підходу (Waterfall), фіксовані бюджети й терміни без врахування ризиків	Нездатність оперативно реагувати на зовнішні зміни, ризик неефективного використання ресурсів
4. Людський фактор	Перевантаження ключових спеціалістів	Обмежений кадровий резерв, відсутність гнучкого розподілу ролей між проектами	Вигорання працівників, втрата мотивації, збільшення ризику помилок
5. ІТ-інфраструктура управління	Відсутність сучасних інструментів для проектного менеджменту	Недостатнє інвестування в цифровізацію управлінських процесів	Неможливість ефективного відстеження статусу завдань у реальному часі, слабкий контроль за термінами та пріоритетами
6. Управління ризиками	Недостатня формалізація процесу оцінки та нейтралізації ризиків	Відсутність єдиної політики ризик-менеджменту, низька культура ризикової оцінки на етапі ініціації проектів	Неочікуване зростання витрат, зміни у часових межах, зриви поставок або вихід продукту не за планом
7. Залучення зовнішніх партнерів	Складність координації дій із підрядниками та постачальниками	Нерегулярна інтеграція зовнішніх виконавців у систему внутрішніх проектів	Несинхронізованість графіків, затримки постачання, ризик недотримання стандартів екологічності

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [25]

Такі фактори гальмували швидкість реагування на ринкові зміни, обмежували інноваційний потенціал та створювали навантаження на команду. У цьому контексті перехід до гнучких методологій, зокрема Scrum, є логічним кроком для підвищення ефективності проектного середовища та забезпечення сталого розвитку компанії в умовах динамічного ринку.

У березні 2025 року було проведено внутрішнє анкетування серед співробітників ТОВ «ДеЛаМарк» з метою оцінити ефективність поточної системи управління проектами (див. табл.2.9). В опитуванні взяли участь 26 респондентів із різних структурних підрозділів компанії.

Анкета охоплювала 15 питань, спрямованих на виявлення рівня організаційної взаємодії, гнучкості управлінської моделі, ефективності комунікацій, а також проблемних зон у процесі планування й реалізації проєктів (див. Додаток А).

Таблиця 2.9

Результати анкетування щодо оцінки системи управління
проєктами ТОВ «ДеЛаМарк»

№	Питання	Варіант відповіді	К-сть респондентів в (осіб)	Частка, %
1	2	3	4	5
1	Наскільки чітко визначено ролі учасників проєктів?	Дуже чітко	11	42,3%
		Частково чітко	10	38,5%
		Нечітко визначено	5	19,2%
2	Як оцінюєте рівень взаємодії між відділами?	Ефективна комунікація	7	26,9%
		Часткові труднощі	12	46,2%
		Слабка взаємодія	7	26,9%
3	Наскільки реалістичні проєктні терміни?	Завжди реальні	6	23,1%
		Іноді завищені	14	53,8%
		Часто нереальні	6	23,1%
4	Який рівень контролю виконання завдань?	Регулярний моніторинг	10	38,5%
		Частковий контроль	11	42,3%
		Формальний підхід	5	19,2%
5	Наскільки доступна інформація про статус проєктів?	Повна прозорість	8	30,8%
		Частковий доступ	13	50%
		Мінімальна доступність	5	19,2%
6	Чи залучаються співробітники до прийняття рішень?	Активно залучають	9	34,6%
		Частково залучають	13	50%
		Не залучають	4	15,4%
7	Як часто оновлюються проєктні плани?	Постійно оновлюються	7	26,9%
		За потребою	14	53,9%
		Рідко змінюються	5	19,2%
8	Чи використовуються цифрові інструменти управління?	Так, активно	8	30,8%

		Обмежено	11	42,3%
		Практично ні	7	26,9%
9	Ефективність внутрішніх комунікацій у проєктах	Висока ефективність	6	23,1%
		Помірна ефективність	13	50%
		Низька ефективність	7	26,9%
10	Швидкість вирішення непередбачуваних ситуацій	Оперативно	9	34,6%
		Зі зволіканням	12	46,2%
		Повільно	5	19,2%
11	Як часто проєкти виходять за межі бюджету?	Рідко	7	26,9%
		Іноді	13	50%
		Часто	6	23,1%
12	Чи проводиться оцінка ризиків на старті?	Завжди проводиться	6	23,1%
		Іноді проводиться	14	53,8%
		Не проводиться	6	23,1%
13	Згуртованість проєктної команди	Повна синергія	8	30,8%
		Часткова єдність	12	46,1%
		Роз'єднана команда	6	23,1%
14	Отримання зворотного зв'язку після завершення	Завжди отримую	7	26,9%
		Іноді отримую	13	50%
		Ніколи	6	23,1%
15	Гнучкість поточної моделі управління	Повністю гнучка	5	19,2%
		Частково гнучка	15	57,7%
		Недостатньо гнучка	6	23,1%

Джерело: складено автором

Результати анкетування свідчать про наявність як позитивних, так і проблемних аспектів у системі управління проєктами ТОВ «ДеЛаМарк». З одного боку, більшість працівників визнають часткову залученість у прийняття рішень, помірну ефективність комунікацій, а також часткову гнучкість системи, що дозволяє адаптувати плани до умов середовища (див. рис. 2.4).

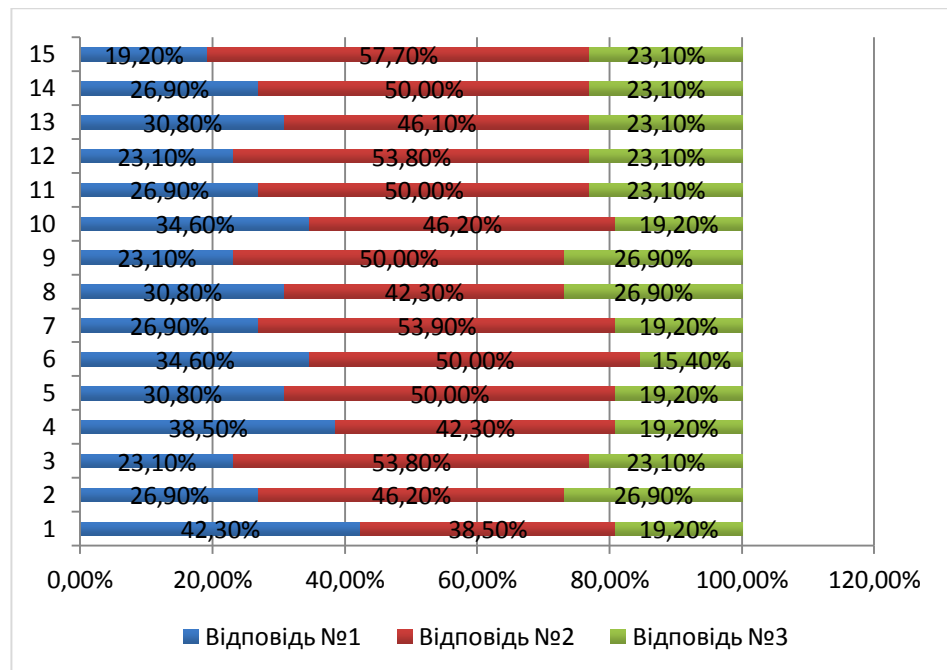


Рис. 2.4 Результат анкетування оцінки системи управління проектами ТОВ «ДеЛаМарк» серед співробітників (%)

З іншого боку, значна частка респондентів вказує на затримки у вирішенні непередбачуваних ситуацій, нестачу цифрових інструментів, нечітке оновлення планів і низький рівень оцінки ризиків. Це вказує на доцільність впровадження гнучкіших моделей управління (Scrum) та активніших інтеграційних процесів між відділами для підвищення ефективності проектного середовища.

Впровадження гнучких методів управління, зокрема Scrum, є доцільним для ТОВ «ДеЛаМарк» з огляду на виявлені проблеми - слабку міжвідділову взаємодію, повільну адаптацію до змін, недостатню прозорість процесів та відсутність гнучкого планування. Ключові елементи Scrum, такі як спринт-планування, продукт-беклог та ретроспективи, дозволили б створити високодинамічне середовище з регулярним оновленням цілей, швидкою зворотним зв'язком та чіткою роллю кожного учасника. Це сприяло б не лише підвищенню продуктивності команд, але й зміцненню культури спільної відповідальності та постійного вдосконалення.

2.3 Аналіз ефективності застосування SCRUM-технологій у діяльності підприємства

Впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» стало логічним кроком у відповідь на структурні труднощі, виявлені під час внутрішнього аналізу системи управління проектами. Виявлена обмежена гнучкість планування, повільна комунікація між відділами та часті збої у проектній реалізації стали ключовими тригерами до трансформації. Методологія Scrum була обрана через її адаптивність до змін, чіткий розподіл ролей та циклічну структуру спринтів, що дає змогу швидко реалізовувати короткотермінові цілі з регулярним коригуванням. Впровадження відбувалося поступово – початково як експериментальна стратегія в межах окремих функціональних команд.

Першими командами, що почали працювати за Scrum-підходом, стали відділ маркетингу (цифрові кампанії), R&D (розробка нових формул) та команда e-commerce. У межах пілотних проектів були обрані завдання зі зрозумілими цілями, високим рівнем крос-функціональності та помірним рівнем ризиків – запуск нової упаковки з переробленого пластику, розробка екологічної зубної пасти та оптимізація мобільної версії інтернет-магазину. Результати оцінювалися за критеріями: дотримання термінів, прозорість виконання, зворотний зв'язок команди та задоволеність внутрішнього замовника (див. табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Основні пілотні проекти впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк»

Назва проекту	Scrum-команда	Тривалість спринту	Ключові артефакти Scrum	Результати впровадження
Розробка екологічної зубної пасти	R&D маркетинг +	2 тижні	Product backlog, Sprint backlog, Review	Завершено вчасно, покращено внутрішній тайм-менеджмент
Рестайлінг упаковки з переробленого	Дизайн-команда + виробництво	3 тижні	Daily Scrum, Review, Retrospective	Підвищена візуальна привабливість,

пластику				зменшено витрати на пакування
Оптимізація мобільної версії сайту	E-commerce + IT	2 тижні	Sprint backlog, Demo, Retrospective	Покращено швидкість завантаження на 38%, підвищено конверсію
Запуск кампанії «ЕcoHome»	Маркетинг + PR	1 тиждень	Planning, Stand-up, Review	Отримано +12% приросту підписників, реліз відбувся за планом

Джерело: складено автором на основі матеріалів підприємства [25]

За допомогою спринтам, щоденним нарадам і структурованим ретроспективам проєктні команди змогли значно покращити ефективність, зменшити затримки та підвищити прозорість процесів, що створює ґрунт для масштабування Scrum на інші департаменти підприємства.

Комбінація класичних Scrum-компонентів із сучасними цифровими інструментами дозволяє ТОВ «ДеЛаМарк» створити ефективну, адаптивну систему управління проєктами (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Основні компоненти Scrum, адаптовані для ТОВ «ДеЛаМарк»

Компонент Scrum	Функціональне призначення	Адаптація на ТОВ «ДеЛаМарк»
1	2	3
<i>Ролі</i>		
Product Owner	Відповідає за формування бачення продукту, ведення backlog, визначення пріоритетів.	Представник маркетингового або R&D відділу, який є «власником ідеї» та контактує з внутрішніми/зовнішніми клієнтами.
Scrum Master	Сприяє дотриманню Scrum-процесу, усуває перешкоди, допомагає команді залишатися продуктивною.	Координатор проєктів із функцією фасилітатора, часто з команди e-commerce або управління якістю.
Scrum Team	Самоорганізована, міжфункціональна команда, що виконує завдання спринту.	Команди створюються на основі конкретного проєкту (наприклад, маркетинг + IT + виробництво для запуску нової лінійки).
<i>Компонент</i>		
Product Backlog	Перелік вимог, завдань та функціоналу, що потрібно реалізувати. Постійно	Вестиметься у Trello або Jira, структурується за пріоритетами, доповнюється зворотним зв'язком

	актуалізується.	клієнтів.
Sprint Backlog	Вибірка завдань із product backlog, які виконуються у межах одного спринту.	Формується на старті кожного спринту в системі управління, включає конкретні задачі з дедлайнами.
Спринт (Sprint)	Фіксований проміжок часу (1–3 тижні), протягом якого команда виконує запланований обсяг роботи.	Зазвичай – 2 тижні. В кінці проводиться демо результатів та ретроспектива.
Щоденні стендапи (Daily)	Короткі 15-хвилинні зустрічі для обговорення прогресу, викликів і наступних кроків.	Проводяться онлайн/офлайн за участі всіх членів команди. Впроваджено у командах маркетингу та R&D.
<i>Інструменти</i>		
Trello	Онлайн-дошка для організації задач, візуалізації етапів та роботи з backlog.	Застосовується для ведення задач у невеликих командах (маркетинг, дизайн), з інтеграцією чеклістів і дедлайнів.
Jira	Потужна система управління Scrum-процесами: планування, звіти, аналітика, спринти.	Запроваджується у проектах з високою складністю (R&D, IT), дозволяє будувати burndown charts та ефективно планувати.
Slack / Microsoft Teams	Комунікаційні платформи для оперативного обміну повідомленнями, створення каналів проєктів.	Застосовуються для щоденних стендапів, спільного обговорення проблем, інтегровані з Trello/Jira.
Google Meet / Zoom	Засоби для відеозв'язку під час планувань, ретроспектив або демонстрацій спринтів.	Активно використовуються в міжвідділових командах, особливо за участі дистанційних працівників.

Джерело: складено автором

Чіткий розподіл ролей, регулярна комунікація та контроль за виконанням завдань у межах спринтів сприяють не лише підвищенню продуктивності, але й формуванню нової проєктної культури. Використання Trello та Jira як систем беклогу забезпечує прозорість і контроль, а Slack та відеоплатформи підтримують швидкий та гнучкий обмін інформацією в межах команди. Такий підхід дозволяє масштабувати Scrum-модель у межах усіх стратегічних напрямів компанії.

Впровадження Scrum-технологій у діяльність ТОВ «ДеЛаМарк» дало змогу суттєво трансформувати культуру проєктного менеджменту від ієрархічної та реактивної до адаптивної, відкритої та результатоорієнтованої (див. табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Прогнозний аналіз ефективності застосування Scrum у ТОВ
«ДеЛаМарк»

Критерій оцінки	Стан до впровадження Scrum	Стан після впровадження Scrum	Опис
1	2	3	4
Тривалість реалізації проєктів	У середньому 5–6 місяців, часті затримки через узгодження та зміну вимог	Середня тривалість одного проєкту 6–8 спринтів (12–16 тижнів), з дотриманням термінів	Scrum дозволив структурувати роботу в рамках коротких і чітко окреслених ітерацій, що зменшило загальні часові втрати на узгодження змін
Рівень міжвідділової взаємодії	Формальна, вертикальна комунікація, обмежена координація	Постійна крос-функціональна взаємодія у спринт-командах	Щоденні стендапи, ретроспективи й планування сприяють підвищенню синергії та оперативності між учасниками.
Гнучкість планування	Жорстко фіксовані плани, оновлювались лише у разі серйозної необхідності	Плани переглядаються кожні 1–2 тижні, backlog постійно оновлюється	Scrum створює простір для адаптивного реагування на зовнішні зміни без втрати загального вектору розвитку проєкту
Оцінка ризиків	Не формалізована, ризики переважно виявлялися постфактум	Ризики аналізуються на етапі планування спринту, їх вплив зменшується завдяки коротким ітераціям	Scrum-фреймворк дозволяє «пропрацьовувати» ризики малими порціями, що знижує загальну нестабільність виконання
Залучення команди	Низька ініціативність, централізоване прийняття рішень	Підвищення мотивації, самоорганізація команд, активність у прийнятті рішень	Підхід до управління через довіру підвищив рівень відповідальності працівників за загальний результат
Виконання бюджету	Відхилення бюджету фіксувались у 35–40% проєктів	Відхилення скоротились до 10–15%	Короткі ітерації дозволяють чітко контролювати витрати, вчасно виявляти неефективність і вносити фінансові корективи
Якість кінцевого продукту	Часто потрібні доопрацювання після завершення проєкту	Демонстрація результатів у кінці кожного спринту, зворотний зв'язок на ранніх етапах	Часті перевірки дозволяють одразу виявити дефекти або відхилення від очікувань і швидко їх усунути
Рівень задоволеності замовників	Середній, через затягування термінів і недостатню комунікацію	Підвищений, через прозорість процесу, швидкий фідбек та часті демонстрації	Залучення внутрішніх замовників у спринти дає змогу коригувати очікування в реальному часі й отримувати релевантний продукт швидше
Використання цифрових	Обмежене: переважно MS Excel,	Jira, Trello, Slack, Google Meet –	Цифровізація процесів дозволила підвищити

інструментів	e-mail	стали стандартом комунікації	прозорість, відстежуваність і ефективність реалізації проєктів на всіх етапах
--------------	--------	------------------------------	---

Джерело: складено автором

За допомогою коротким спринтам, чітким ролям, прозорому управлінню backlog та сучасним цифровим інструментам підприємство змогло скоротити час розробки, знизити ризики, підвищити командну залученість і рівень задоволеності замовників. Така трансформація створює основу для масштабування Scrum-моделі на всі стратегічні напрями діяльності підприємства та формує конкурентну перевагу в динамічному ринку екотоварів.

Попри прогнозні позитивні результати впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк», було виявлено низку проблем і бар'єрів, що ускладнюють масштабування цієї методології. Найбільш суттєвими стали опір частини персоналу до зміни звичного стилю роботи, недостатній рівень підготовки окремих співробітників до самоорганізації, а також труднощі в адаптації команд зі слабо розвиненою міжфункціональною взаємодією.

SWOT-аналіз засвідчує, що застосування Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» створює стратегічно важливі переваги для прискорення інновацій, покращення взаємодії та гнучкості в управлінні (див. табл. 2.13).

Таблиця 2.13

SWOT – аналіз застосування SCRUM-технологій у діяльності підприємства ТОВ «ДеЛаМарк»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
	1. Високий рівень залучення команди в управлінський процес. 2. Гнучкість планування та оперативне реагування на зміни. 3. Впровадження цифрових інструментів комунікації та планування.	1. Опір змінам серед частини персоналу. 2. Нестача досвіду роботи за гнучкими методологіями у деяких підрозділах. 3. Обмежена ефективність Scrum для довготривалих або зовнішньо залежних проєктів.

Можливості	S-O	W-O
1. Підвищення конкурентоспроможності завдяки пришвидшенню циклу розробки продуктів. 2. Зміцнення внутрішньої культури інновацій через постійні ретроспективи. 3. Посилення експортного потенціалу за рахунок оперативного адаптування упаковки, маркування тощо. 4. Поглиблення взаємодії з внутрішніми замовниками (маркетинг, e-commerce).	S1-O1: Високий рівень командної залученості дозволяє оперативно виводити продукти на ринок. S1-O2: Командна синергія стимулює генерацію нових ідей під час спринтів. S2-O3: Гнучкість планування дає змогу адаптувати продукт до вимог закордонних ринків. S2-O4: Реакція на фідбек маркетингу та клієнтів у межах спринту покращує якість рішень.	W1-O1: Подолання опору персоналу через демонстрацію швидких результатів на ринку W1-O2: Включення скептичних учасників до ретроспектив з можливістю впливу на рішення. W2-O3: Проведення навчань у командах з низькою Scrum-компетентністю для підтримки експорту. W4-O4: Впровадження гібридного підходу (Scrum + Waterfall) для складних міжфункціональних проєктів.
Загрози	S-T	W-T
1. Зовнішня нестабільність (військові, логістичні, валютні ризики). 2. Нерівномірна технічна підготовка членів команди. 3. Надмірне навантаження на ключових членів команди. 4. Ризик формального впровадження без зміни мислення (Scrum – лише в документах).	S2-T1: Scrum дозволяє адаптувати пріоритети та backlog відповідно до змін макросередовища. S2-T2: Завдяки спринтам і зворотному зв'язку можна оперативно підвищувати рівень технічної обізнаності. S3-T1: Інструменти Scrum (спринти, планування) дозволяють рівномірно розподіляти навантаження між учасниками. S3-T2: Автоматизація комунікації дозволяє підвищити контроль і зменшити вплив формалізму.	W1-T1: Невміння швидко перебудовувати проєкт у нових умовах може звести нанівець гнучкість підходу. W1-T2: Персонал із низькою готовністю до змін може блокувати нові підходи на рівні підрозділу. W2-T1: Брак досвіду може призвести до хибного розподілу завдань і перевантаження окремих фахівців. W4-T3: За відсутності адаптації під проєкт можуть виникати конфлікти між Scrum-логікою та традиційною структурою.

Джерело: складено автором

Основні сильні сторони пов'язані з адаптивністю, командною залученістю та діджиталізацією, які ефективно поєднуються з ринковими можливостями. Слабкі сторони, пов'язані з кадровими та

організаційними бар'єрами, можуть посилювати ризики у разі недостатньої підготовки або некоректного впровадження. Таким чином, ключовим завданням стає розвиток Scrum-культури, поетапна інтеграція команд і навчання персоналу для забезпечення сталої трансформації.

З урахуванням позитивних результатів пілотного впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк», доцільним є поступове розширення застосування цієї методології на інші команди, зокрема у виробничому та логістичному підрозділах, де потрібна більша гнучкість і прозорість у реалізації багаторівневих задач. Ключовою умовою масштабування є цільове навчання персоналу основам Scrum та підготовка внутрішніх Scrum-коучів.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ SCRUM-ТЕХНОЛОГІЙ У МЕНЕДЖМЕНТІ ТОВ «ДЕЛАМАРК»

3.1 Розробка стратегії впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства

Метою стратегічного впровадження Scrum у діяльність ТОВ «ДеЛаМарк» є трансформація традиційної системи управління проєктами в адаптивну, гнучку та прозору модель, яка забезпечує високу швидкість ухвалення рішень, ефективну взаємодію між підрозділами та систематичне врахування змін середовища. В умовах високої динаміки ринку екологічної побутової хімії, де важливу роль відіграють швидкість інновацій та зворотний зв'язок зі споживачами, Scrum дозволяє мінімізувати бюрократичні затримки, пришвидшити виведення нових продуктів на ринок та забезпечити гнучке реагування на потреби цільової аудиторії.

Серед ключових цілей впровадження Scrum – скорочення життєвого циклу проєктів, зниження витрат на погодження та переробку, а також підвищення ефективності використання внутрішніх ресурсів. За допомогою ітеративній природі Scrum-підходу, команди отримують можливість тестувати ідеї на ранніх етапах, демонструвати проміжні результати й швидко адаптуватися до нових вимог без ризику втрати фокусу. Це дозволяє підприємству працювати в режимі безперервного вдосконалення, скорочуючи час «від ідеї до реалізації» на 25–40% у порівнянні з традиційними моделями управління.

Важливо, що ініціатива впровадження Scrum повністю узгоджується із загальною стратегією розвитку ТОВ «ДеЛаМарк», яка базується на сталості, екологічній відповідальності, технологічній інноваційності та клієнтоцентричності. Scrum як методологія сприяє реалізації цих стратегічних орієнтирів через побудову крос-функціональних команд, прозоре управління пріоритетами та глибоку інтеграцію з потребами внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Отже, Scrum виступає не лише інструментом покращення операційного рівня, а й ключовим елементом довгострокової трансформації організаційної культури компанії.

Алгоритм стратегічного впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» є поетапним, збалансованим та адаптивним до внутрішнього середовища підприємства. Він поєднує як аналітичну підготовку, так і поступову трансформацію команд через пілотні ініціативи (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Алгоритм стратегічного впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк»

Ключові дії	Очікувані результати	Опис
1	2	3
<i>Підготовчий етап</i>		
Проведення внутрішнього аудиту існуючих проєктних процесів	Ідентифікація «вузьких місць», оцінка рівня зрілості команд	Забезпечує об'єктивну основу для адаптації Scrum під реальні процеси підприємства
Формування Scrum-	Відбір внутрішніх	Роль амбасадорів критична для

ініціативної групи (Scrum Champions)	лідерів, які стануть рушіями змін	подолання опору змінам і формування проScrum-культури
Проведення навчання для обраних команд (Scrum, Agile, фасилітація)	Базовий рівень компетентності учасників у сфері гнучких методів управління	Рекомендується проводити тренінги з сертифікованими Scrum-коучами + внутрішні воркшопи
Вибір цифрових інструментів (Trello, Jira, Slack, Google Meet)	Створення технічної основи для прозорості, синхронної роботи	Важливо забезпечити єдине середовище для комунікації, беклогу, статусу завдань і метрик
<i>Пілотне впровадження</i>		
Визначення 1–2 пілотних команд (маркетинг, R&D, e-commerce)	Формування міжфункціональних Scrum-команд	Вибір команд зі швидкими циклами створення продукту забезпечить швидкий ефект і наочний результат
Проведення першого Sprint Planning із формуванням Product Backlog	Учасники розуміють ролі, інструменти та цілі	Перший спринт — критичний для вивчення динаміки командної роботи та готовності до змін
Регулярне проведення Daily Standup, Review та Retrospective	Побудова постійної комунікації та безперервного вдосконалення	Ретроспективи мають стати точкою росту як для команди, так і для процесу управління в цілому
Збір та аналіз метрик (задоволеність, відхилення, час виконання)	Виявлення сильних сторін і точок покращення	На цьому етапі формується аналітична база для масштабування
<i>Масштабування</i>		
Узагальнення результатів пілоту, визначення найкращих практик	Формування внутрішніх Scrum-гайдів і рекомендацій	Дає змогу стандартизувати процеси та масштабувати їх у межах компанії
Поступове залучення інших команд (логістика, виробництво, фінанси)	Поширення Scrum-культури на всі бізнес-напрями	Масштабування має бути поетапним із урахуванням специфіки кожного підрозділу
Створення внутрішніх Scrum-коучів (Scrum Ambassadors)	Формування внутрішнього експертного середовища для підтримки та наставництва	Наявність таких фахівців дозволяє уникнути зовнішньої залежності й зробити Scrum частиною підприємства
Інтеграція Scrum-метрик у загальну систему KPI підприємства	Вимірюваність результатів, обґрунтованість рішень	Дає змогу порівнювати ефективність гнучких команд з традиційними структурами та приймати стратегічні рішення щодо розвитку

Джерело: складено автором

Ключовими факторами успіху виступають якісне навчання, правильний вибір команд для старту, впровадження цифрових інструментів, а також формування внутрішніх Scrum-лідерів. Така модель забезпечує не лише ефективність впровадження, а й стійкість трансформації в довгостроковій перспективі.

Модель управління трансформацією у ТОВ «ДеЛаМарк» передбачає створення внутрішнього Scrum-комітету, який виконує функцію стратегічного органу управління змінами. До складу комітету входять представники вищого менеджменту, сертифіковані Scrum Master'и, лідери пілотних команд, а також координатори ІТ-платформ. Основні завдання комітету — розробка дорожньої карти масштабування, затвердження єдиних стандартів Scrum-практик для компанії, перегляд метрик ефективності та узгодження Scrum з корпоративною стратегією. Така централізована структура дозволяє забезпечити єдність підходу, контроль якості впровадження та швидке реагування на організаційні бар'єри.

Для підтримки постійного зростання Scrum-культури на оперативному рівні, в кожному підрозділі компанії запроваджується інститут Scrum-амбасадорів внутрішніх фасилітаторів, відповідальних за адаптацію методології до специфіки свого відділу. Вони не лише координують спринти, ретроспективи та демонстрації результатів, а й виступають зв'язковою ланкою між командами та Scrum-комітетом. Такий підхід дозволяє масштабувати трансформацію горизонтально, зберігаючи при цьому гнучкість, контекстну релевантність та залученість працівників до процесу змін, що є критично важливим для формування сталої проектної культури підприємства.

Впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» потребує системного підходу до кадрового забезпечення, зокрема чіткого розмежування ролей, побудови компетентнісної моделі та поетапного навчання персоналу (див. табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Кадрове забезпечення впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк»

Ключові функції	Необхідні компетенції	Поточний рівень	Потреба у навчанні
1	2	3	4
<i>Scrum Master</i>			
1. Підтримка команди у дотриманні Scrum-процесу. 2. Усунення перешкод у роботі. 3. Фасилітація ретроспектив, планування, щоденних зустрічей.	1. Знання Scrum/Agile методологій. 2. Навички фасилітації. 3. Лідерство без авторитарності. 4. Конфлікт-менеджмент.	Середній (локальні фахівці з досвідом PM)	Поглиблене навчання за програмами Certified Scrum Master (CSM), внутрішні воркшопи з фасилітації
<i>Product Owner</i>			
1. Формування бачення продукту. 2. Побудова та пріоритезація backlog. 3. Спілкування з клієнтами / замовниками.	1. Бачення бізнес-цінності. 2. Аналітичне мислення. 3. Навички управління очікуваннями.	Низький (відсутній досвід у Scrum)	Базове навчання з ролі РО, воркшопи з написання user stories, пріоритезації цінності
<i>Scrum Team (учасники)</i>			
1. Реалізація завдань backlog. 2. Самоорганізація роботи. 3. Взаємодія з колегами в межах спринту.	1. Технічні компетенції (в межах проєкту). 2. Командна взаємодія. 3. Само-менеджмент. 4. Time-management	Змішаний (від високого до низького)	Тренінги з командної динаміки, гнучкого мислення, внутрішнє наставництво старшими фахівцями.
<i>Scrum Ambassador (у відділі)</i>			
1. Поширення Scrum-культури. 2. Локальна підтримка команд. 3. Комунікація з внутрішнім Scrum-комітетом.	1. Scrum-базис. 2. Комунікаційні навички. 3. Навички менторства та аргументації.	Слабкий (роль не введена)	Навчання через серію внутрішніх тренінгів, практичні завдання, участь у пілотних проєктах.
<i>Scrum Coach (опціонально)</i>			
1. Наставництво Scrum майстрів. 2. Аудит Scrum-практик у команді. 3. Підвищення зрілості команд.	1. Глибоке знання Scrum. 2. Досвід масштабування Scrum. 3. Навички аудиту процесів.	Відсутній	Залучення зовнішніх коучів у перший рік + підготовка внутрішніх за програмою Advanced Scrum Coaching.

Джерело: складено автором

Найбільш критичними є ролі Scrum Master та Product Owner, які вимагають як технічної підготовки, так і глибокого розуміння гнучких принципів управління. Частина компетенцій уже частково сформована у досвідчених проєктних менеджерів, однак для формування повноцінного Scrum-середовища потрібні цільові навчальні програми, внутрішнє наставництво та залучення зовнішніх експертів на етапі трансформації. Формування інституту Scrum-амбасадорів у кожному відділі стане опорою для стійкого впровадження гнучкої методології на всіх рівнях організації.

Комплексне впровадження цифрових інструментів на базі Jira, Trello, Slack та Confluence дозволить ТОВ «ДеЛаМарк» не лише стандартизувати Scrum-процеси, а й забезпечити їх прозорість, адаптивність і вимірюваність. Кожна платформа закриває конкретну функціональну потребу – від управління задачами до документування та щоденної комунікації (див. табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Інструменти та технології для підтримки Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк»

Функціональна потреба	Інструменти	Функціональні можливості	Очікуваний ефект	Особливості впровадження
1	2	3	4	5
Управління backlog і спринтами	Jira Software	1.Формування backlog. 2.Планування спринтів. 3.Відстеження задач. 4.Burndown charts. 5. Scrum-дошки.	Повна автоматизація Scrum-процесу, контроль термінів, прозорість виконання.	Доцільно впроваджувати у R&D, IT, e-commerce та складних між-функціональних командах
Візуалізація задач і прогресу у невеликих командах	Trello	1.Карткова структура завдань. 2.Чеклісти, дедлайни. 3.Коментарі та теги. 4. Інтеграція з Slack, Google	Легка адаптація для невеликих проєктів, простота в користуванні, ефективна візуалізація роботи.	Ідеально підходить для маркетингу, дизайну, digital-команд, які мають малий обсяг завдань.

Оперативна командна комунікація	Slack	Meet. 1. Створення каналів для команд/проектів. 2. Реакції на повідомлення. 3. Інтеграція з Jira, Trello, Google Calendar. 4. Нагадування / боти.	Прозорість комунікації, мінімізація втрат часу на пошук інформації, підвищення командної злагодженості.	Потрібне базове навчання, формування внутрішніх політик щодо використання Slack як основного каналу комунікації.
База знань і документація	Confluence	1. Створення та структуризація документації. 2. Wiki-формат для збереження ретроспектив, політик, процедур. 3. Спільне редагування в реальному часі.	Централізована база знань, стандартизація Scrum-документації, збереження проектної історії.	Слід інтегрувати з Jira для автоматичного зв'язку між задачами та документацією.
Відеозв'язок, демо, ретроспектив	Google Meet / Zoom	1. Проведення онлайн-зустрічей. 2. Демонстрація екрана. 3. Запис сесій.	Зручний формат для команд з гібридним режимом роботи, забезпечення стабільної комунікації між офісом та віддаленими учасниками	Рекомендовано автоматизувати планування зустрічей через інтеграцію з календарями Google / Slack.
Аналіз продуктивності команд	Jira Reports / Google Data Studio	1. Звіти за velocity, completed tasks, blockers. 2. Візуалізація продуктивності по спринтах, командах, продуктах.	Об'єктивна оцінка результативності і впровадження Scrum, аналітична база для рішень з оптимізації ресурсів.	Доцільно налаштовувати шаблони для регулярного звітування Scrum-комітету.

Джерело: складено автором

Критично важливо впроваджувати ці інструменти поетапно, з фокусом на навчання команд, інтеграцію між платформами та створення єдиного цифрового Scrum-середовища. Такий підхід забезпечить

ефективне масштабування гнучкої методології в усіх підрозділах підприємства.

Процес впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» супроводжується низкою потенційних ризиків, серед яких найсуттєвішими є: опір змінам серед персоналу, низький рівень зрілості команд до самоорганізації, дефіцит внутрішніх фахівців зі Scrum-компетенціями, а також ризик формального застосування методології без зміни мислення. Спостерігається небезпека перевантаження ключових учасників пілотних команд, що може призвести до зниження якості виконання завдань і відкату до традиційних моделей. У контексті виробничих і логістичних процесів додатковим викликом є складність синхронізації Scrum із жорсткими зовнішніми зобов'язаннями (постачання, нормативна документація, сертифікація).

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно реалізувати поетапну стратегію впровадження, орієнтовану на навчання, адаптацію та супровід. Рекомендується впровадження програми Scrum-наставництва (Scrum mentoring) з боку внутрішніх амбасадорів та залучених коучів, створення адаптивної системи KPI, що враховує специфіку кожного підрозділу, та регулярний аудит Scrum-практик. Важливо також інтегрувати зворотний зв'язок команд у рішення Scrum-комітету, проводити щомісячні ретроспективи масштабування, а для проєктів зі складною структурою – впроваджувати гібридні моделі Scrum + Kanban або Scrum + Waterfall. Такий підхід дає змогу уникнути шаблонного впровадження та забезпечити стійкість трансформації в умовах змінного середовища.

3.2 Рекомендації щодо оптимізації процесів управління за допомогою SCRUM

Ідентифіковані процеси демонструють наявність як системних, так і процесно-операційних проблем, пов'язаних із низькою гнучкістю, затримками у прийнятті рішень, розривами в комунікації та неефективним управлінням пріоритетами (див. табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Ідентифікація управлінських процесів, що потребують оптимізації у ТОВ «ДеЛаМарк»

Управлінський процес	Основна проблема	Потенціал застосування Scrum
1	2	3
Виробниче планування	Низька гнучкість при зміні обсягів або специфікацій продукції, затримки при погодженні нових партій.	Scrum дозволяє структурувати виробничі завдання у вигляді коротких ітерацій (спринтів), швидко адаптувати план до змін ринку.
Розробка нової продукції	Тривалий цикл прийняття рішень, низька швидкість прототипування, відсутність зворотного зв'язку на ранніх етапах.	Ітеративний характер Scrum забезпечує швидке тестування гіпотез, ранній збір фідбеку, швидке виведення MVP-продукту на ринок.
Дизайн упаковки	Затягування погоджень із відділами, непослідовність у внесенні змін.	Scrum-команда (дизайн + маркетинг + логістика) працює як єдиний механізм над однією backlog-чергою з регулярними демо.
Запуск рекламних кампаній	Погодження між PR, маркетингом, діджитал і фінансами займає надто багато часу.	Розбиття кампанії на спринти дозволяє покроково тестувати інструменти, отримувати дані та коригувати рекламну стратегію.
Внутрішнє погодження рішень	Багаторівнева бюрократія, яка гальмує дії проєктних команд.	Scrum забезпечує децентралізацію управлінських рішень, делегування повноважень командам на рівні спринтів.
Маркетингове планування	Відсутність зв'язку між довгостроковими цілями та поточними активностями.	Product backlog дозволяє ранжувати ініціативи за пріоритетністю, забезпечити фокус на створенні цінності в кожному спринті.
Комунікація між підрозділами	Формальна, повільна, фрагментована інформація	Scrum сприяє постійній горизонтальній комунікації

		через Daily Scrum, Review та Retrospective, що мінімізує розриви в інформації
Оптимізація інтернет-магазину	Часте дублювання задач, повільне оновлення функціоналу, неузгодженість з дизайнерами	Scrum-команда e-commerce + IT може за один-два спринти реалізовувати покращення UX/UI та функціональності

Джерело: складено автором

Застосування Scrum як гнучкої методології управління дозволяє усунути ці бар'єри завдяки ітеративному підходу, прозорій структурі backlog'у, самоорганізації команд і циклічному перегляду результатів. Особливо ефективним Scrum є для розробки нової продукції, запуску комунікаційних кампаній і трансформації внутрішньої культури планування.

Для оптимізації ключових процесів ТОВ «ДеЛаМарк» рекомендовано адаптувати Scrum-модель до специфіки кожного напрямку діяльності. Маркетингові кампанії доцільно реалізовувати у форматі двотижневих спринтів, де кожен цикл включає підготовку рекламних матеріалів, налаштування каналів просування та аналіз попередніх результатів. Всі активності плануються через Scrum-дошку (Trello або Jira), що дозволяє маркетинговій команді координуватися з PR, дизайном та фінансовим відділом у режимі реального часу. Наприкінці кожного спринту проводиться Review зі зворотним зв'язком щодо охоплення, конверсій та ефективності бюджетів.

У сфері розробки нової продукції (R&D) рекомендовано застосовувати Scrum із тритижневими спринтами, де кожна ітерація завершується прототипом або частиною функціональності (напр., нова формула або упаковка). Backlog продукту формується спільно з маркетингологами й технологами, а пріоритети визначаються з огляду на актуальні запити споживачів. Для e-commerce-процесів рекомендована інтеграція Scrum з Kanban-дошкою для поточного обслуговування сайту, водночас планування покращень UX/UI, оптимізації воронки продажів і

A/B-тестів відбувається в межах спринтів. Така модель забезпечує адаптивність, швидкість, прозорість і націленість на створення конкретної цінності в кожному напрямі діяльності.

У процесі реалізації Scrum-інструментів у відділі R&D ТОВ «ДеЛаМарк» кожен спринт триває три тижні та починається з спринт-планування, під час якого команда обирає із сформованого backlog'у задачі на період ітерації наприклад, тестування біорозкладного компонента, підготовка технічної документації або розробка прототипу нової формули. Щоранку відбуваються щоденні мітинги тривалістю до 15 хвилин, де команда обговорює досягнення, поточні виклики й короткострокові цілі. У фіналі спринту проводиться Sprint Review з демонстрацією проміжних результатів для Product Owner'а та суміжних відділів, після чого ретроспектива, де аналізуються помилки, визначаються точки зростання та формуються зміни до наступного циклу. Такий підхід сприяє не лише підвищенню науково-технологічної продуктивності, а й формуванню системи безперервного вдосконалення та командної відповідальності.

Для ефективного впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» ключовим фактором успіху є створення крос-функціональних команд, які об'єднують фахівців з маркетингу, виробництва, R&D, логістики та ІТ у межах одного спринту. Така модель дозволяє забезпечити повний цикл створення цінності від генерації ідеї до виведення продукту на ринок без втрати часу на багаторівневу комунікацію. У проєктах розробки нової продукції взаємодія R&D з маркетингом і дизайнерським відділом у режимі реального часу дозволяє швидко адаптувати продукт до запитів клієнтів. Роль міжвідділової взаємодії полягає у ліквідації «силосного мислення», формуванні єдиної мети для всіх учасників команди та забезпеченні колективної відповідальності за результат, що, у свою чергу, підвищує продуктивність і якість прийнятих рішень.

Scrum-комунікація в ТОВ «ДеЛаМарк» є структурованою, регулярною та орієнтованою на дію, що дозволяє уникати інформаційних розривів, затримок у прийнятті рішень та зниження командної мотивації (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Оптимізація комунікацій у Scrum-команді ТОВ «ДеЛаМарк»

Основна мета	Учасники	Формат / інструменти	Частота та тривалість	Очікуваний результат / вихід
1	2	3	4	5
<i>Daily Scrum (щоденний мітинг)</i>				
Синхронізація команди: «що зроблено, що планується, які перешкоди»	Уся Scrum-команда	Онлайн/офлайн, Slack/Google Meet	Щодня; 15 хвилин.	Видимість прогресу, оперативне вирішення мікропроблем, підвищення ритмічності команди
<i>Mid-Sprint Check-in</i>				
Проміжна оцінка статусу виконання спринту, виявлення потенційних відхилень	Scrum Master, команда	Slack / Google Meet	1 раз на тиждень; 30 хвилин.	Виявлені блокери, адаптація темпу, запобігання зриву спринту
<i>Sprint Planning (планування)</i>				
Вибір завдань зі backlog на спринт, визначення цілей та обсягів	Scrum Master, Product Owner, команда	Jira / Trello + Google Meet	1 раз на спринт; 1,5-2 години	Сформований Sprint Backlog, узгоджений обсяг завдань, команда розуміє очікуваний результат
<i>Sprint Review (огляд спринту)</i>				
Демонстрація готових результатів, отримання зворотного зв'язку	Scrum-команда + стейкхолдери	Google Meet / Zoom	1 раз на спринт; 45-60 хвилин	Отримано відгуки від замовників, підтверджено досягнення цілей або сформульовано потребу в доопрацювання
<i>Sprint Retrospective</i>				
Аналіз внутрішньої	Scrum-команда	Miro board / Confluence /	1 раз на спринт; 60	Конкретні дії щодо вдосконалення

роботи команди, виявлення сильних/слабких сторін, формування плану покращень		офлайн	хвилин.	процесів (Action Items), посилення командної взаємодії
<i>Беклог-рефайнмент</i>				
Актуалізація Product Backlog: зміни пріоритетів, уточнення завдань	Product Owner + Scrum Master	Jira / Trello	1 раз на тиждень; 30-45 хвилин.	Product Backlog структурований і готовий до наступного Sprint Planning
<i>Крос-функціональний обмін</i>				
Узгодження дій між командами (наприклад, e-commerce, маркетинг, R&D)	Представники команд	Slack / Microsoft Teams / Jira comments	1–2 рази на тиждень; 30 хвилин.	Уникнення дублювання завдань, узгодженість між відділами, прозорість взаємозалежностей

Джерело: складено автором

Введення шаблону щотижневої комунікації забезпечує високу ритмічність, видимість прогресу та гнучкість реагування на зміни, а також формує спільну відповідальність і залученість кожного учасника Scrum-команди. Це критично важливо для підтримки ефективності в умовах високої динаміки завдань та міжвідділової взаємодії.

Використання Scrum у довгострокових проєктах ТОВ «ДеЛаМарк» доцільне за умови поділу таких ініціатив на послідовні етапи або інкременти з чітко визначеною проміжною цінністю. Наприклад, під час розробки нової серії продукції з біорозкладним пакуванням Scrum дозволяє формувати backlog для кожної підфази: тестування формули, дизайн упаковки, логістика, маркетингове просування тощо. Такий підхід забезпечує ітеративну перевірку рішень, ранній збір фідбеку, швидке усунення помилок і гнучке коригування стратегії. Отже, Scrum трансформується в інструмент не лише операційного, а й стратегічного управління, що підтримує гнучкість навіть у проєктах тривалістю понад 6–12 місяців.

3.3 Оцінка ефективності запропонованих заходів

Очікуване впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» матиме системний ефект на основні показники проєктної ефективності: зменшення витрат часу та ресурсів, покращення якості рішень, зростання задоволеності замовників і командної залученості (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

Прогнозовані показники ефективності впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк»

Показник	Базовий рівень (до впровадження)	Прогноз через 6 місяців	Прогноз через 12 місяців	Очікуваний ефект / обґрунтування
1	2	3	4	5
Середня тривалість проєкту	5,2 місяця	3,8 місяця	3,2 місяця	Завдяки спринтам і швидкому прийняттю рішень скорочується час «від ідеї до реалізації»
Кількість проєктів, завершених у строк	58%	73%	85%	Регулярний контроль прогресу в рамках Sprint Review та Daily Scrum знижує ймовірність зриву дедлайнів
Частота перевитрат бюджету на проєкти	42%	28%	18%	Підвищення прозорості й прогнозованості через backlog та оцінку завдань знижує фінансові ризики
Індекс командної залученості (інтерв'ювання)	3,2/5	4,1/5	4,5/5	Завдяки самоорганізації, зворотному зв'язку та ретроспективам зростає рівень мотивації
Рівень задоволеності внутрішніх замовників	62%	77%	87%	Раннє тестування та презентація результатів на кожному спринті підвищують точність відповідності очікуванням
Швидкість виведення нових продуктів (MVP)	3 на рік	5 на рік	7 на рік	Scrum забезпечує гнучке прототипування та швидке реагування на запити ринку
Середня	10 робочих	6 днів	3–4 дні	Завдяки крос-

тривалість погоджень між відділами	днів			функціональним командам та щоденним мітингам зменшується залежність від формальних процесів
Частота змін у проєктному плані (адаптивність)	Раз на 3–4 тижні	Раз на 2 тижні	Раз на 1 спринт	Scrum дозволяє переглядати backlog на регулярній основі, що підвищує оперативність реакції
Кількість внутрішніх проєктів, реалізованих Scrum	2	5	9	Розширення практики на нові команди в межах масштабування
Середній ROI проєктів (оцінка вигоди/витрат)	1,4	1,8	2,1	Зростає ефективність завдяки швидкому запуску, мінімізації помилок та фокусуванню на пріоритетних цілях

Джерело: складено автором

За допомогою фокусу на гнучкості, самоорганізації та ітеративності, компанія отримає вимірювані результати вже протягом перших півроку, а через 12 місяців матиме передумови для масштабованої, стійкої Scrum-культури у всіх функціональних напрямках.

Проєкт впровадження Scrum-технологій у ТОВ «ДеЛаМарк» фінансується переважно за рахунок власного капіталу (84,3%), що підкреслює стратегічну зацікавленість компанії у трансформації внутрішніх процесів управління. Основні інвестиції спрямовані на навчання персоналу, залучення сертифікованих коучів, ліцензії для цифрових Scrum-інструментів та підтримку перших пілотних спринтів (див. табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Фінансування проєкту впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» (тис. грн.)

Назва статті витрат	Джерела фінансування			
	Залучені ресурси			Загалом
	Власний	Всього	У тому числі	

	капітал	залучені кошти	Кредитні кошти	Інше	
1	2	3	4	5	6
Навчання персоналу (Scrum Master, PO, команди)	160	40	30	10	200
Залучення зовнішнього Scrum-коуча	110	30	15	15	140
Закупівля ліцензій ПЗ (Jira, Confluence)	90	20	15	5	110
Адаптація внутрішніх процесів, аудит	75	0	0	0	75
Розробка внутрішніх регламентів та політик	60	0	0	0	150
Витрати на пілотні спринти (тех. підтримка, час)	125	25	20	5	150
ВСЬОГО	620	115	80	35	735
Питома вага у загальному фінансуванні	84,3%	15,7%	х	х	100%

Джерело: складено автором

Залучені ресурси (15,7%) поділяються між цільовим кредитуванням (зокрема, на технологічне забезпечення) та грантовими джерелами, що були мобілізовані через партнерські ініціативи з інноваційної цифрової трансформації. Така структура фінансування забезпечує стійкість проєкту, зниження ризиків і високу контрольованість витрат, дозволяючи досягнути ефективного результату з мінімальним зовнішнім навантаженням.

Графік потоку інвестицій проєкту впровадження Scrum-технологій у ТОВ «ДеЛаМарк» демонструє поступовий, збалансований розподіл витрат упродовж чотирьох кварталів реалізації ініціативи. Найбільша концентрація інвестицій припадає на 3 квартал 2025 року (35 тис. грн) як стартову фазу, коли здійснюється основний обсяг навчання, ліцензування ПЗ та підготовка першої хвилі пілотного запуску (див. табл. 3.8).

Таблиця 3.8

Графік потоку інвестицій проєкту впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства ТОВ «ДеЛаМарк» (тис. грн.)

Квартал	Навчання персоналу	Залучення зовнішнього Scrum-коуча	Закупівля ліцензій ПЗ	Адаптація внутрішніх процесів, аудит	Розробка внутрішніх регламентів та політик	Витрати на пілотні спринти	Загальна сума
3 кв. 2025 р.	10	8	7	4	2	4	35
4 кв. 2025 р.	5	5	5	3	5	4	27
1 кв. 2026 р.	3	5	3	4	3	5	23
2 кв. 2026 р.	2	5	1	6	6	10	30
Всього	20	17	15	16	14	23	115

Джерело: складено автором

У подальших кварталах обсяги вкладень зменшуються, проте зберігається акцент на підтримці змін — через послідовне залучення коучів, оновлення регламентів і зростання витрат на пілотні спринти в 2 кварталі 2026 року. Така динаміка дозволяє забезпечити керовану адаптацію Scrum-моделі без перевантаження бюджету, що є запорукою успішної трансформації управлінської системи підприємства.

Таблиця 3.9

Оцінка періоду окупності проєкту впровадження SCRUM-технологій у менеджмент підприємства ТОВ «ДеЛаМарк»

Показники	1 кв. 2025 р.	2 кв. 2025 р.	3 кв. 2025 р.	4 кв. 2025 р.	1 кв. 2026 р.	2 кв. 2026 р.	3 кв. 2026 р.	4 кв. 2026 р.	Всього
Загальний обсяг (тис. грн.)	0	0	-35	-27	-23	-30	0	0	-115
Вхідні грошові потоки CF (тис. грн.)	0	0	0	0	0	0	40	60	0
Коефіцієнт дисконтування (DF)	0,9656	0,9326	0,9009	0,8705	0,8412	0,812	0,784	0,757	
Дисконтований CF (тис. грн.)	0	0	-33,8	-25,18	-20,72	-26,12	33,65	48,72	130,1

Накопичений дисконтований CF (тис. грн.)	0	0	-33,8	-58,98	-79,7	-105,8	-72,1	23,45	
NPV									130,1
DPB									1,59
IRR									27%
PI (Індекс прибутковості проекту)									2,23

Джерело: складено автором

Оцінка періоду окупності проєкту впровадження Scrum-технологій у менеджмент ТОВ «ДеЛаМарк» свідчить про високу економічну доцільність та інвестиційну привабливість ініціативи. За результатами розрахунків, період дисконтованої окупності (DPB) становить лише 1,59 року, що є оптимальним для проєктів внутрішньої трансформації. Чистий приведений дохід (NPV) становить 130,1 тис. грн, а внутрішня норма рентабельності (IRR) – 27%, що перевищує стандартні показники прибутковості в галузі. Індекс прибутковості (PI) на рівні 2,23 додатково підтверджує ефективність використання капіталу та високий потенціал створення доданої вартості. У сукупності це свідчить про те, що проєкт не лише швидко поверне вкладені інвестиції, а й забезпечить стале покращення фінансово-управлінських результатів підприємства.

Результати впровадження Scrum-технологій у менеджмент ТОВ «ДеЛаМарк» демонструють високий рівень адаптивності цього підходу до внутрішньої організаційної структури підприємства та підтверджують його ефективність у покращенні швидкості, прозорості й командної взаємодії в реалізації проєктів. Успішне тестування Scrum у маркетингових, R&D та діджитал-підрозділах створює обґрунтовану передумову для масштабування моделі на інші ключові напрямки: виробництво, логістику, клієнтський сервіс та стратегічне планування. Така трансформація дозволить забезпечити єдиний гнучкий формат управління, який базується на швидкому зворотному зв'язку, чіткій пріоритизації завдань і постійному вдосконаленні процесів.

Зі стратегічної точки зору, масштабове впровадження Scrum здатне стати конкурентною перевагою ТОВ «ДеЛаМарк» на національному та міжнародному ринках, особливо в умовах постійної зміни запитів споживачів і високої динаміки екологічного тренду в побутовій хімії. За допомогою більшій гнучкості в управлінні продуктами та скороченню часу виведення нових рішень на ринок, компанія отримає можливість оптимізувати інноваційний цикл, підвищити якість взаємодії з клієнтами та зміцнити свою позицію як лідера у сфері сталого екотоваровиробництва. У довгостроковій перспективі Scrum може стати не просто інструментом реалізації проєктів, а основою нової корпоративної культури ефективності, відкритості й інноваційності.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження теоретичних засад впровадження SCRUM-технологій у менеджменті підприємств було з'ясовано, що SCRUM є сучасною гнучкою методологією управління проектами, заснованою на ітераційному підході та самоорганізованих командах. Проаналізовано етапи її розвитку — від початкових концепцій Джеффа Сазерленда і Кена Швабера до інтеграції з новітніми технологіями, що дозволило розширити її застосування за межі ІТ-сфери та адаптувати до потреб різних галузей бізнесу.

Розглянуто специфіку використання SCRUM-технологій у сучасному менеджменті підприємств, яка полягає у швидкому реагуванні на зміни, підвищенні продуктивності та оптимізації процесів за допомогою чітко визначених ролей (Product Owner, Scrum Master, Development Team) та ітераційному виконанню завдань у межах спринтів. Також виявлено значний позитивний вплив SCRUM на покращення комунікаційних процесів у командах та підвищення якості кінцевого продукту за рахунок безперервного зворотного зв'язку.

Досліджено вплив SCRUM-технологій на сталий розвиток підприємств через оптимізацію використання ресурсів та підтримку інноваційного середовища. З'ясовано, що завдяки ітераційному плануванню підприємства можуть досягти довгострокових екологічних, соціальних та економічних цілей. Використання SCRUM сприяє скороченню витрат, підвищенню якості продукції та формуванню культури інновацій, що є критично важливими елементами сталого розвитку в умовах сучасних ринкових викликів.

У процесі дослідження організаційно-економічної характеристики ТОВ «ДеЛаМарк» було встановлено, що підприємство є одним із провідних українських виробників екологічної побутової хімії з динамічною фінансовою структурою, чіткою функціональною

організацією та орієнтацією на інновації. Аналіз фінансових показників за 2022–2024 роки засвідчив стійке зростання доходу, активів та власного капіталу, а також поступове зміцнення рентабельності та платоспроможності. Зважаючи на високий рівень проектної активності (розробка нових формул, дизайн упаковки, цифрові маркетингові кампанії), актуальним стало удосконалення підходів до управління проектами.

Оцінка існуючої системи управління проектами показала наявність як сильних сторін (структурованість, чіткий розподіл функцій, контроль виконання), так і низки суттєвих бар'єрів: обмежена міжвідділова взаємодія, недостатня адаптивність до змін, повільна комунікація та неформалізоване управління ризиками. Результати внутрішнього анкетування підтвердили низький рівень залученості персоналу до прийняття рішень, обмежене використання цифрових інструментів та часті відхилення від бюджету й термінів виконання, що загалом знижувало ефективність реалізації проектних ініціатив.

Вивчення ефективності застосування Scrum-методології на базі пілотних команд ТОВ «ДеЛаМарк» засвідчило її високу результативність: скорочення тривалості проектів, підвищення прозорості процесів, поліпшення якості зворотного зв'язку, зменшення перевитрат бюджету та посилення командної залученості. Ідентифіковано потребу в додатковому навчанні персоналу, адаптації Scrum до проектів зі складною структурою та подоланні опору змінам. Враховуючи отримані результати, рекомендовано масштабувати Scrum на інші підрозділи, поступово формуючи цілісну гнучку модель управління проектами підприємства.

Було розроблено стратегію впровадження Scrum-технологій у систему менеджменту ТОВ «ДеЛаМарк», яка передбачає поетапне масштабування: від пілотного тестування у маркетингових і R&D-командах до повноцінної трансформації управління в усіх

функціональних напрямках. Обґрунтовано ключові етапи впровадження навчання персоналу, створення внутрішнього Scrum-комітету, запуск спринтів і цифрових інструментів (Jira, Slack, Confluence), а також визначено кадрову модель, джерела фінансування та прогнозований інвестиційний графік. Особлива увага приділялася адаптації Scrum до умов середнього українського виробничо-інноваційного підприємства, з урахуванням існуючих управлінських бар'єрів.

Запропоновано рекомендації щодо оптимізації ключових процесів управління — таких як розробка нової продукції, маркетингові кампанії, погодження рішень, крос-функціональна взаємодія — шляхом інтеграції Scrum-підходів: формування backlog'ів, планування ітерацій, ретроспектив, Daily-мітингів та децентралізації управлінських повноважень. Розроблено індивідуальні моделі Scrum-застосування для кожного процесу, з урахуванням специфіки задач, тривалості, ризиків і командної структури. Такий підхід дозволяє усунути фрагментацію інформаційних потоків, прискорити реалізацію проєктів та підвищити командну залученість до управлінських рішень.

Здійснено кількісну та якісну оцінку ефективності запропонованих заходів: розраховано період окупності впровадження (1,59 року), позитивне значення NPV (130,1 тис. грн), високий показник IRR (27%) та PI (2,23), що свідчать про фінансову доцільність трансформації. Також побудовано прогноз динаміки ключових показників ефективності: зменшення тривалості проєктів, зростання кількості завершених у строк ініціатив, підвищення рівня залученості персоналу. Отже, впровадження Scrum у ТОВ «ДеЛаМарк» не лише оптимізує операційні процеси, а й формує основу для сталого стратегічного розвитку та конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку, що змінюється.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Nyandongo K., Madumo M. Assessing the effectiveness of the scrum framework and its successful implementation. *2022 IEEE 28th International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) & 31st International Association For Management of Technology (IAMOT) Joint Conference*, 1-8. 2022. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10033259>
2. Прокопенко Т., Поволоцький Ю. Концептуальна процедура оцінки ефективності проекту на основі гнучких методологій SCRUM у сфері інформаційних технологій. 2021, 60-66. URL: <http://pm.khpi.edu.ua/article/view/229492>
3. Новаківський І.І., Злидник Ю.О. Аналіз перспектив застосування SCRUM – методу для підприємств малого і середнього бізнесу в Україні. *Економіка та управління підприємствами. Випуск №37*, 2019. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/37_2019_ukr/53.pdf
4. Тимченко І.П. Використання методології SCRUM в освітньому процесі. *Економіка та держава. Випуск №7*. 2022. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/economy/article/view/177/177>
5. Засорнова І., Лисенко С., Засорнов О. Вибір методології SCRUM або KANBAN для управління проектами в ІТ-компаніях. *Комп'ютерні системи та інформаційні технології*. 2022. URL: <https://csitjournal.khmnu.edu.ua/index.php/csit/article/view/135>
6. Ozkan N., Bal S., Erdogan T., Gök M. Scrum, Kanban or a Mix of Both? A Systematic Literature Review. *2022 17th Conference on Computer Science and Intelligence Systems (FedCSIS)*, 883-893. 2022. URL: https://annals-csis.org/Volume_30/drp/143.html
7. Chandrasekharan A. A Wrinkle in the Promise of Scrum. 2021, 50-66. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/263135>
8. Brose W., Cabral P., Da Silva Freitas J., De David C. Scrum team self-organization: an understanding in the light of the systemic-complex

paradigm. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. 2023. URL: <https://doi.org/10.55905/ijstvtv9n6-019>.

9.Raicevic S., Garvanov I., Raicevic N. Improvements and Shortcomings in The First Stage of Scrum Implementation in Medium-Sized IT Companies. 2023 *XXXII International Scientific Conference Electronics (ET)*, 1-4. 2023. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10278704>

10.Ekechi C., Okeke C., Adama H. Enhancing agile product development with scrum methodologies: A detailed exploration of implementation practices and benefits. *Engineering Science & Technology Journal*. 2024. URL: <https://fepbl.com/index.php/estj/article/view/1108>

11.Juntorn M., Senivongse T. An Empirical Study on Scrum Deviations in Organizations with Software Development. 2023 *26th ACIS International Winter Conference on Software Engineering, Artificial Intelligence, Networking and Parallel/Distributed Computing (SNPD-Winter)*, 222-228. 2023. URL: <https://doi.org/10.1109/SNPD-Winter57765.2023.10223827>.

12.Офіційний сайт Scrum. URL:<https://www.scrum.org/>

13. Timinger H., Vieth M., Wehens H. Cross-University Certification System as Proof of Competence in Project Management. 2022 *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, 276-284. 2022. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/9766716>

14.Schwarz A., Baham C., Davis J. An Investigation Into Product Owner Practices in Scrum Implementations. 2021, 99-113. URL: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/263139>

15.Shastri Y., Hoda R., Amor R. Spearheading agile: the role of the scrum master in agile projects. *Empirical Software Engineering*, 26. 2021. URL: <https://doi.org/10.1007/s10664-020-09899-4>.

16.SholehahR., FauziA., MajidN. ImplementasiMetodeAgileScrumDalamPerancanganUI/UXDesignCommand ControlMapServiceDiPT. Len Industri (Persero). *JURNAL FASILKOM*. 2024. URL: <https://ejurnal.umri.ac.id/index.php/JIK/article/view/6940>

17.Chakravarty K., Singh J. A Deep Dive into Product Backlog Prioritization Technique in Scrum. *2023 OITS International Conference on Information Technology (OCIT)*, 77-81. 2023. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10430672>

18.Петролюк Ю., Гребенюк Н. Сталий розвиток як стратегічна перевага для підприємства. *Економіка та суспільство*, (68). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-148>

19. Ткаченко В.В., Маховський С. В. Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*. Випуск №68, 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>

20. Пронько Л.М., Ревкова А.В., Затайдух К.Ю. Стратегічне планування збалансованого розвитку сільських територій: еколого-економічні індикатори та моделі. *Економічна наука*. Інвестиції: практика та досвід, №20, 2024. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/download/4786/4828/10954>

21.Pamungkas R., Zebua B., Azizah A. PERAN STRATEGIS SCRUM MASTER PADA PENGEMBANGAN PERANGKAT LUNAK DI SEBUAH INDUSTRI. *JTT (Jurnal Teknologi Terapan)*. 2023.URL: <https://jurnal.polindra.ac.id/index.php/jtt/article/view/474>

22.Бондаренко С., Корсуненко І., Бондаренко Б. Управління конкурентоспроможністю бізнес-процесів підприємства в умовах воєнного стану.*Економіка та суспільство*, (64). 2024. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-40>

23.Azemi A. Student Team Formation Using SCRUM. *2023 IEEE Frontiers in Education Conference (FIE)*, 1-8. 2023. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10343197/>

24.Behutiye W., Tripathi N., Isomursu M. Adopting Scrum in Hybrid Settings, in a University Course Project: Reflections and

Recommendations. *IEEE Access*, 12, 105633-105650. 2024. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/document/10613761>

25. Офіційний сайт підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК». URL: <https://delamark.ua/>

26. Загальна інформація про підприємство ТОВ «ДЕЛАМАРК». URL: <https://opendatabot.ua/c/36385435>

27. Загальна інформація про підприємство ТОВ «ДЕЛАМАРК». URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/36385435/

28. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК» за 2022 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36385435/yearly-finances?current_year=2022

29. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК» за 2023 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36385435/yearly-finances?current_year=2023

30. Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК» за 2024 рік. URL: https://clarity-project.info/edr/36385435/yearly-finances?current_year=2024

31. Офіційна сторінка підприємства ТОВ «Екозон». URL: <https://ecozone.com.ua/>

32. Офіційна сторінка підприємства ТМ «Choice». URL: <https://choice.ua/>

33. Офіційна сторінка підприємства Feel Eco Ukraine. URL: <https://fresh.co.ua>

ДОДАТКИ

**Анкета для внутрішнього оцінювання системи управління
проєктами ТОВ «ДеЛаМарк» серед співробітників**

1. Наскільки чітко визначено ролі учасників проєктів?

- ☐ Дуже чітко
- ☐ Частково чітко
- ☐ Нечітко визначено

2. Як оцінюєте рівень взаємодії між відділами?

- ☐ Ефективна комунікація
- ☐ Часткові труднощі
- ☐ Слабка взаємодія

3. Наскільки реалістичні проєктні терміни?

- ☐ Завжди реальні
- ☐ Іноді завищені
- ☐ Часто нереальні

4. Який рівень контролю виконання завдань?

- ☐ Регулярний моніторинг
- ☐ Частковий контроль
- ☐ Формальний підхід

5. Наскільки доступна інформація щодо поточного статусу проєктів?

- ☐ Повна прозорість
- ☐ Частковий доступ
- ☐ Мінімальна доступність

6. Чи залучаються співробітники до прийняття рішень у проєктах?

- ☐ Активно залучають
- ☐ Частково залучають
- ☐ Не залучають

7. Як часто оновлюються проєктні плани?

- ☐ Постійно оновлюються
- ☐ За потребою
- ☐ Рідко змінюються

8. Чи використовуються цифрові інструменти управління?

- ☐ Так, активно
- ☐ Обмежено
- ☐ Практично ні

9. Як оцінюєте ефективність внутрішніх комунікацій у проєктах?

- ☐ Висока ефективність
- ☐ Помірна ефективність
- ☐ Низька ефективність

10. Наскільки швидко вирішуються непередбачувані ситуації?

- ☐ Оперативно
- ☐ Зі зволіканням
- ☐ Повільно

11. Як часто проєкти виходять за межі бюджету?

- ☐ Рідко
- ☐ Іноді
- ☐ Часто

12. Чи проводиться оцінка ризиків на старті проєктів?

- ☐ Завжди проводиться
- ☐ Іноді проводиться
- ☐ Не проводиться

13. Наскільки команда проєкту є згуртованою?

- ☐ Повна синергія
- ☐ Часткова єдність
- ☐ Роз'єднана команда

14. Чи отримуєте ви зворотний зв'язок після завершення проєктів?

- ☐ Завжди отримую
- ☐ Іноді отримую
- ☐ Ніколи

15. Чи вважаєте існуючу модель управління гнучкою?

- ☐ Повністю гнучка
- ☐ Частково гнучка
- ☐ Недостатньо гнучка

Додаток Б

Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК»
за 2022 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Основні засоби:	1010	37.90	53.80
первісна вартість	1011	355.10	376.70
знос	1012	317.20	322.90
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	37.90	53.80
II. Оборотні активи Запаси	1100	3 599.20	2 418.30
Поточна дебіторська заборгованість	1155	4 714.00	6 208.00
Гроші та їх еквіваленти	1165	53.90	62.30
Інші оборотні активи	1190	238.30	243.70
Усього за розділом II	1195	8 605.40	8 932.30
Баланс	1300	8 643.30	8 986.10

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
Капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	3 443.50	4 090.50
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	3 543.50	4 190.50
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0.00	
III. Поточні зобов'язання Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
Поточна кредиторська заборгованість за: товари, роботи, послуги	1615	1 070.80	680.50
розрахунками з бюджетом	1620	75.70	142.00
розрахунками зі страхування	1625	0.30	0.50
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	3 953.00	3 972.60
Усього за розділом III	1695	5 099.80	4 795.60
Баланс	1900	8 643.30	8 986.10

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн	За попередній період, тис. грн
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	17 380.30	13 100.80
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	14 040.90	10 489.90

Інші доходи	2160	128.60	183.40
Інші витрати	2165	2 679.00	2 760.40
Разом доходи (2000 + 2160)	2280	17 508.90	13 284.20
Разом витрати (2050 + 2165)	2285	16 719.90	13 250.30
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	789.00	33.90
Податок на прибуток	2300	142.00	6.10
Витрати (доходи), які зменшують (збільшують) фінансовий результат після оподаткування	2310		0.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300 - (+) 2310)	2350	647.00	27.80

Додаток В

Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК»
за 2023 рік

Актив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.80	1.80
первісна вартість	1001	4.10	4.10
накопичена амортизація	1002	2.30	2.30
Основні засоби:	1010	52.00	74.80
первісна вартість	1011	372.60	542.10
знос	1012	320.60	467.30
Усього за розділом I	1095	53.80	76.60
II. Оборотні активи Запаси:	1100	2 418.30	3 788.90
у тому числі готова продукція	1103	181.00	36.60
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	5 721.10	11 099.90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	72.30	11.60
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	414.60	894.40
Гроші та їх еквіваленти	1165	62.30	69.20
Інші оборотні активи	1190	243.70	325.30
Усього за розділом II	1195	8 932.30	16 189.30
Баланс	1300	8 986.10	16 265.90

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	4 090.50	8 824.90
Усього за розділом I	1495	4 190.50	8 924.90
товари, роботи, послуги	1615	680.50	2 207.40
розрахунками з бюджетом	1620	142.00	1 111.50
у тому числі з податку на прибуток	1621	142.00	1 039.20
розрахунками зі страхування	1625	0.50	0.90
Інші поточні зобов'язання	1690	3 972.60	4 021.20
Усього за розділом III	1695	4 795.60	7 341.00
Баланс	1900	8 986.10	16 265.90

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	35 909.60	17 380.30

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	24 377.30	14 040.90
Інші операційні доходи	2120	11.20	128.60
Інші операційні витрати	2180	5 756.60	2 679.00
Інші витрати	2270	13.30	
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	35 920.80	17 508.90
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	30 147.20	16 719.90
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	5 773.60	789.00
Податок на прибуток	2300	1 039.20	142.00
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	4 734.40	647.00

Додаток Г

Фінансова звітність підприємства ТОВ «ДЕЛАМАРК»**за 2024 рік****Актив**

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Необоротні активи Нематеріальні активи	1000	1.80	0.00
первісна вартість	1001	4.10	4.10
накопичена амортизація	1002	2.30	4.10
Незавершені капітальні інвестиції	1005	0.00	
Основні засоби:	1010	74.80	183.10
первісна вартість	1011	542.10	828.90
знос	1012	467.30	645.80
Довгострокові біологічні активи	1020	0.00	
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0.00	
Інші необоротні активи	1090	0.00	
Усього за розділом I	1095	76.60	183.10
II. Оборотні активи Запаси:	1100	3 788.90	4 832.60
у тому числі готова продукція	1103	36.60	58.10
Поточні біологічні активи	1110	0.00	
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	11 099.90	11 447.80
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	11.60	12.60
у тому числі з податку на прибуток	1136	0.00	
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	894.40	1 320.10
Поточні фінансові інвестиції	1160	0.00	
Гроші та їх еквіваленти	1165	69.20	560.20
Витрати майбутніх періодів	1170	0.00	
Інші оборотні активи	1190	325.30	142.80
Усього за розділом II	1195	16 189.30	18 316.10
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0.00	
Баланс	1300	16 265.90	18 499.20

Пасив

Назва рядка	Код рядка	На початок звітного року, тис. грн.	На кінець звітного періоду, тис. грн.
I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	100.00	100.00
Додатковий капітал	1410	0.00	
Резервний капітал	1415	0.00	
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	8 824.90	12 613.90
Неоплачений капітал	1425	0.00	
Усього за розділом I	1495	8 924.90	12 713.90
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та	1595	0.00	85.50

забезпечення			
Короткострокові кредити банків	1600	0.00	
III. Поточні зобов'язання Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	0.00	
товари, роботи, послуги	1615	2 207.40	1 529.70
розрахунками з бюджетом	1620	1 111.50	1 429.60
у тому числі з податку на прибуток	1621	1 039.20	846.60
розрахунками зі страхування	1625	0.90	0.90
розрахунками з оплати праці	1630	0.00	
Доходи майбутніх періодів	1665	0.00	
Інші поточні зобов'язання	1690	4 021.20	2 739.60
Усього за розділом III	1695	7 341.00	5 699.80
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0.00	
Баланс	1900	16 265.90	18 499.20

Звіт про фінансові результати

Назва рядка	Код рядка	За звітний період, тис. грн.	За аналогічний період попереднього року, тис. грн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	41 842.10	35 909.60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	28 496.50	24 377.30
Інші операційні доходи	2120	1 228.50	11.20
Інші операційні витрати	2180	9 840.10	5 756.60
Інші доходи	2240		0.00
Інші витрати	2270	62.40	13.30
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	43 070.60	35 920.80
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	38 399.00	30 147.20
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	4 671.60	5 773.60
Податок на прибуток	2300	846.60	1 039.20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	3 825.00	4 734.40