

Центральноукраїнський національний технічний університет  
Економічний факультет  
Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»

*Допущена до захисту:*

Зав. кафедри економіки,  
менеджменту та комерційної  
діяльності  
к.е.н., доц.

\_\_\_\_\_ Тетяна РЯБОВОЛИК  
„03” січня 2024 р.

(протокол засідання кафедри ЕМ та КД  
№10 від „03” січня 2024\_р.)

## **Кваліфікаційна робота**

за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

на тему: «Управління проектною діяльністю  
підприємства в умовах кризи»

Виконав: здобувач вищої освіти II курсу,  
групи МЕ-22М спеціальності  
073 «Менеджмент»

ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»

\_\_\_\_\_ Едуард ЛАДИЖЕНСЬКИЙ

Керівник: канд. екон. наук, доцент

\_\_\_\_\_ Ольга В'ЮНИК

Рецензент: докт. екон. наук, проф.,  
декан економічного факультету

\_\_\_\_\_ Наталія ШАЛІМОВА

## ЗМІСТ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП                                                                                                                 | 4  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ                           | 7  |
| 1.1. Сутність та класифікація проєктів                                                                                | 7  |
| 1.2. Особливості проєктної діяльності підприємств в умовах кризи                                                      | 13 |
| 1.3. Організаційний та методичний інструментарій управління проєктною діяльністю підприємств                          | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ЄЛИСАВЕТДОРБУД» | 28 |
| 2.1. Аналіз стану і динаміки господарсько-економічної діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»                                  | 28 |
| 2.2. Оцінювання основних індикаторів фінансово-економічної результативності функціонування підприємства               | 42 |
| 2.3. Особливості управління проєктною діяльністю на підприємстві ПП «Єлисаветдорбуд»                                  | 53 |
| РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ЄЛИСАВЕТДОРБУД» В УМОВАХ КРИЗИ   | 57 |
| 3.1. Концептуальні підходи щодо вдосконалення проєктної діяльності підприємства в умовах кризи                        | 57 |
| 3.2. Напрями застосування гнучкого інструментарію управління проєктною діяльністю підприємства                        | 62 |
| ВИСНОВКИ                                                                                                              | 66 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ                                                                                            | 68 |
| ДОДАТКИ                                                                                                               | 73 |

## ВСТУП

Проекти відіграють важливу роль у господарсько-економічній діяльності підприємств, установ та організацій, а також суспільства в цілому. Разом з тим, задля того, щоб успішно реалізувати будь-який проєкт, необхідно докласти значних зусиль щодо оцінки його доцільності, планування усіх процесів, організації управління часом виконання проєкту із дотриманням усіх строків, управління вартістю робіт за проєктом, управління якістю проєктних робіт, керування ризиками та контролю за виконанням різних етапів робіт.

В умовах кризи вітчизняні підприємства обмежені у всіх видах ресурсів і потребують ухвалення конструктивних управлінських рішень та реалізації проєктів відновлення та розвитку в обмежені часові терміни з максимальною ефективністю. Кризові умови підвищують вплив ризиків як на результати господарської діяльності загалом, так і на можливості реалізації проєктів. Зростає також рівень невизначеності, що ускладнює процедури планування і прогнозування очікуваних результатів за проєктом. Це засвідчує актуальність та своєчасність обраної тематики виконаного дослідження.

Питання управління проєктами та різні аспекти організації проєктної діяльності розглядали такі науковці, як: Аксьонова О.В., Бабенко К.Є., Бардась А.В., Біляк Т.О., Блага Н.В., Богач К.С., Богуцький С.В., Бочарова Н.А., Буряченко О.В., Бушуєва Н.С., Волківська А.М., Гавловська Н.І., Головня О.М., Гоменюк М.О., Гумега В.В., Данилюк Н.М., Данченко О.Б., Джегур Г.В., Джеджула В.В., Довгань Л.Є., Дудник А.В., Єпіфанова І.Ю., Єфімова Є.Є., Жарун О.В., Живко З.Б., Жигалкевич Ж.М., Задорожнюк Л.Р., Іванов М.Є., Ільчук П.Г., Качан О.І., Коваленко Н.О., Козирєва О.В., Колодінська Я.О., Корж Б.В., Коротєєв М.А., Кривдик М.О., Кустріч Л.О., Лащенко О.В., Макарова В.В., Малик І.П., Миснік А.В., Моргун А.В., Мохонько Г.А., Муляр Т.С., Нахімі М.М., Осовська Г.В., Осовський О.А., Передало Х.С., Петренко Н.О., Пітерська В.М.,

Приймак В.М., Руда І.І., Рудніченко Є.М., Савіна О.Ю., Самойленко В.В., Самсоненко М.С., Сарафинюк Я.М., Серьогіна Н.К., Складенко О.В., Снітко Є.О., Соколюк С.Ю., Сухомлин Л.В., Токарчук Д.М., Тупчий О.С., Унінець-Ходаківська В.П., Федік О.І., Федотова І.В., Хадарцев О.В., Хаустова В.Є., Цісінська О.Б., Чернега І.І., Черниш О.В., Шулик Ю.В., Шулик Ю.В. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні особливостей управління проектною діяльністю на підприємстві та обґрунтуванні пропозицій щодо удосконалення проектною діяльністю в умовах кризи із застосуванням новітніх інструментів проектного менеджменту.

Задля досягнення мети у кваліфікаційній роботі було вирішено наступні завдання:

- розглянути сутність та підходи до класифікації проектів;
- визначити особливості проектною діяльністю підприємств в умовах кризи;
- розглянути організаційний та методичний інструментарій управління проектною діяльністю підприємств;
- провести аналіз стану і динаміки господарсько-економічної діяльності ПП «Єлисаветдорбуд»;
- здійснити оцінку основних індикаторів фінансово-економічної результативності функціонування підприємства;
- розробити пропозиції щодо вдосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві із застосуванням новітнього інструментарію у сфері управління проектами.

Об'єктом дослідження є процес управління проектною діяльністю на підприємстві.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та практичні аспекти вдосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві ПП «Єлисаветдорбуд».

При виконанні дослідження знайшли застосування методи абстрагування та конкретизації, аналізу і синтезу, порівняння та класифікації, методи економічного аналізу, коефіцієнтний метод.

Елементи наукової новизни результатів дослідження полягають у:

- забезпеченні подальшого розвитку теоретичних засад управління проектною діяльністю підприємств на основі комплексного підходу та оцінки ефективності проектних рішень;
- вдосконаленні практико-орієнтованого підходу щодо поліпшення процесу управління проектною діяльністю підприємства на основі запровадження новітнього інструментарію у сфері управління проектами, що характеризується гнучкістю та адаптивністю.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості реалізації розроблених пропозицій щодо застосування гнучких та адаптивних підходів до управління проектною діяльністю на рівні підприємства.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи: за результатами виконання даної роботи опубліковано тези доповіді на тему: «Особливості реалізації проектів та управління ними в умовах функціонування інноваційних кластерів» (матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможна модель інноваційного розвитку економіки України», м. Кропивницький, 2023 рік).

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ КРИЗИ

#### 1.1. Сутність та класифікація проєктів

В процесі дослідження специфіки проєктної діяльності господарюючих суб'єктів зупинимося, перш за все, на аналізі підходів до трактування сутності поняття «проєкт» та існуючих підходах до класифікації їх типів за різними ознаками.

Блага Н.В. характеризує проєкт як «тимчасові заходи, спрямовані на досягнення унікального продукту, послуги чи відповідного результату» [4, с. 8].

Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. під проєктом розуміють «комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення поставлених цілей, протягом обмеженого часу при обмежених фінансових, трудових і матеріальних ресурсах» [23, с. 6].

Лашченко О.В., Серьогіна Н.К. пропонують під проєктом розуміти «документ, у якому за допомогою специфічних методів та інструментів описана, обґрунтована та деталізована певна діяльність (сукупність процесів) щодо досягнення заздалегідь визначеного і бажаного результату з чітко зазначеними ресурсами в конкретні строки» [22].

Головня О.М. у своєму дослідженні зауважує, що «проєкт – це комплекс заходів, які здійснюються для досягнення чітко визначених цілей упродовж відведеного часу та за допомогою призначених на це фінансових ресурсів (бюджету)» [11].

Шулик Ю.В. розуміє проєкт «як системний комплекс заходів, який обов'язково має чітко визначену мету, завдання для вирішення певної проблеми, засоби досягнення мети та результати проєкту, що визначає унікальність кожного проєкту» [37].

Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафінюк Я.М., Кривдик М.О. характеризують проєкт як «комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених з метою досягнення поставленої цілі та отримання визначеного результату за встановлених ресурсних обмежень» [27].

Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. надають наступне комплексне трактування сутності проєкту: «це сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій (заходів або робіт), орієнтованих на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів і заданості термінів їх початку і завершення» [15, с. 9].

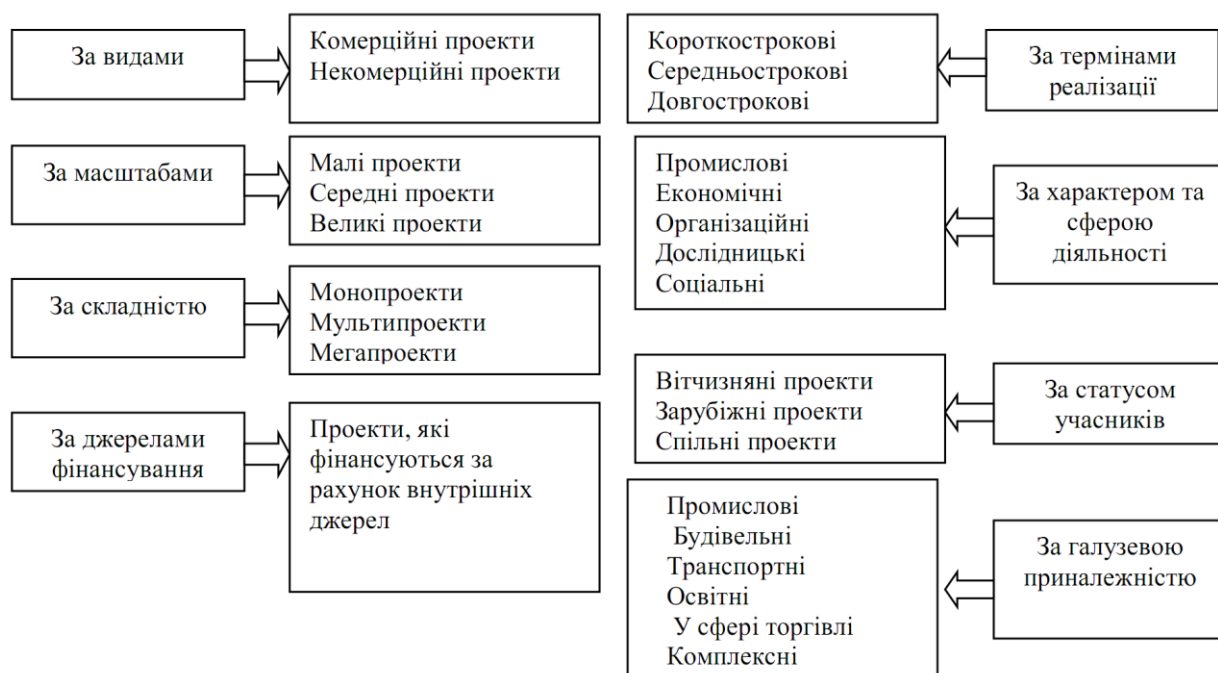
Погоджуємося з твердженням, що проєкт – це «складна управлінська система, без використання якої на сьогодні не можливо розвиватись підприємству у сучасних критичних економічних умовах» [28].

Специфічними рисами проєктів, що відрізняють їх від звичайної господарської діяльності підприємств, установ чи організацій, виступають наступні:

- на відміну від традиційної господарської діяльності, що здійснюється на постійній основі, проєкт характеризується ознаками унікальності і тимчасовості;
- кожен проєкт завжди має чітку ціль, у той час як у звичайній діяльності суб'єкта господарювання чітко визначена мета може бути відсутня або недостатньо обґрунтована;
- завдяки встановленню чітких цілей проєкти відзначаються конкретним і заздалегідь встановленим терміном завершення, що не завжди характерно для рутинних функціональних обов'язків під час звичайної діяльності господарюючого суб'єкта;
- проєктам притаманно комбінувати та об'єднувати діяльність фахівців різного профілю, у той час як багато видів організаційної діяльності розмежовуються за ознаками спеціалізації відповідно до виконуваних функцій;

- будь-який проєкт завжди наділений специфічними елементами унікального характеру;
- проєкти обов’язково мають ідентифіковані обмеження щодо часу, обсягу витрат і встановлені вимоги щодо якості і змісту виконуваних робіт та характеристик кінцевого результату [16].

Зважаючи на складність та різноманітність проєктів, закономірно, що вони класифікуються за різними ознаками. Так, автори Єпіфанова І.Ю. та Джеджула В.В. пропонують розрізняти проєкти за видами, масштабами, термінами реалізації, складністю, джерелами фінансування, галузями, сферою діяльності, статусом учасників (рис. 1.1) [16].



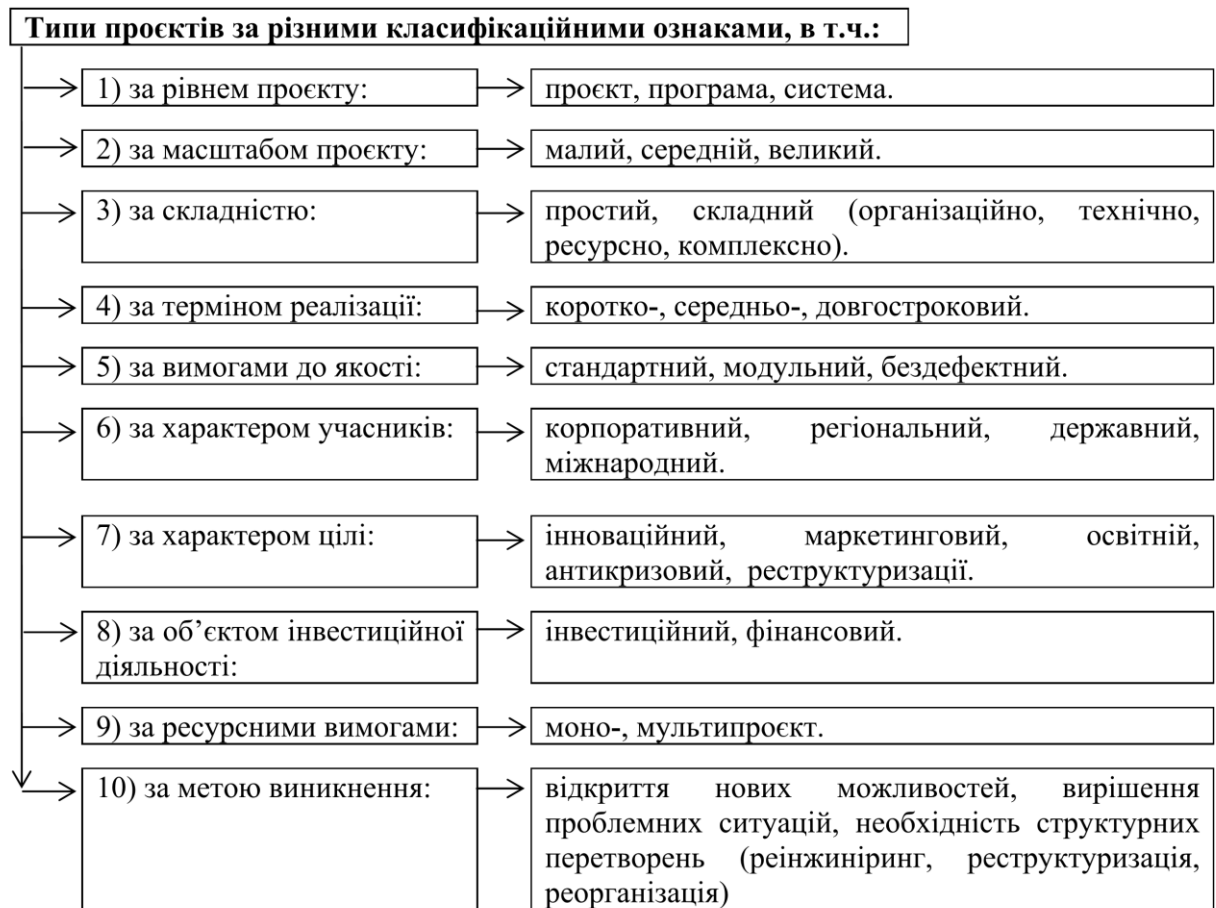
**Рис. 1.1. Підходи до класифікації проєктів**

Джерело: [16]

Унінець-Ходаківська В.П. класифікує проєкти за такими ознаками:

- за складністю (монопроєкти, мультипроєкти, мегапроєкти);
- за тривалістю реалізації (короткострокові, середньострокові, довгострокові);
- за наслідками ухвалених рішень (взаємовиключні, заміщувальні, синергійні) [33].

Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Осовський О.А., Муляр Т.С. наводять авторський підхід щодо класифікації проєктів за ознаками їх рівня, масштабу, вимогами до якості, складністю, термінами, цілями, об'єктами тощо (рис. 1.2) [10].



**Рис. 1.2. Типи проєктів за різними ознаками**

Джерело: [10]

До джерел фінансування проєктів можуть бути віднесені: власні кошти суб'єкта господарювання, залучені кошти та позикові кошти (рис. 1.3) [31].

Життєвий цикл проєкту може бути охарактеризований як «модель, яка відображає хід виконання проєкту в часі, визначаючи його фази та їх характеристики від моменту ініціювання розробки до її завершення» [11].

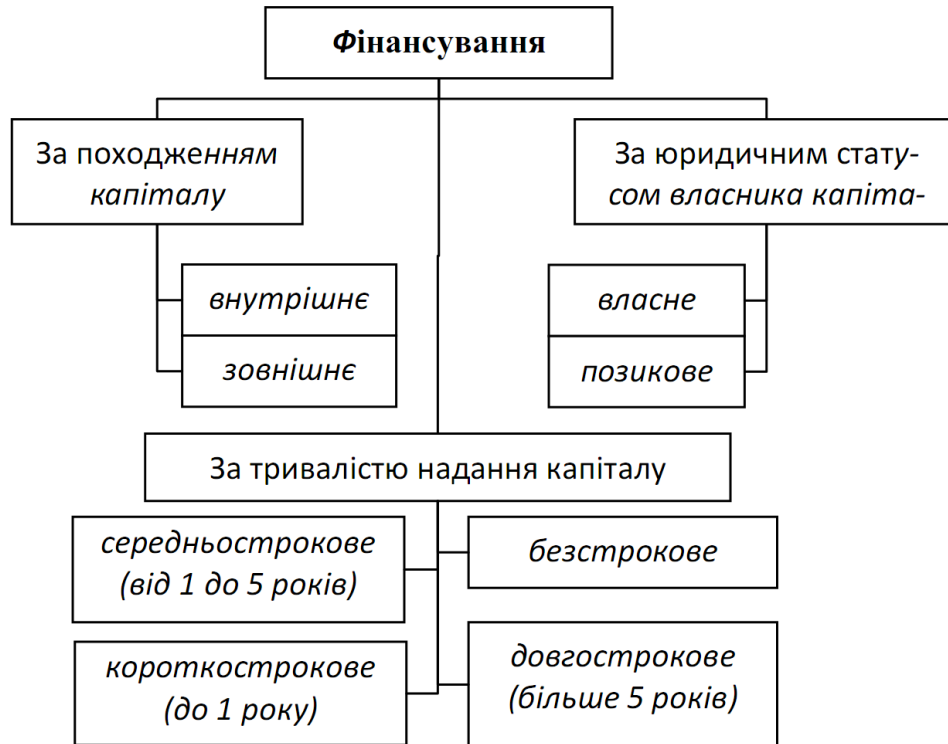
Скляренко О.В., Федік О.І., Колодінська Я.О. пропонують розрізняти наступні етапи життєвого циклу проєктів:

I. Ініціація (запуск) проєкту.

II. Планування проєкту.

III. Реалізація проєкту.

IV. Закриття проєкту (здача готового продукту) [30].



**Рис. 1.3. Класифікація фінансування проєктів**

Джерело: [4, с. 86]

У проєктному менеджменті розрізняють таке поняття, як середовище проєкту, яке являє собою «зовнішні і внутрішні чинники впливу на його підготовку і реалізацію» [23, с. 8-9].

Відповідно, до факторів зовнішнього середовища проєктів можуть бути віднесені наступні: економічні, політичні, правові, науково-технічні, природні, суспільні, культурні та інші чинники, специфічні для конкретного проєктного рішення. Стосовно факторів внутрішнього середовища проєктів, то до їх складу найчастіше відносять: професіоналізм учасників проєктної команди, застосовуваний на підприємстві стиль управління, методи управління, що використовуються в процесі управління проєктом, відносини між учасниками проєкту та його стейкхолдерами, наявні засоби комунікаційної взаємодії між учасниками проєкту [23, с. 8-9].

Зупинимосся більш детально на типовому складі учасників проєкту. Такими учасниками можуть бути:

- замовник проєкту (фізична або юридична особа, що інвестує у певний проєкт особисті чи позичкові грошові кошти, до компетенції якої належить ухвалення рішень стосовно строків реалізації проєкту, його вартісних показників та вимог щодо рівня якості);
- інвестор (це фізична особа чи установа, яка забезпечує фінансування проєкту);
- проєктувальник (спеціалізована проєктна установа, до функцій якої належить складання і розробка відповідної проєктно-кошторисної документації);
- постачальник (установа чи організація, що забезпечує проєкт різними видами необхідних ресурсів);
- підрядник (юридична особа, яка відповідає за виконання усіх проєктних робіт згідно з умовами укладених договорів);
- консультант (фахівець або організація, які є компетентними у певній сфері та на умовах контракту надають необхідні консультаційні послуги учасникам проєкту);
- керівник (або менеджер) проєкту (юридична чи фізична особа, що наділена повноваженнями і компетенціями щодо загального управління реалізацією проєкту);
- команда проєкту (організаційна структура або група фахівців, що забезпечує виконання різних робіт за проєктом під керівництвом проєктного менеджера) [23, с. 9].

Необхідно підкреслити, що від злагодженої та раціональної взаємодії усіх учасників проєктної діяльності у кінцевому підсумку залежать можливості ефективної реалізації конкретного проєкту, отримання бажаного результату та досягнення мети проєкту у повному обсязі, додержання усіх встановлених параметрів проєкту стосовно термінів його реалізації, вартості та якості робіт.

## 1.2. Особливості проєктної діяльності підприємств в умовах кризи

Розглянемо сутність та специфіку проєктної діяльності у її взаємозв'язку із такими категоріями, як «управління проєктами» та «проєктний менеджмент».

Управління проєктами має пріоритетне значення в процесі господарської діяльності будь-яких підприємств, так як забезпечує координацію відповідних управлінських рішень стосовно мети проєкту, планування його реалізації та управління командою проєкту [16].

За визначенням, яке надають автори Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В., Миснік А.В., «проєктний менеджмент – це галузь наукових знань щодо прийомів, інструментів, методології прийняття проєктних рішень, способи їх практичної реалізації» [17].

Спіфанова І.Ю., Джеджула В.В. відзначають, що «управління проєктом є процесом управління матеріальними, фінансовими, трудовими ресурсами, спрямованим на досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проєкті строки» [16].

Самойленко В.В. вважає, що «управління проєктом – це процес управління командою і ресурсами проєкту за допомогою специфічних методів, завдяки яким проєкт завершується успішно і досягає своєї мети» [28].

Бочарова Н.А., Федотова І.В. наголошують, що «управління проєктами – це процес планування, організації, виконання та контролю над проєктом з метою досягнення поставленої мети» [7].

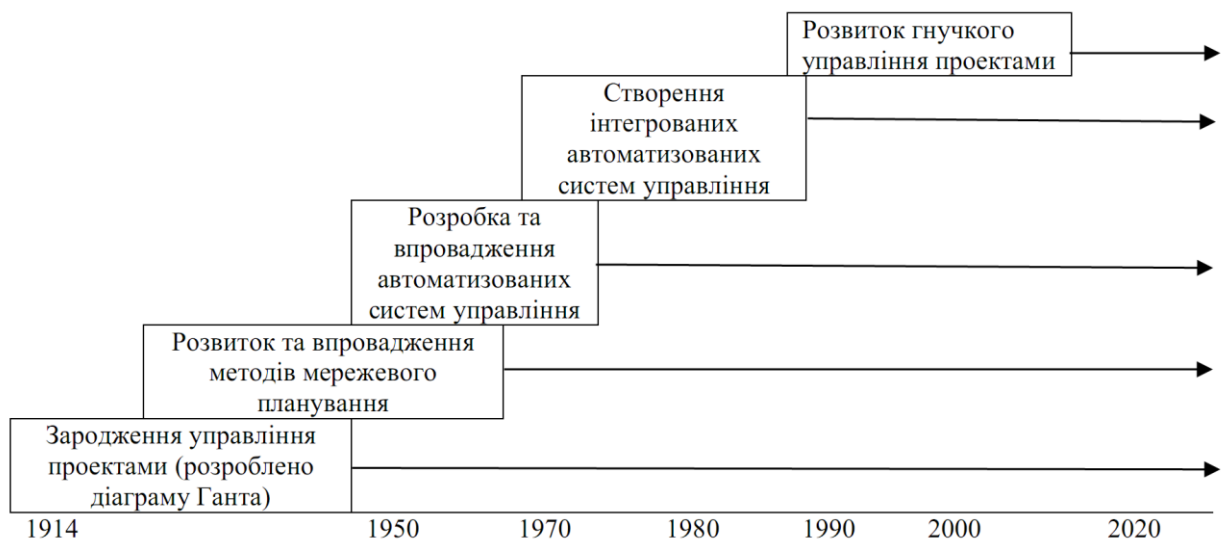
Управління проєктами являє собою «процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проєкту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проєкту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проєкту» [4, с. 16].

Згідно із визначенням фахівців Інституту управління проєктами у США, проєкт характеризується як «мистецтво управляти й координувати

трудо́ві й матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосувати системи сучасної техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом, обсягами, вартістю, часом і якістю робіт» [23, с. 7].

Проектним менеджментом також вважають «тимчасову управлінську професійну діяльність щодо планування, організації, мотивування та контролю раціонального використання матеріальних, фінансових та трудових ресурсів шляхом використання сукупності специфічних методів та інструментів для досягнення заздалегідь визначеної мети у встановлені в проекті строки» [22].

Підходи до управління проектами пройшли тривалий еволюційний шлях розвитку – від зародження методичних прийомів управління із використанням діаграм Ганта до сучасних методів гнучкого управління проектами (рис. 1.4).



**Рис. 1.4. Еволюція підходів до управління проектами**

Джерело: [1]

Важливо, що проектний підхід надає змогу зосередити власні та залучені із зовнішніх джерел кошти і відповідні ресурси задля реалізації начасних, чітких, вимірюваних, конкретних та детермінованих у часі завдань. Він демонструє високу ефективність за будь-яких умов господарювання,

зокрема, й в умовах кризового стану, що супроводжується фінансовими труднощами та жорсткими обмеженнями щодо умов одержання необхідних бюджетних фінансових ресурсів [24].

Умови воєнного часу та майбутнього поствоєнного відновлення актуалізують важливість застосування новітнього управлінського інструментарію та швидкого реагування на наявні виклики та загрози. Отже, це потребує максимально ефективного та ощадливого використання ресурсів часу, грошових коштів та кадрового потенціалу [32].

Проектний менеджмент відіграє важливу роль у загальній системі управління діяльністю господарюючого суб'єкта та тісно взаємопов'язаний зі стратегічними аспектами його розвитку (рис. 1.5).



**Рис. 1.5. Місце проектного менеджменту в системі управління підприємством**

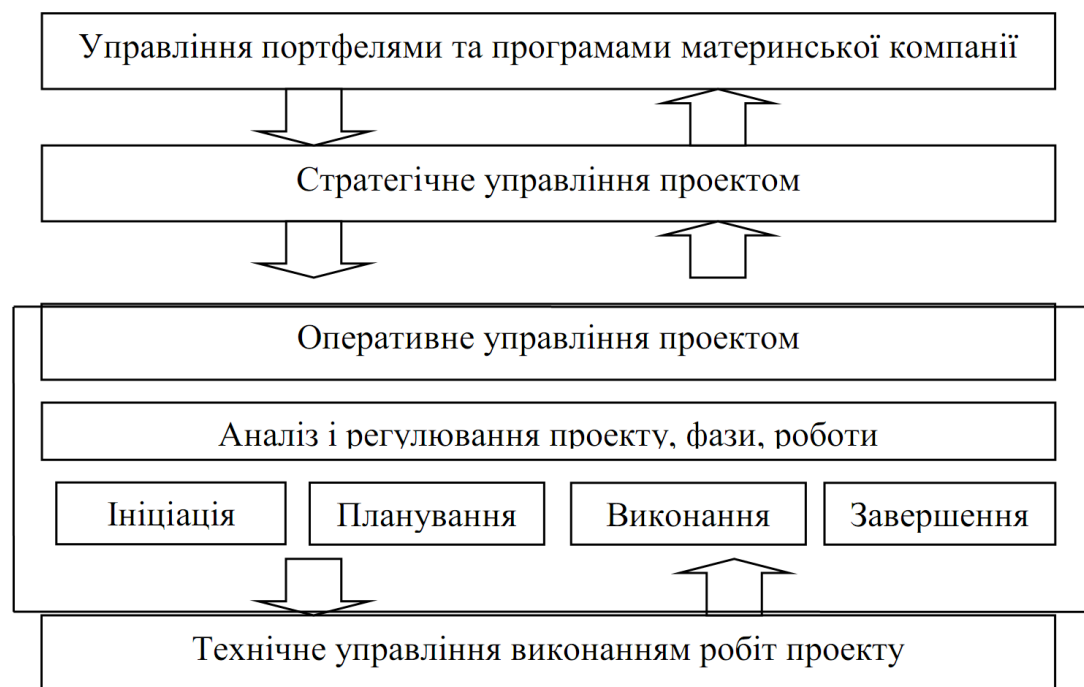
Джерело: [17]

Специфіка управління проектами залежить від наступних основних факторів:

- масштабність проекту, обсяг проектних робіт, вартість реалізації проекту;
- складність виконання робіт за проектом;

- чисельність внутрішніх і зовнішніх учасників проекту та наявні взаємозв'язки між ними;
- ймовірність змін як безпосередньо у проекті, так і в його структурі і необхідних умовах реалізації, середовищі та можливість своєчасно врахувати відповідні зміни;
- наявність конкурентів та їх потенціал;
- усвідомлення керівництвом доцільності імплементації проектного підходу [15, с. 22].

Отже, загальний процес управління проектами відбувається на декількох рівнях: стратегічному, оперативному та технічному (рис. 1.6).



**Рис. 1.6. Рівні управління проектами**

Джерело: [15, с. 24]

Під час організації проектної діяльності на підприємстві доцільно брати до уваги такі аспекти як:

- ідентифікація та врахування потреб всіх категорій стейкхолдерів;
- формування оптимальної комунікаційної взаємодії між зацікавленими сторонами проекту та його командою;

- процес бюджетного забезпечення проєкту має бути чітко визначеним та надійним;
- виконання кожної задачі повинне здійснюватись із застосуванням єдиних методичних прийомів;
- слід обов'язково враховувати ймовірність настання потенційних ризиків та прояву конфліктів впродовж всіх етапів здійснення проєкту;
- забезпечення визначених результатів реалізації проєкту [20].

В контексті врахування наявних кризових умов важливою є здатність господарюючого суб'єкта керувати проєктами як циклом вирішення проблем, що виникають унаслідок впливу чинників кризи (рис. 1.7).



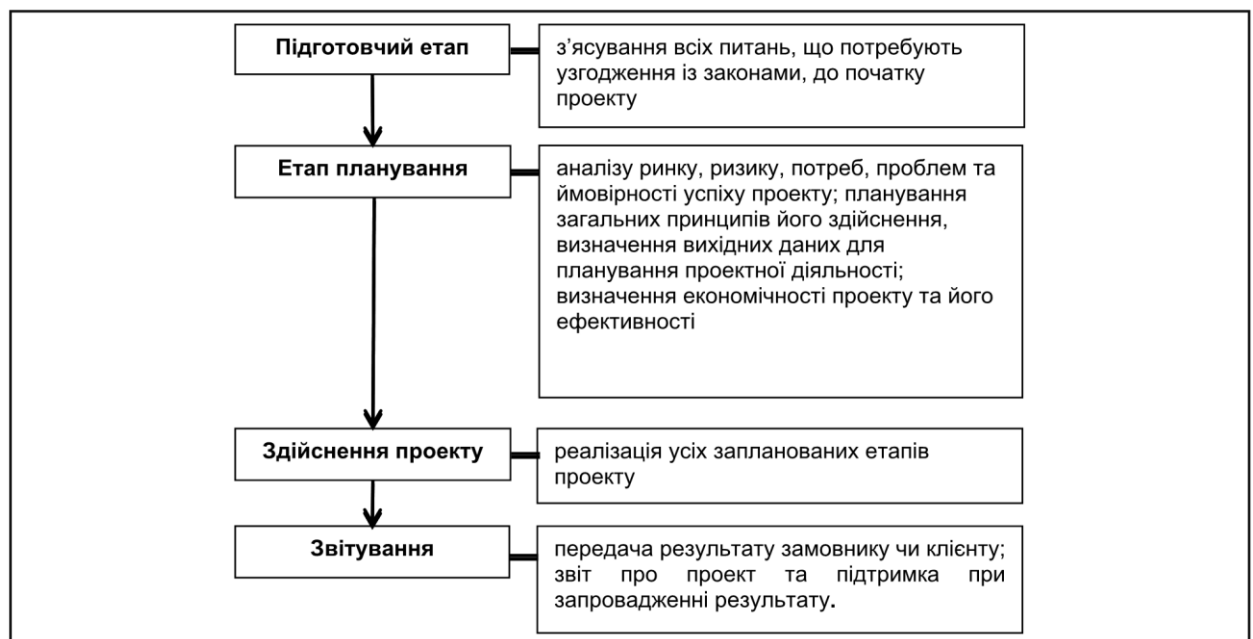
**Рис. 1.7. Підхід до управління проєктами як циклом вирішення проблем**

Джерело: [15, с. 29]

Перевагами проєктної діяльності на сьогодні є те, раціональне управління проєктами здатне забезпечити:

- інтеграцію різноманітних напрямів діяльності господарюючого суб'єкта задля одержання результатів належної якості за відповідним проєктом;
- комплексний підхід до реалізації проєктів, розв'язання проблемних завдань;
- концентрацію активності всіх учасників на розв'язанні одного завдання, на реалізації мети визначеного проєкту;
- значний рівень гнучкості й адаптивності проєктних структур;
- активізацію діяльності менеджерів проєктів і всієї команди за рахунок створення проєктних груп;
- підвищення рівня відповідальності безпосереднього керівника як за досягнення цілей проєкту загалом, так і в розрізі окремих його складових та етапів здійснення [28].

З-поміж етапів проєктної діяльності підприємства розрізняють: підготовчий етап (до початку проєкту), етап планування (аналіз та формування планів), етап безпосереднього здійснення проєкту та етап звітування за проєктом (рис. 1.8).



**Рис. 1.8. Етапи проєктної діяльності підприємства**

Джерело: [18]

Необхідно детально розглянути основні складові проектної діяльності підприємств. Згідно з новітніми підходами, ці складові є доволі багатоаспектними, оскільки передбачають управління інтеграцією, змістом, строками, вартістю, ризиками, персоналом, поставками, комунікаціями та якістю проекту (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Основні складові проектної діяльності підприємства

| Етап                                        | Характеристика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Управління інтеграцією проекту              | Це процеси, необхідні для забезпечення координації різних шляхів управління проектами. Передбачає розроблення плану проекту, його виконання, а також загальне управління змінами.                                                                                                                                                                                                                      |
| Управління змістом проекту                  | Це процеси, що забезпечують введення до проекту тих робіт, які необхідні для успішного виконання проекту. Безпосередньо пов'язане з визначенням і контролем того, що введено чи не введено в проект.                                                                                                                                                                                                   |
| Управління строками проекту                 | Це заходи, необхідні для забезпечення своєчасного виконання робіт за проектом. Визначення операцій і взаємозв'язків операцій, оцінювання тривалості операцій, розроблення розкладу й управління розкладом.                                                                                                                                                                                             |
| Управління вартістю проекту                 | Це процеси, необхідні для забезпечення дотримання затвердженого бюджету проекту. Планування ресурсів, оцінювання вартості, бюджетування і управління вартістю.                                                                                                                                                                                                                                         |
| Управління ризиками проекту                 | Це систематичний процес ідентифікації, аналізу і реагування на ризики проекту. Максимізація ймовірності настання та наслідків сприятливих подій і мінімізація ймовірності настання та наслідків несприятливих для проекту подій, а також заходи щодо планування управління ризиками, ідентифікації ризиків, якісного аналізу ризиків, кількісного аналізу ризиків, моніторингу та управління ризиками. |
| Управління персоналом проекту               | Це процеси, необхідні для найефективнішого використання працівників і спеціалістів, зайнятих у проекті. Організаційне планування, підбір персоналу та розвитку команди.                                                                                                                                                                                                                                |
| Управління комунікаціями проекту            | Це процеси, призначені для організації своєчасного і прийняттого складання, збирання і розподілу, зберігання і кінцевого використання проектної інформації. Планування комунікацій, розподіл інформації, звітності з виконання та адміністративного завершення.                                                                                                                                        |
| Управління поставками (контрактами) проекту | Це процеси, необхідні для отримання товарів і послуг, які визначаються змістом проекту. Планування потреб, планування постачальників, підготовка пропозицій, вибір постачальників, управління контрактами та завершення контрактів.                                                                                                                                                                    |
| Управління якістю проекту                   | Це процеси, необхідні для задоволення тих потреб, заради яких проект зроблений. Планування якості, підтвердження якості та управління якістю.                                                                                                                                                                                                                                                          |

Джерело: [33]

Означені складові обумовлені загальноприйнятою у світі методологією РМВОК, налічуючи десять функцій (галузей знань) в управління проектами.

Так, управління інтеграцією проекту має на меті об'єднання зусиль його учасників, їх координацію, згуртування та іншу інтеграційну взаємодію, націлені на ефективне керування очікуваннями зацікавлених суб'єктів і додержання встановлених вимог.

Управління змістом проекту характеризує процеси, які надають змогу здійснити вибірку, аналіз і групування тих видів проектних робіт, на виконанні яких слід зосередити свою увагу менеджеру проекту задля успішної реалізації всього проекту в цілому.

Управління термінами проєкту (часом його реалізації) означає успішну організацію тих процесів, що націлені на своєчасне завершення проєктних робіт в цілому та за визначеними етапами.

Управління вартістю проєкту зосереджує свою увагу на процесах, пов'язаних із плануванням фінансових витрат та складанням бюджету проєкту, а також забезпечують раціональний підхід до керування всіма видами витрат, необхідних для завершення проєктних робіт у межах складеного бюджету.

Управління якістю проєкту акцентує увагу на процесах і напрямках управлінської діяльності компанії-виконавця проєкту, процедурах і політиці в сфері якості, меті, завданнях і сферах відповідальності за дотримання встановлених показників якості. За рахунок управління якістю у кінцевому підсумку результати проєкту мають відповідати вимогам і потребам, для задоволення яких він був започаткований.

Управління людськими ресурсами проєкту містить оптимальні підходи до керування проєктною командою. Під проєктною командою розуміється сукупність кваліфікованих фахівців, кожен з яких має чітко встановлені ролі і несе відповідальність за якісне і своєчасне виконання своєї частини робіт за проєктом. Під час виконання проєкту кількісний і якісний склад його команди може трансформуватися. Раціональний розподіл ролей між членами команди та зони відповідальності між ними дозволяє всім учасникам проєктної діяльності бути залученими ще на стадії планування проєктних робіт та ухвалення рішень.

Управління комунікаціями проєкту здійснюється задля забезпечення своєчасного збору, опрацювання, розповсюдження, передання і одержання необхідних даних та інформації, а також користування потрібними інформаційними ресурсами в процесі проєктної діяльності. Суттєву питому вагу часу менеджер проєкту витрачає на проведення комунікацій з учасниками команди та рештою зацікавленими суб'єктів відповідного проєкту.

Управління ризиками проєкту має на меті планування підходів до керування ризиками, встановлення, оцінку та аналіз міри ризиків, застосування методичних прийомів щодо реагування на прояви ризиків, здійснення контрольних процедур, моніторингу і мінімізації ризиків під час виконання робіт за проєктом.

Управління поставками проєкту містить діяльність щодо закупівель чи залучення різноманітних видів ресурсів та елементів, потрібних для виконання проєктних робіт. Це можуть бути сировина, матеріали, документація, дозволи та будь-які інші ресурси чи елементи, які продукуються зовнішніми сторонами.

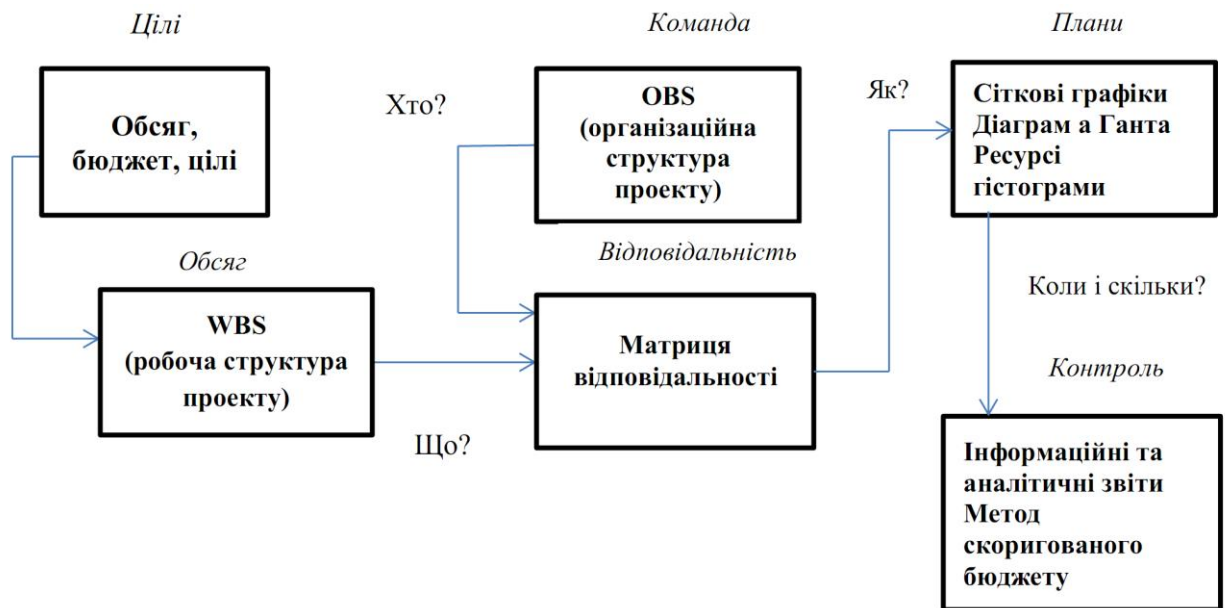
Управління зацікавленими сторонами проєкту націлене на врахування потреб і очікувань стейкхолдерів проєкту. Це досягається за рахунок комунікації між проєктною командою і зацікавленими суб'єктами, під час якої можуть бути виявлені також зміни очікувань та запитів стейкхолдерів, що підлягають опрацюванню та врахуванню у ході реалізації певного проєкту за умови їх раціональності та доцільності [15, с. 31-33].

### **1.3. Організаційний та методичний інструментарій управління проєктною діяльністю підприємств**

Цілком слушним є твердження, що для ефективного управління проєктами обов'язковим є «використання певних методів та методологій, інструментів, технологій, а також знань і компетенцій виконавців і управлінців» [26].

Організаційний та методичний інструментарій управління проєктною діяльністю на рівні господарюючого суб'єкта визначається типом застосовуваної моделі управління проєктом, переліком методів та інструментів.

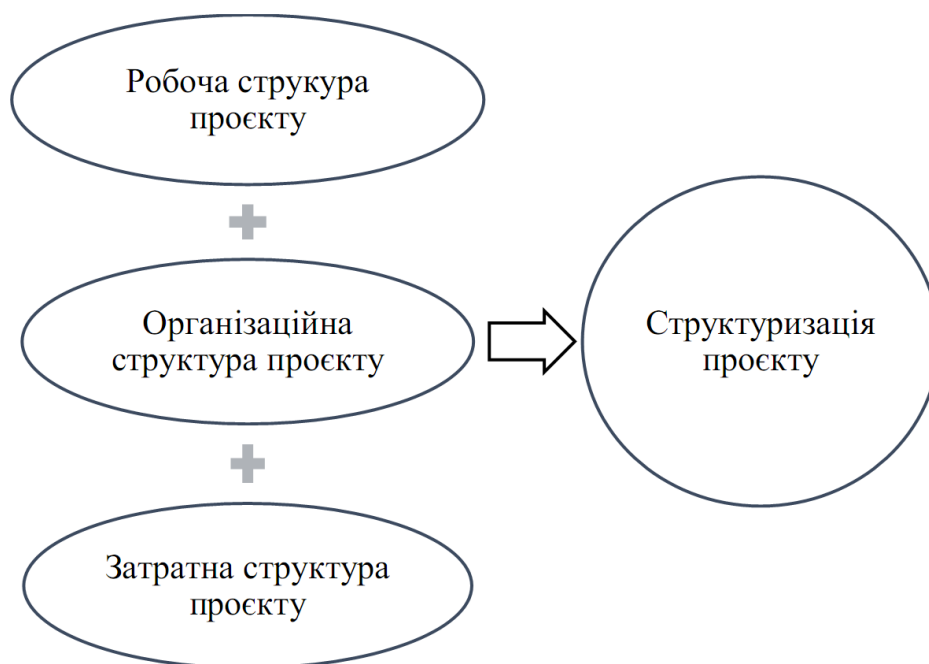
Структура моделі проєкту, зображена на рис. 1.9, містить відповідні цілі, обсяг, команду, плани, відповідальність та контроль.



**Рис. 1.9. Модель управління проектом**

Джерело: [15, с. 35]

Відповідно, складовими структуризації проекту виступають його робота структура, організаційна структура та затратна структура (рис. 1.10).



**Рис. 1.10. Складові структуризації проекту**

Джерело: [4, с. 50]

До складу головних завдань структуризації проекту належать:

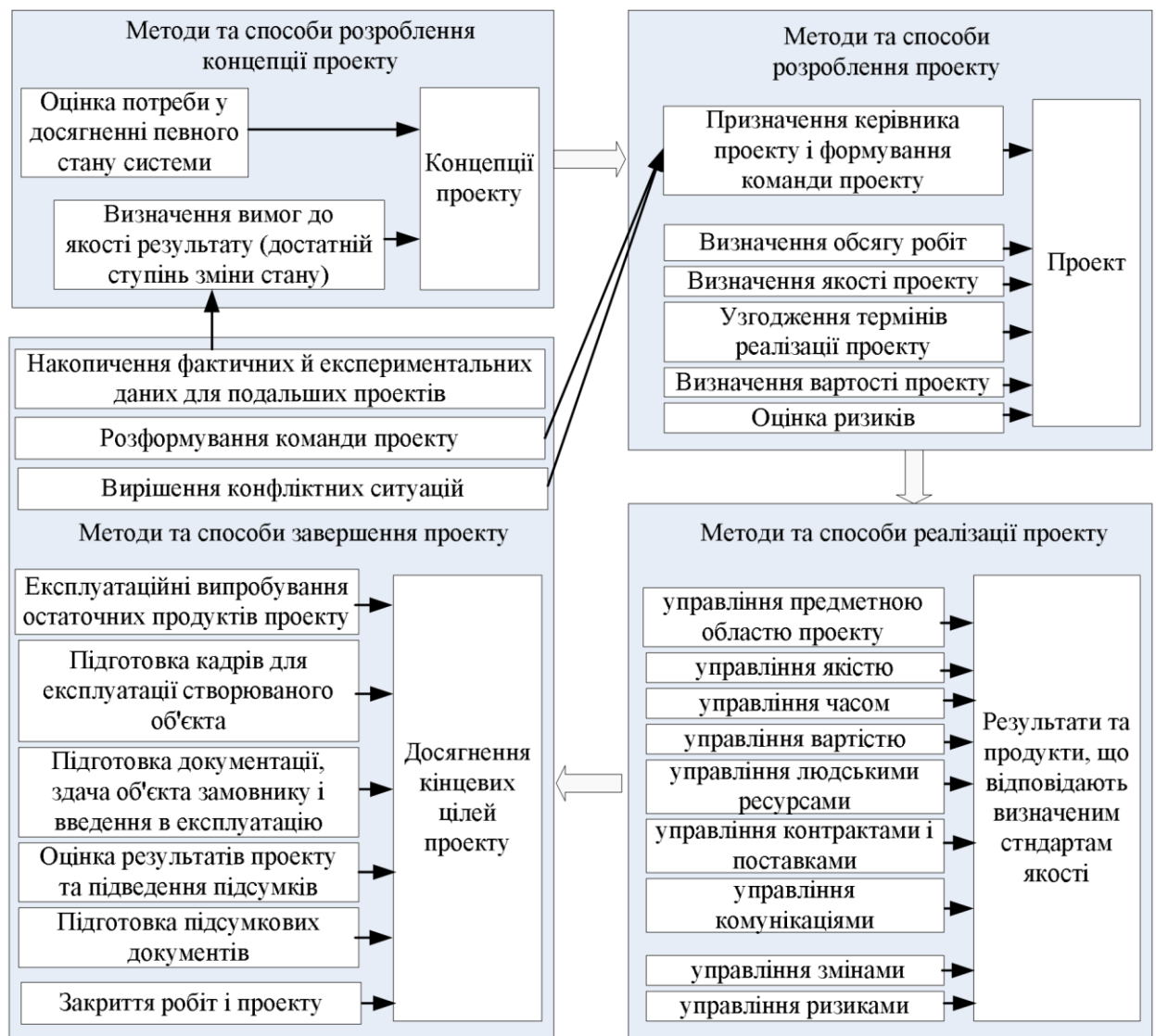
- розподіл усього проекту на окремі складові або блоки;

- ідентифікація відповідальності за здійснення управління визначеними складовими або блоками, за дотримання усіх вимог щодо виконання певних видів робіт чи задач;
- координація завдань і відповідальності та забезпечення їх відповідності структурі організації-виконавця або створення концепції формування нових структур згідно з наявними потребами проєкту;
- розподіл ресурсів між конкретними завданнями, складовими, виконавцями;
- формування базису для планування, моніторингу та аналізу витрат на різних стадіях життєвого циклу реалізації конкретного проєкту;
- ідентифікація робіт чи завдань, які підлягають переданню іншим виконавцям або субпідрядникам [4, с.50-51].

Богущий С.В. наголошує на важливості наступного інструментарію у сфері проєктної діяльності:

- встановлення мети, завдань, обсягу робіт та конкретних вимог стосовно проєкту;
- складання планів щодо керування ризиками, якістю та процесами закупівель;
- формування графіків виконання проєктів;
- складання кошторисів і бюджетів витрат за проєктом;
- формування «команди мрії» [5].

З-поміж методів та механізмів, що застосовуються в процесі проєктної діяльності господарюючого суб'єкта, можуть бути виокремлені (рис. 1.11): методи формування концепції проєкту; методи розроблення проєкту (формування команди, розподіл робіт, визначення обсягів, термінів, вартості, якості, ризиків тощо); методи реалізації проєкту, результатом застосування яких має стати забезпечення відповідності проєкту усім встановленим вимогам; методи завершення проєкту (випробування, здача об'єкта замовнику, складання необхідної звітності та документації, підведення підсумків результатів виконання проєкту).



**Рис. 1.11. Методи та механізми управління проектами**

Джерело: [17]

Якісний зміст інформації стосовно конкретного проекту має відображати такі важливі аспекти:

- цілі реалізації проекту;
- характер виробничого процесу, загальна інформація щодо технології і технічних рішень, опис відповідної продукції (товарів, робіт, послуг) за проектом;
- умови початку і завершення виконання всіх робіт згідно проекту, тривалість його етапів;
- інформація щодо економічного середовища проекту;
- необхідний розмір капіталовкладень за проектом;

- очікувана дохід від реалізації проєкту за визначені періоди часу;
- очікувані витрати на здійснення проєкту, деталізовані за часовими періодами [31].

Таким чином, типовий план проєкту включає наступні обов'язкові розділи:

- цілі, передумови, концептуальні підходи;
- конкретизовані завдання проєкту;
- сфера дії (галузь) проєкту;
- очікувані результати проєкту;
- наявні обмеження та припущення за проєктом;
- наявність інших проєктів та залежностей між ними;
- графік виконання проєкту та ключові етапи;
- обсяг потрібного бюджету та витрат на проєкт;
- ідентифікація та оцінка ризиків проєкту;
- WBS-структура (структура проєкту);
- засоби управління якістю у межах проєкту;
- інструменти та методи, які передбачається застосовувати;
- оцінки потреб у різних видах ресурсів;
- стандарти, норми, вимоги за проєктом;
- порядок внесення змін та організації контролю;
- ролі виконавців проєкту та їх функціональні обов'язки;
- план виконання робіт за проєктом;
- інформація щодо контактів членів команди проєкту;
- форма для затвердження проєкту [4, с.57].

Важливе місце у проєктній діяльності господарюючого суб'єкта замають процедури оцінки та аналізу результатів (за конкретними показниками чи індикаторами), а також процесу реалізації відповідного проєкту.

Для оцінювання проєктів слід використовувати наступні дані:

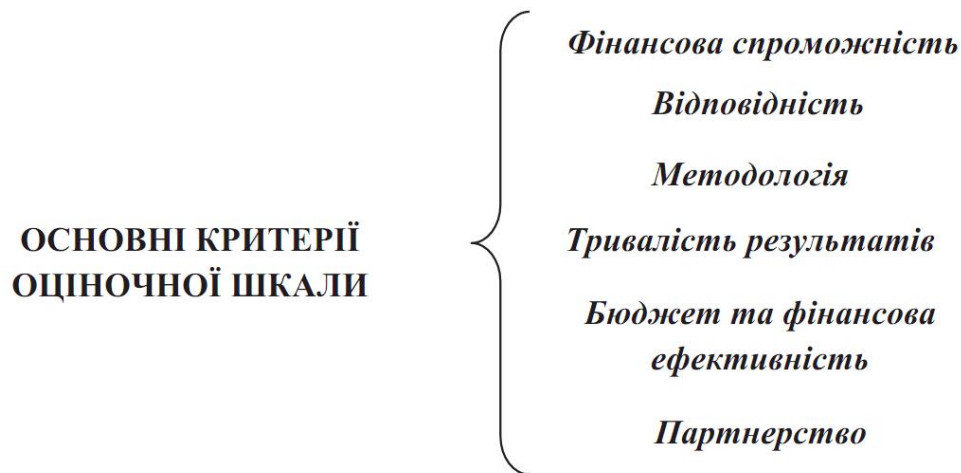
- 1) планові показники реалізації проєкту;

2) інформація про фактичний хід виконання робіт, передбачених проєктом;

3) інформація щодо наявності відхилень за проєктом та їх прогнозовані наслідки;

4) встановлені причини відхилень проєктних показників [12].

Типові критерії оціночної шкали проєкту представлені на рис. 1.12.



**Рис. 1.12. Основні критерії оціночної шкали проєкту**

Джерело: [36]

Засвідчитися у доцільності реалізації та ефективності проєкту дозволяє інструментарій проєктного аналізу, що являє собою «один із основних видів робіт (метод дослідження), який проводить ініціатор проєкту на передінвестиційній стадії проєкту з метою визначення соціально-економічної ефективності проєкту, комплексу ризиків і доцільності реалізації проєкту та організації його фінансування» [3].

Під час комплексного проєктного аналізу застосовуються різні види аналізу, такі як:

- експрес-аналіз проєкту на етапі попереднього розгляду (експертизи);
- стратегічний аналіз проєкту;
- технічний аналіз проєкту;
- комерційний аналіз проєкту;
- інституційний аналіз проєкту;

- аналіз ризиків проєкту;
- екологічний аналіз проєкту;
- фінансово-економічний аналіз проєкту [3].

Забезпечити ефективність проєктної діяльності можливо за рахунок виконання наступних дій:

- здійснення моніторингу зовнішнього оточення господарюючого суб'єкта (оцінка результатів науково-технічного прогресу в певній галузі економічної діяльності, аналіз ринкового середовища);
- проведення аналізу внутрішнього середовища суб'єкта господарювання (оцінювання ресурсних можливостей, рівня якості продукції, стану організаційно-технічного забезпечення виробництва та якості адміністративної діяльності);
- ідентифікація напрямів підвищення ефективності проєктів (оцінка показників господарської діяльності компанії, визначення їх стану і динаміки, здійснення порівняльного аналізу результатів і якості виконання проєктів) [33].

Таким чином, в процесі проєктної діяльності господарюючого суб'єкта важливе значення має застосування відповідних методів та інструментів, раціонального підходу до планування, організації та оцінки проєктних робіт, ефективних прийомів управління часом, вартістю, ресурсами, ризиками, якістю та іншими важливими складовими проєкту.

РОЗДІЛ 2  
ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА  
ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
ПП «ЄЛИСАВЕТДОРБУД»

**2.1. Аналіз стану і динаміки господарсько-економічної діяльності  
ПП «Єлисаветдорбуд»**

Приватне підприємство «Єлисаветдорбуд» розташоване у місті Кропивницький та спеціалізується на здійсненні будівництва доріг та автострад.

Проведемо аналіз стану і динаміки його господарсько-економічної діяльності, скориставшись для цього даними фінансової звітності підприємства за 2018-2022 роки (Додатки А, Б, В, Г, Д).

Перш за все, визначимо тенденції зміни балансу підприємства за останні п'ять років. Динаміку зміни його активів узагальнено у табл. 2.1.

З наведених даних можемо зробити висновок, що у 2022 році порівняно із 2018 роком мало місце зростання статей необоротних активів підприємства за одночасного зменшення статей оборотних активів. Так, залишкова вартість його основних засобів за п'ятирічний період збільшилася на 592,2 тис. грн, первісна вартість зросла на 860,4 тис. грн, а обсяг нарахованого зносу збільшився на 268,2 тис. грн.

У складі оборотних активів підприємства запаси зменшилися у 2022 році порівняно із 2018 роком на 139,3 тис. грн, поточна дебіторська заборгованість знизилася на 419,8 тис. грн, обсяг грошей та їх еквівалентів також зменшився на 260,5 тис. грн. Виключенням у складі оборотних активів балансу стали лише інші оборотні активи, вартість яких зросла за п'ятирічний період на 52,1 тис. грн.

Як результат, загальний обсяг необоротних активів підприємства зріс у 2022 році на 592,2 тис. грн, а оборотних – зменшився на 175,3 тис. грн.

Таблиця 2.1

**Активи балансу ПП «Єлисаветдорбуд»  
у 2018-2022 рр., тис. грн**

|                                    | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | Абс.<br>відх.<br>(2022/<br>2018) |
|------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|----------------------------------|
| <b>I. Необоротні активи</b>        |        |        |        |        |        |                                  |
| Основні засоби:                    | 68,6   | 91,8   | 465,4  | 657,1  | 660,8  | 592,2                            |
| первісна вартість                  | 381,1  | 449,0  | 874,0  | 1202,5 | 1241,5 | 860,4                            |
| знос                               | 312,5  | 357,2  | 408,6  | 545,4  | 580,7  | 268,2                            |
| Інші необоротні активи             | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0                                |
| <b>Усього за розділом I</b>        | 68,6   | 91,8   | 465,4  | 657,1  | 660,8  | 592,2                            |
| <b>II. Оборотні активи</b>         |        |        |        |        |        |                                  |
| Запаси                             | 450,9  | 198,7  | 197,5  | 597,8  | 311,6  | -139,3                           |
| Поточна дебіторська заборгованість | 636,6  | 1374,3 | 649,9  | 425,0  | 216,8  | -419,8                           |
| Гроші та їх еквіваленти            | 533,6  | 469,4  | 535,8  | 371,3  | 273,1  | -260,5                           |
| Інші оборотні активи               | 0,3    | 0,0    | 0,0    | 99,3   | 52,4   | 52,1                             |
| <b>Усього за розділом II</b>       | 1621,4 | 2042,4 | 1383,2 | 1493,4 | 853,9  | -767,5                           |
| <b>Баланс</b>                      | 1690,0 | 2134,2 | 1848,6 | 2150,5 | 1514,7 | -175,3                           |

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства  
(Додатки А, Б, В, Г, Д)

Динаміку зміни загального обсягу балансу досліджуваного підприємства для наочності проілюструємо за допомогою рис. 2.1.

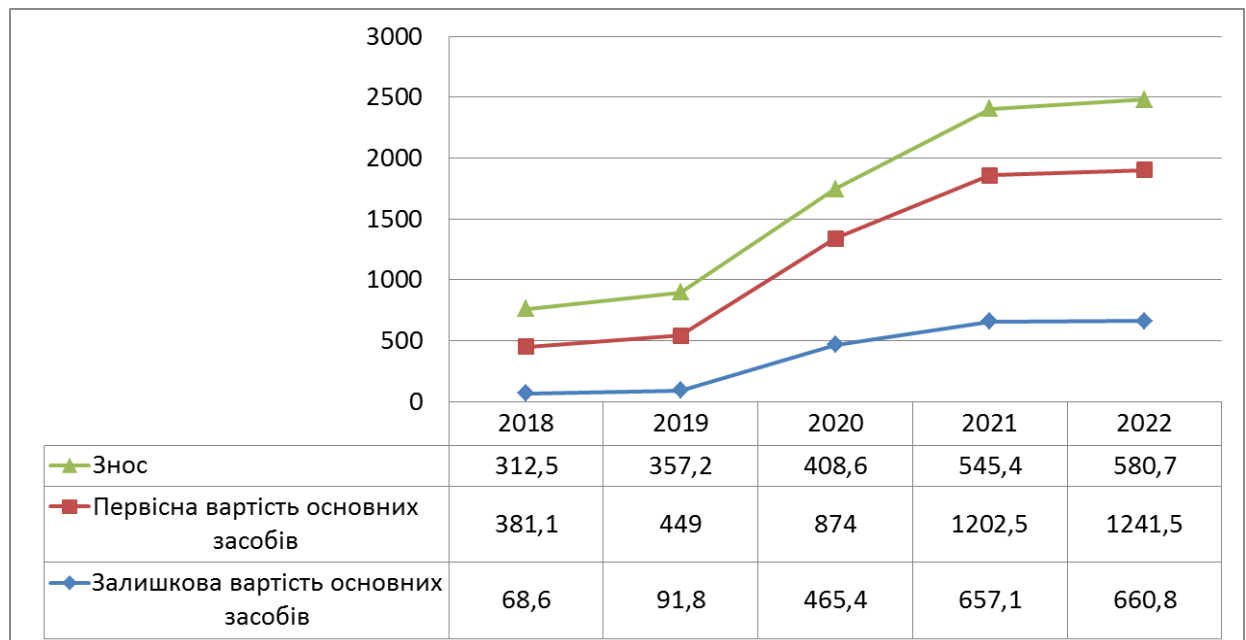


**Рис. 2.1. Загальний обсяг балансу підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства  
(Додатки А, Б, В, Г, Д)

Як бачимо, у 2018 році розмір балансу досліджуваного підприємства складав 1690,0 тис. грн, у наступному 2019 році він збільшився до 2134,2 тис. грн, а в 2020 році мало місце його зниження до 1848,6 тис. грн. У 2021 році зафіксовано максимальне значення розміру балансу підприємства в обсязі 2150,5 тис. грн. Однак, у 2022 році цей показник зменшився до 1514,7 тис. грн, що є вищим у порівнянні із 2018 роком, проте, нижчим порівняно із даними 2019-2021 років.

Динаміку зміни первісної й залишкової вартості основних засобів, а також суму нарахованого зносу для підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» проілюстровано на рис. 2.2.



**Рис. 2.2. Вартість основних засобів підприємства**

**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

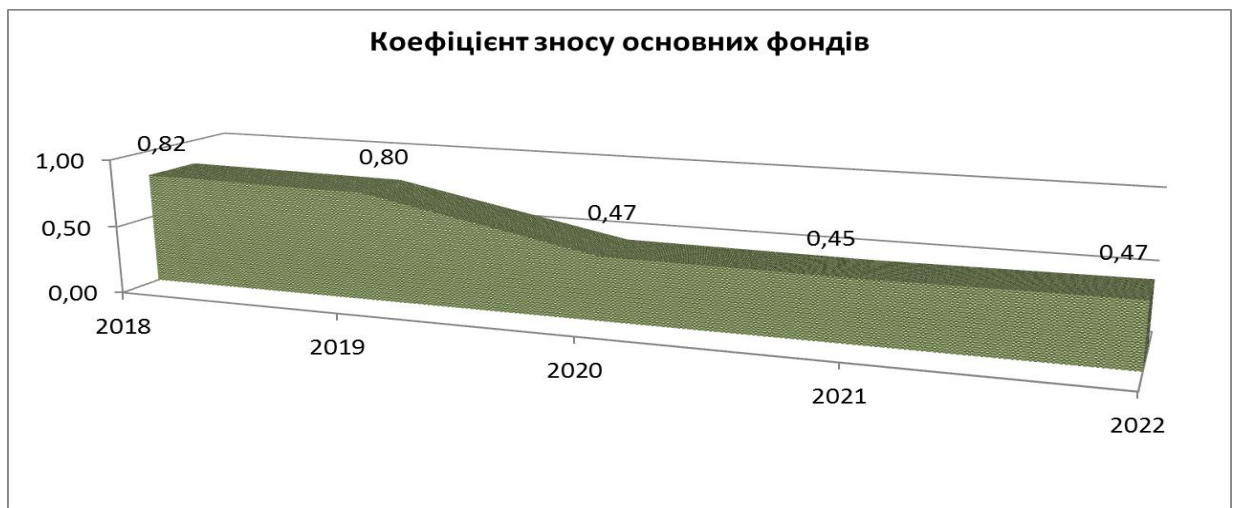
Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Можемо констатувати, що всі зазначені показники характеризувалися чітко вираженою тенденцією до зростання у часі. Так, первісна вартість основних засобів підприємства за даними 2018 року становила 381,1 тис. грн, в усі наступні роки вона зростала: до 449,0 тис. грн у 2019 році, 874,0 тис. грн у 2020 році, 1202,5 тис. грн у 2021 році та 1241,5 тис. грн у 2022 році.

Щодо залишкової вартості основних засобів досліджуваного господарюючого суб'єкта, то вона дорівнювала 68,6 тис. грн у 2018 році, а надалі збільшувалася до 91,8 тис. грн у 2019 році, 465,4 тис. грн у 2020 році, 657,1 тис. грн у 2021 році та 660,8 тис. грн у 2022 році.

Сума нарахованого зносу на основні засоби підприємства складала 312,5 тис. грн у 2018 році, 357,2 тис. грн у 2019 році, 408,6 тис. грн у 2020 році, 545,4 тис. грн у 2021 році та 580,7 тис. грн у 2022 році.

Проведемо розрахунок коефіцієнту зносу основних засобів підприємства, узагальнивши результати обчислень за допомогою рис. 2.3.

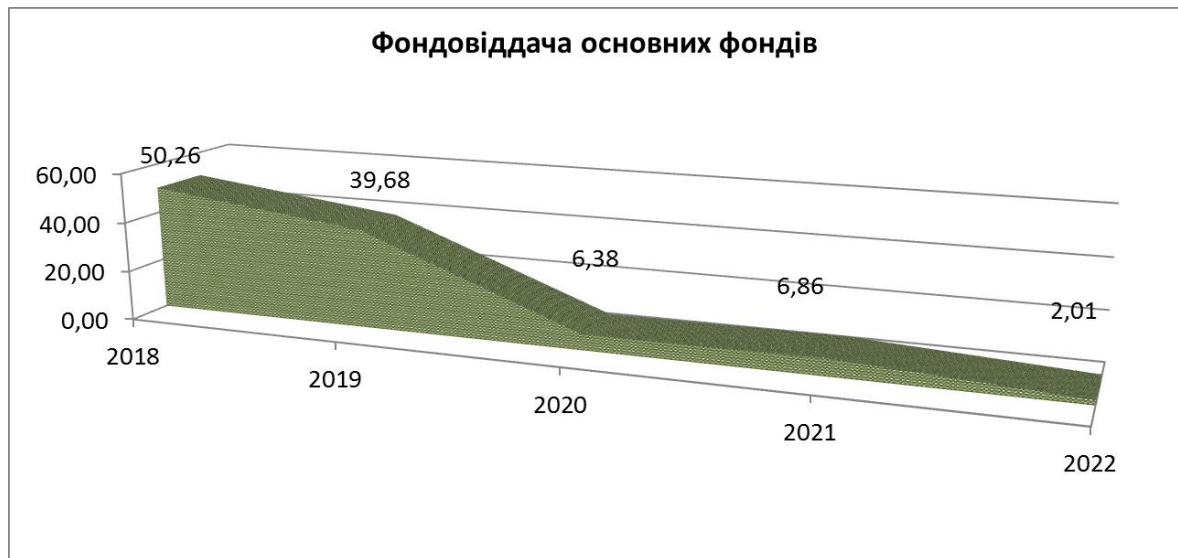


**Рис. 2.3. Коефіцієнт зносу основних засобів підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Варто акцентувати увагу, що рівень зносу основних засобів досліджуваного суб'єкта господарювання відзначався спадною динамікою: у 2018 році його значення було дуже високим і становило 0,82, у 2019 році рівень зносу знизився незначною мірою і дорівнював 0,80. У наступні три роки цей показник зменшився доволі суттєво, складаючи 0,47 у 2020 році, 0,45 у 2021 році та 0,47 у 2022 році. Отже, підприємство здійснює доволі ефективну політику щодо оновлення своїх основних засобів та підтримання їх у працездатному стані.

Мірою ефективності використання основних засобів у господарській діяльності слугує показник фондovіддачі, який показує, скільки гривень виробленої продукції припадає на одну гривню вартості основних фондів. Результати обчислень цього показника відобразимо за допомогою рис. 2.4.



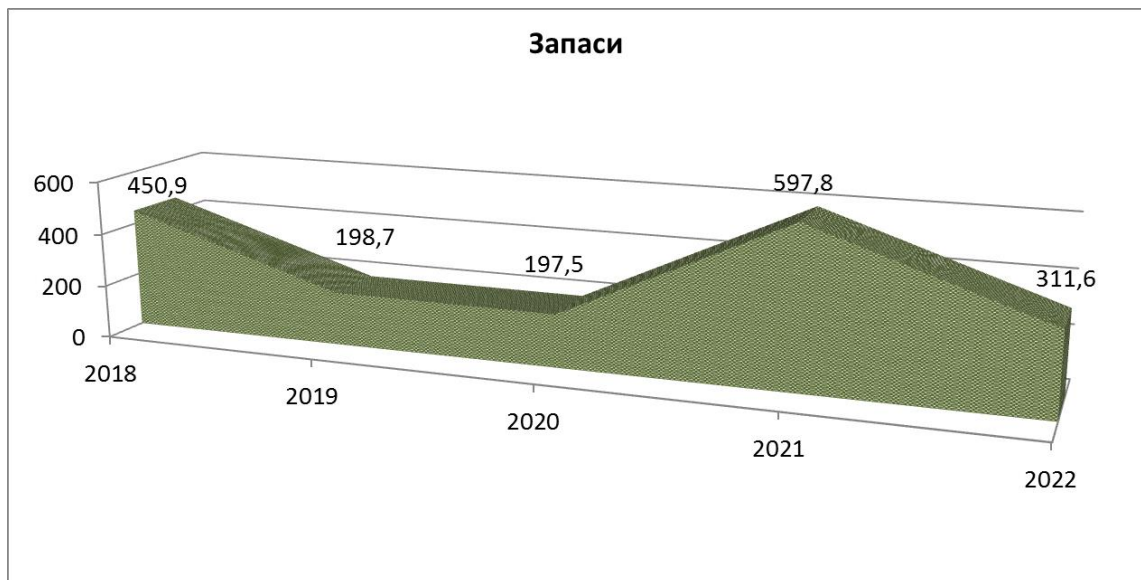
**Рис. 2.4. Фондовіддача основних засобів підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., грн**

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Можемо дійти висновку, що ситуація стосовно зміни показника фондovіддачі є прямопротилежною, оскільки його значення істотно знизилися в останні три роки. Якщо у 2018 році цей показник був максимальним і дорівнював 50,26 грн на 1 грн вартості основних фондів, то в 2019 році він знизився до 39,68 грн, а в подальшому обсяг зниження був значно більш суттєвим. Зокрема, у 2020 році він дорівнював 6,38 грн, у 2021 році – 6,86 грн та в 2022 році – лише 2,01 грн.

Таким чином, попри активну політику підприємства у сфері оновлення основних засобів, рівень ефективності їх використання є доволі низьким, що є одним із проявів кризової ситуації в останні роки.

Динаміку зміни вартості запасів ПП «Єлисаветдорбуд» представимо на рис. 2.5.



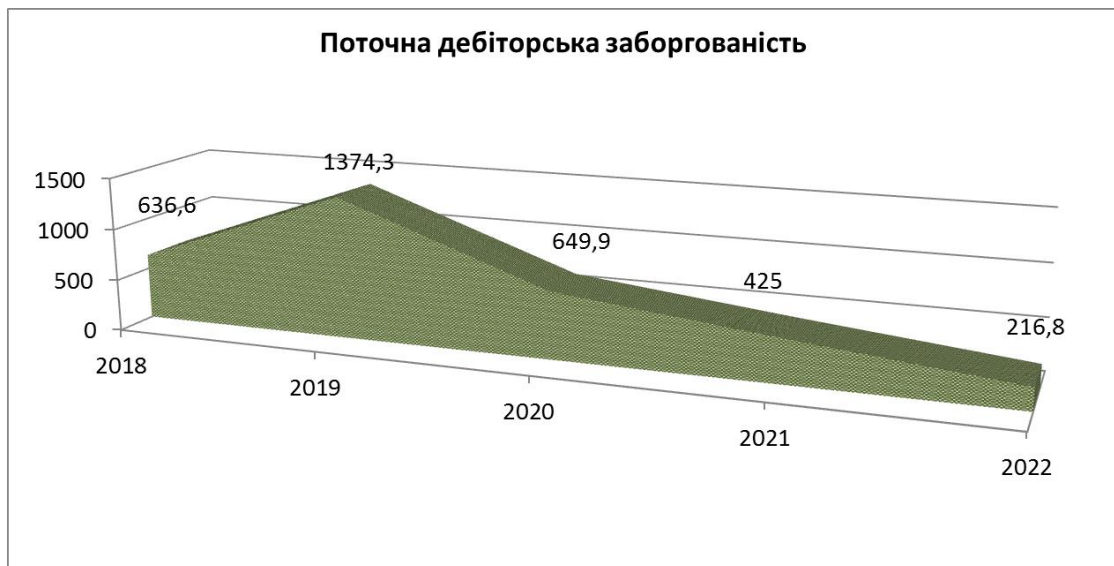
**Рис. 2.5. Вартість запасів підприємства**

**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зауважимо, що за даними 2018 року вони склали 450,9 тис. грн, надалі доволі істотно знизилися до 198,7 тис. грн у 2019 році та 197,5 тис. грн у 2020 році (мінімальне значення за період). Після цього у 2021 році мало місце стрімке зростання вартості запасів підприємства до 597,8 тис. грн (максимальне значення за період), а в 2022 році знов зафіксовано зниження до 311,6 тис. грн.

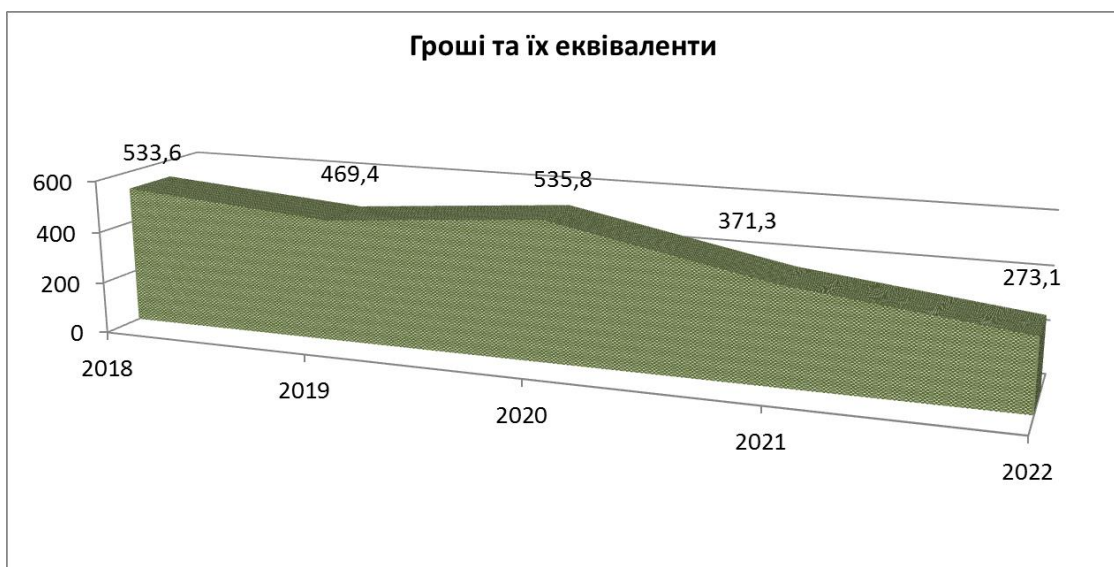
Рис. 2.6 демонструє динаміку зміни поточної дебіторської заборгованості підприємства у 2018-2022 роках. Як бачимо, її обсяг змінювався наступним чином: за даними 2018 року вона становила 636,6 тис. грн, після чого досягла свого максимального значення за період у 2019 році в обсязі 1374,3 тис. грн. У наступні три роки даний показник характеризувався тенденцією до зниження – до 649,9 тис. грн у 2020 році, 425,0 тис. грн у 2021 році та 216,8 тис. грн у 2022 році (це значення є найменшим за досліджуваний п'ятирічний період). Оскільки дебіторська заборгованість за своїм змістом являє обсяг коштів, який заборгували інші суб'єкти даному підприємству, то її зменшення в динаміці можна вважати позитивним.



**Рис. 2.6. Поточна дебіторська заборгованість підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Розглянемо динаміку обсягів грошей та їх еквівалентів на підприємстві, відобразивши її за допомогою рис. 2.7. Відзначимо, що даний показник переважно знижувався в останні роки.

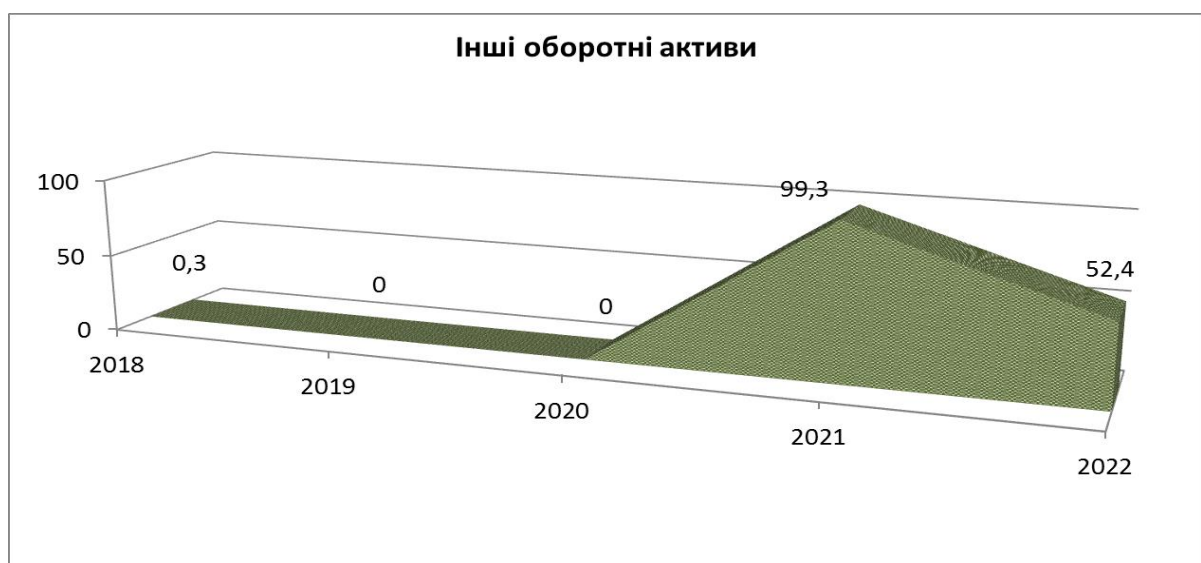


**Рис. 2.7. Обсяг грошей та їх еквівалентів підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Так, за даними 2018 році їх обсяг складав 533,6 тис. грн, у 2019 році він дещо знизився до 469,4 тис. грн. У 2021 році цей показник досяг свого максимального значення за аналізований період і дорівнював 535,8 тис. грн. В останні два роки мало місце зниження обсягів грошових коштів підприємства до 371,3 тис. грн у 2021 році та 273,1 тис. грн у 2022 році (що є мінімальним за період значенням).

Щодо інших оборотних активів досліджуваного підприємства, то вони, навпаки, збільшилися в останні два роки (рис. 2.8).

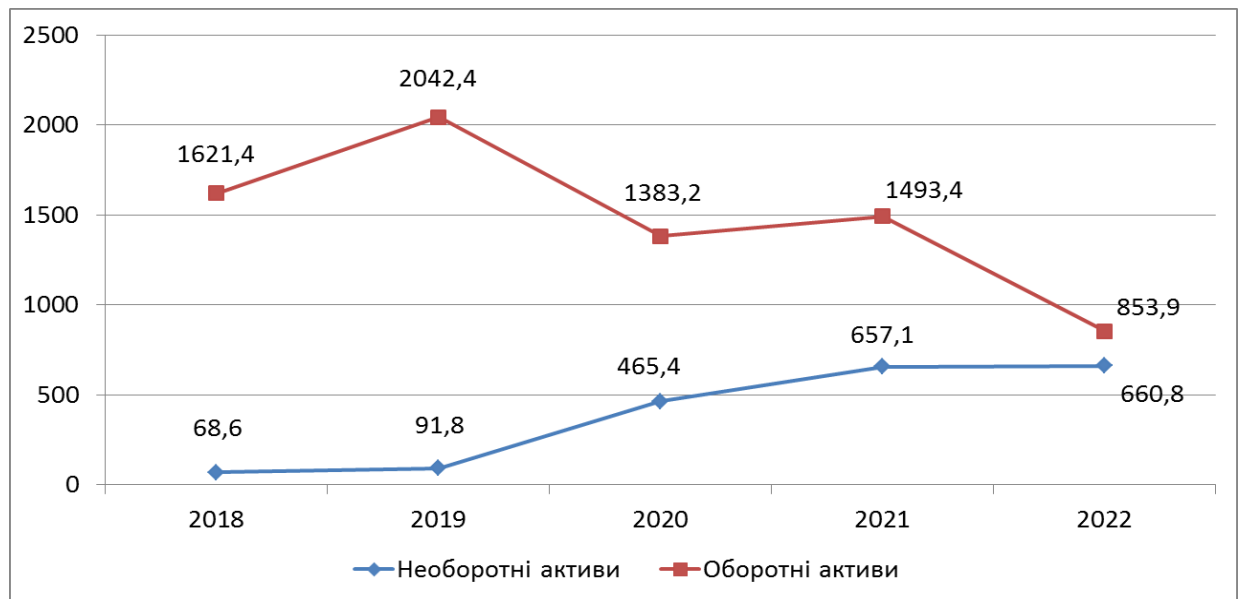


**Рис. 2.8. Інші оборотні активи підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зокрема, у 2018 році вони складали лише 0,3 тис. грн, упродовж 2019-2020 років були відсутні, а в 2021 році досягнули максимального за період значення в обсязі 99,3 тис. грн. За даними 2022 році обсяг поточних оборотних активів підприємства складав 52,4 тис. грн.

На завершення аналізу тенденцій зміни активів балансу даного підприємства, порівняємо динаміку зміни сукупного обсягу необоротних та оборотних активів, відобразивши результати проведеного порівняння за допомогою рис. 2.9.



**Рис. 2.9. Порівняння обсягів необоротних та оборотних активів підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

З наведених на рис. 2.9 даних можемо зробити висновки по те, що за весь досліджуваний період обсяг оборотних активів підприємства суттєво перевищував обсяг його необоротних активів. При цьому, необоротні активи відзначалися тенденцією до зростання за весь період часу. Так, у 2018 році вони складали 68,6 тис. грн, у 2019 році збільшилися до 91,8 тис. грн, у 2020 році до 465,4 тис. грн, у 2021 році до 657,1 тис. грн та у 2022 році до 660,8 тис. грн.

Стосовно оборотних активів, що вони відзначалися нестійкою динамікою зміни. Наприклад, у 2018 році їх загальний обсяг дорівнював 1621,4 тис. грн, у 2019 році він збільшився до 2042,4 тис. грн (максимальне за період значення). У 2020 році мало місце їх зниження до 1383,2 тис. грн, а в 2021 році оборотні активи підприємства знов збільшилися до 1493,4 тис. грн. Водночас, у 2022 році вони зменшилися до мінімального за аналізований період обсягу і дорівнювали 853,9 тис. грн.

Перейдемо до аналізу тенденцій зміни пасивів балансу підприємства. Вихідні та розрахункові дані узагальнимо в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

**Пасиви балансу ПП «Єлисаветдорбуд»  
у 2018-2022 рр., тис. грн**

|                                                                                     | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | Абс. відх.<br>(2022/<br>2018) |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------------------------|
| <b>I. Власний капітал</b>                                                           |        |        |        |        |        |                               |
| Капітал                                                                             | 0,1    | 0,1    | 0,1    | 0,1    | 0,1    | 0                             |
| Нерозподілений прибуток<br>(непокритий збиток)                                      | 380,8  | 498,4  | 551,1  | 563,4  | 577,2  | 196,4                         |
| Неоплачений капітал                                                                 | 0      | 0      | 0      | 0      | 0      | 0                             |
| <b>Усього за розділом I</b>                                                         | 380,9  | 498,5  | 551,2  | 563,5  | 577,3  | 196,4                         |
| <b>II. Довгострокові зобов'язання,<br/>цільове фінансування та<br/>забезпечення</b> | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0                             |
| <b>III. Поточні зобов'язання</b>                                                    |        |        |        |        |        |                               |
| Короткострокові кредити банків                                                      | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 58,3   | 0,0    | 0                             |
| Поточна кредиторська<br>заборгованість за:                                          |        |        |        |        |        |                               |
| товари, роботи, послуги                                                             | 1237,7 | 1530,0 | 1212,6 | 1377,1 | 900,8  | -336,9                        |
| розрахунками з бюджетом                                                             | 0,6    | 30,0   | 11,6   | 2,7    | 1,9    | 1,3                           |
| розрахунками зі страхування                                                         | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0,0    | 0                             |
| розрахунками з оплати праці                                                         | 0,0    | 0,0    | 0,4    | 2,6    | 2,1    | 2,1                           |
| Інші поточні зобов'язання                                                           | 70,8   | 75,7   | 72,8   | 146,3  | 32,6   | -38,2                         |
| <b>Усього за розділом III</b>                                                       | 1309,1 | 1635,7 | 1297,4 | 1587,0 | 937,4  | -371,7                        |
| <b>Баланс</b>                                                                       | 1690,0 | 2134,2 | 1848,6 | 2150,5 | 1514,7 | -175,3                        |

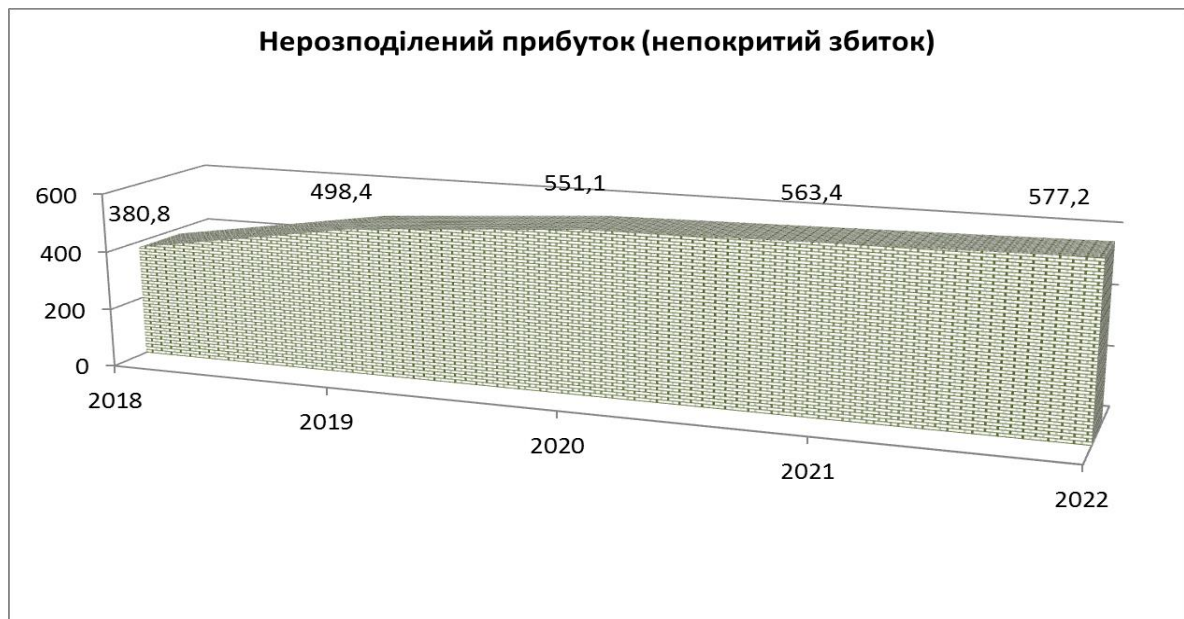
Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства  
(Додатки А, Б, В, Г, Д)

Таким чином, варто відзначити, що динаміка зміни першого розділу пасивів балансу ПП «Єлисаветдорбуд» мала тенденцію до зростання впродовж періоду. Зокрема, у 2022 році загальний обсяг даного розділу збільшився на 196,4 тис. грн порівняно з 2018 роком.

Натомість, найбільш вагомі статті поточних зобов'язань у структурі пасивів балансу мали тенденцію до зниження. Так, поточна кредиторська заборгованість підприємства за товари, роботи, послуги знизилася на 336,9 тис. грн, а інші поточні зобов'язання – на 38,2 тис. грн.

Як результат, загальний обсяг поточних зобов'язань підприємства за аналізований період зменшився на 371,7 тис. грн.

Динаміку зміни нерозподіленого прибутку підприємства проілюструємо за допомогою рис. 2.10.



**Рис. 2.10. Нерозподілений прибуток (непокритий збиток) підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Відзначимо, що впродовж досліджуваного періоду у складі пасивів балансу підприємства був відсутній непокритий збиток, а розмір нерозподіленого прибутку систематично зростає: у 2018 році він дорівнював 380,8 тис. грн, у 2019 році збільшився до 498,4 тис. грн, у 2020 році до 551,1 тис. грн, у 2021 році до 563,4 тис. грн та у 2022 році до 577,2 тис. грн (максимальне значення за п'ятирічний період).

Динаміку зміни поточної кредиторської заборгованості підприємства за товари, роботи, послуги відображено на рис. 2.11. Зауважимо, що вона займала найбільшу частку у складі поточних зобов'язань підприємства. Аналізуючи її значення, можемо констатувати, що у 2018 році вона складала 1237,7 тис. грн, а в 2019 році досягала максимального за аналізований період значення в обсязі 1530,0 тис. грн. У 2020 році мало місце її зниження до 1212,6 тис. грн, а в 2021 році вона знов зросла до 1377,1 тис. грн.

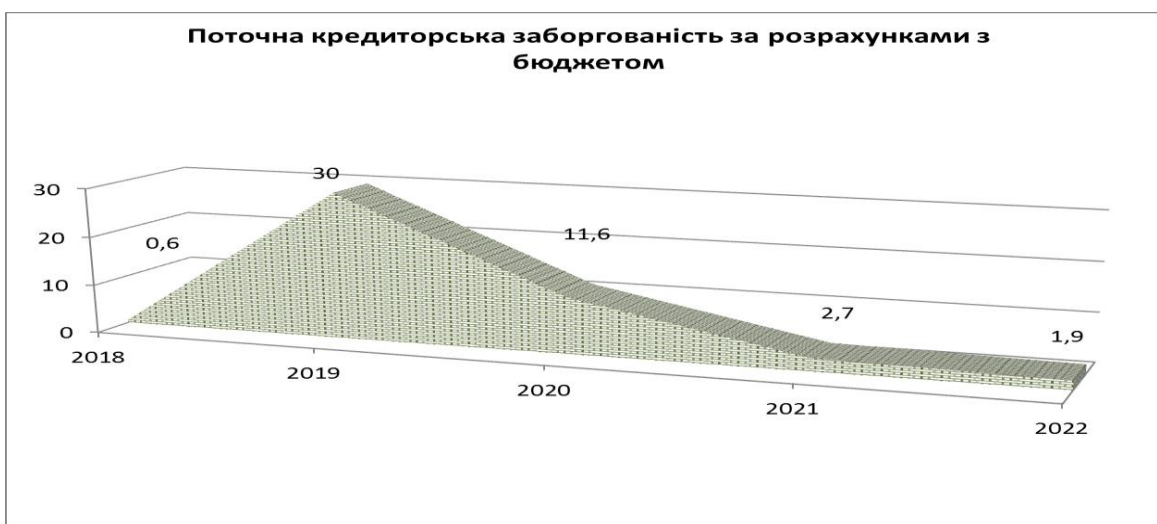
Мінімальний же обсяг поточної кредиторської заборгованості підприємства за товари, роботи, послуги (900,8 тис. грн) мав місце у 2022 році.



**Рис. 2.11. Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Поточна кредиторська заборгованість підприємства за розрахунками з бюджетом була значно нижчою (рис. 2.12).

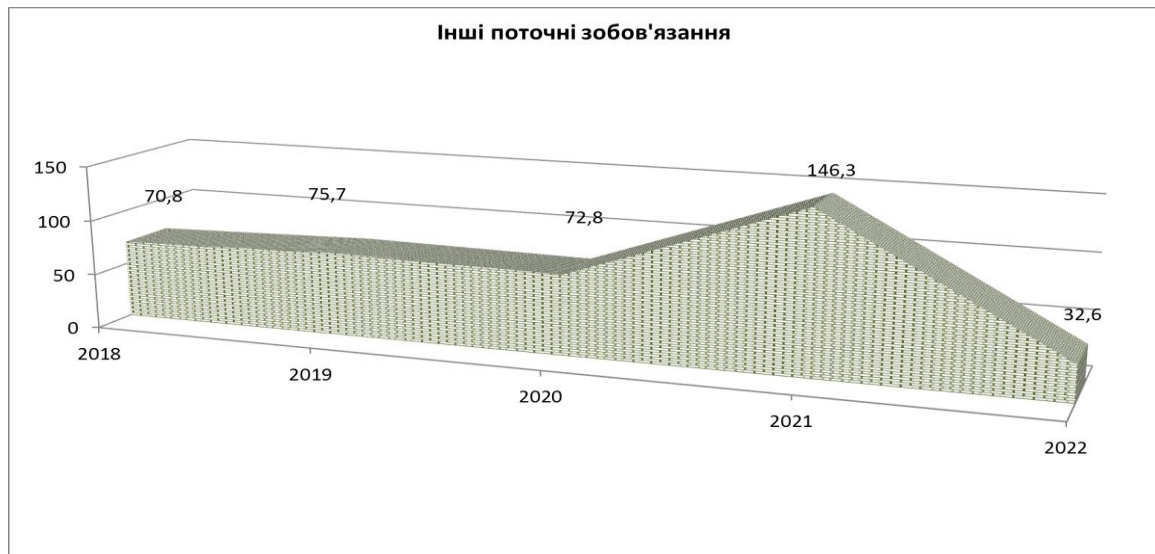


**Рис. 2.12. Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зокрема, у 2018 році вона дорівнювала лише 0,6 тис. грн, у 2019 році досягала максимального за період значення в обсязі 30,0 тис. грн, після чого мало місце її зниження до 11,6 тис. грн у 2020 році, 2,7 тис. грн у 2021 році та 1,9 тис. грн у 2022 році.

Динаміку зміни інших поточних зобов'язань підприємства продемонстровано на рис. 2.13.



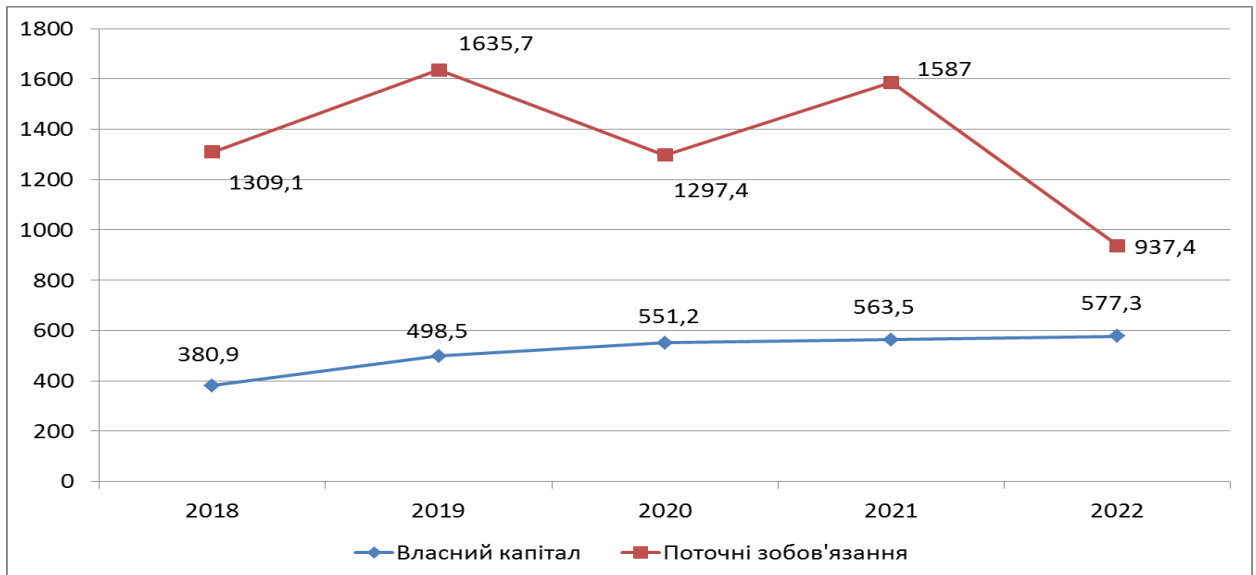
**Рис. 2.13. Інші поточні зобов'язання підприємства**

**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Відзначимо, що у 2018 році значення даного показника складало 70,8 тис. грн, у 2019 році він дещо збільшився до 75,7 тис. грн, а в 2020 році зафіксоване його незначне зменшення до 72,8 тис. грн. Максимальний за аналізований період обсяг даного показника мав місце у 2021 році (146,3 тис. грн), а в 2022 році зафіксовано його мінімальне за п'ять років значення у розмірі 32,6 тис. грн.

На завершення, проведемо порівняльний аналіз динаміки зміни власного капіталу підприємства та його поточних зобов'язань. Результати порівняння відобразимо за допомогою рис. 2.14. Як вже було зазначено, обсяг власного капіталу підприємства мав стійку тенденцію до зростання.



**Рис. 2.14. Порівняння обсягів власного капіталу та поточних зобов'язань підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Натомість, загальний обсяг поточних зобов'язань досліджуваного господарюючого суб'єкта відзначався відповідними коливаннями у часі. Так, за даними 2018 році вони склали 1309,1 тис. грн, у 2019 році досягнули максимального за аналізований період значення в обсязі 1635,7 тис. грн. У 2020 році поточні зобов'язання підприємства зменшилися до 1297,4 тис. грн, а в 2021 році знов зросли до 1587,0 тис. грн. Мінімальне за весь значення обсягу поточних мало місце у 2022 році (937,4 тис. грн).

Отже, динаміка зміни багатьох показників господарсько-економічної діяльності підприємства може бути охарактеризована як негативна. Виключення складає динаміка зміни вартості основних засобів, яка свідчить про їх оновлення в останні роки, а також розміру нерозподіленого прибутку підприємства. Зафіксовано також зниження обсягів як дебіторської, так і кредиторської заборгованості підприємства у динаміці. Загальне зниження розміру балансу підприємства засвідчує уповільнення темпів його ділової активності.

## 2.2. Оцінювання основних індикаторів фінансово-економічної результативності функціонування підприємства

Проведемо аналіз основних індикаторів фінансово-економічного стану досліджуваного підприємства. Для цього, перш за все, узагальнимо динаміку зміни його фінансових результатів у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

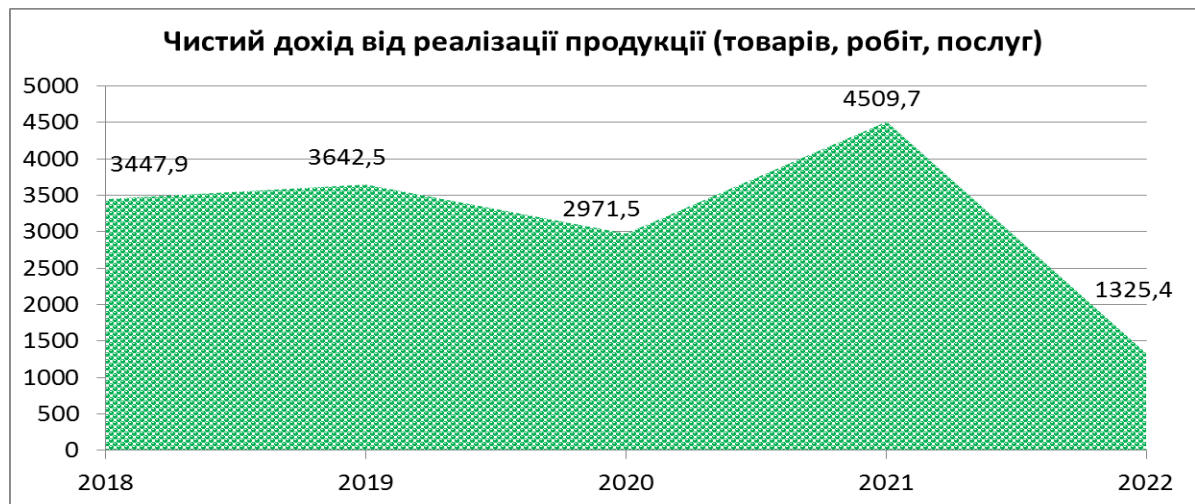
### Фінансові результати діяльності ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн

| Показники                                                      | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | Абс. відх.<br>(2022/<br>2018) |
|----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3447,9        | 3642,5        | 2971,5        | 4509,7        | 1325,4        | -2122,5                       |
| Інші операційні доходи                                         | 95,8          | 126,1         | 0,0           | 0,0           | 0,0           | -95,8                         |
| Інші доходи                                                    | 0,0           | 27,5          | 47,4          | 0,2           | 2,8           | 2,8                           |
| <b>Разом доходи</b>                                            | <b>3543,7</b> | <b>3796,1</b> | <b>3018,9</b> | <b>4509,9</b> | <b>1328,2</b> | <b>-2215,5</b>                |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)   | 3145,2        | 3300,7        | 2592,6        | 4234,9        | 1261,8        | -1883,4                       |
| Інші операційні витрати                                        | 265,8         | 291,7         | 0,0           | 0,0           | 0,0           | -265,8                        |
| Інші витрати                                                   | 61,6          | 39,7          | 362,0         | 260,0         | 59,9          | -1,7                          |
| <b>Разом витрати</b>                                           | <b>3472,6</b> | <b>3632,1</b> | <b>2954,6</b> | <b>4494,9</b> | <b>1321,7</b> | <b>-2150,9</b>                |
| Фінансовий результат до оподаткування                          | 71,1          | 164,0         | 64,3          | 15,0          | 6,5           | -64,6                         |
| Податок на прибуток                                            | 12,8          | 29,4          | 11,6          | 2,7           | 1,2           | -11,6                         |
| <b>Чистий прибуток (збиток)</b>                                | <b>58,3</b>   | <b>134,5</b>  | <b>52,7</b>   | <b>12,3</b>   | <b>5,3</b>    | <b>-53,0</b>                  |

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

З наведених у табл. 2.3 даних можемо констатувати, що обсяг чистого доходу від реалізації продукції підприємства у 2022 році зменшився на 2122,5 тис. грн у порівнянні із 2018 роком. Розмір собівартості реалізований продукції також знизився на 1883,4 тис. грн за аналогічний часовий проміжок. Фінансовий результат до оподаткування на підприємстві знизився на 64,6 тис. грн у 2022 році по відношенню до 2018 року, а чистий прибуток зменшився на 53,0 тис. грн.

За допомогою рис. 2.15 проілюструємо динаміку зміни чистого доходу від реалізації продукції даного підприємства.



**Рис. 2.15. Чистий дохід від реалізації продукції підприємства**

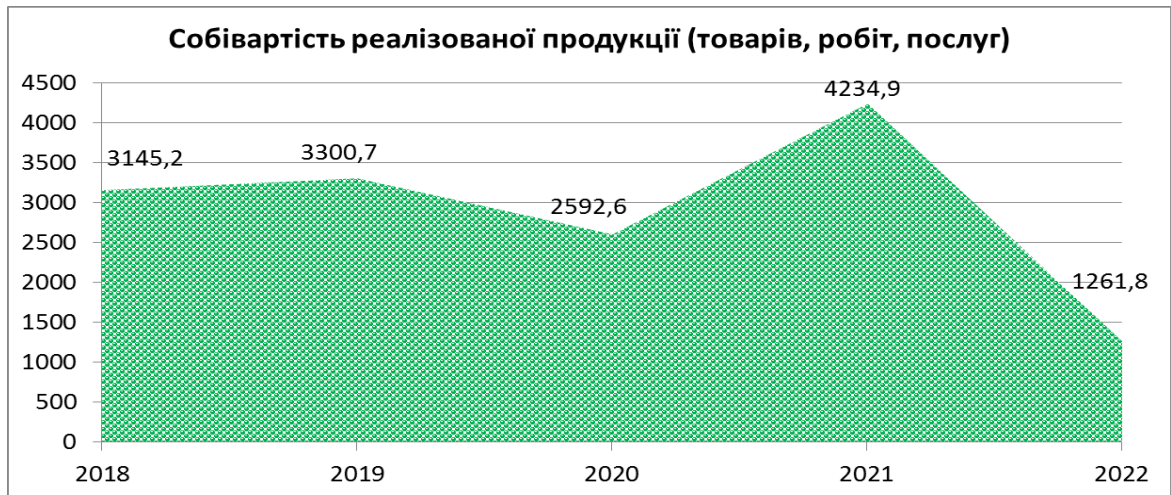
**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зауважимо, що за даними 2018 року цей показник складав 3447,9 тис. грн, у 2019 році зафіксовано його зростання до 3642,5 тис. грн, а в 2020 році мало місце зниження до 2971,5 тис. грн. Максимальний розмір чистого доходу від реалізації продукції був у 2021 році (4509,7 тис. грн), тоді як мінімальний його обсяг зафіксовано у 2022 році (1325,4 тис. грн).

Обсяг інших доходів підприємства був незначним і складав 27,5 тис. грн у 2019 році, 47,4 тис. грн у 2020 році, 0,2 тис. грн у 2021 році та 2,8 тис. грн у 2022 році.

Динаміка зміни собівартості реалізованої продукції підприємства характеризується схожими тенденціями (рис. 2.16). Так, у 2018 році вона складала 3145,2 тис. грн, у 2019 році відбулося її зростання до 3300,7 тис. грн, а в 2020 році мало місце зниження до 2592,6 тис. грн. Розмір собівартості реалізованої продукції у 2021 році складав 4234,9 тис. грн (найвище значення за п'ятирічний період), а в 2022 році дорівнював 1261,8 тис. грн (найнижче значення за період).

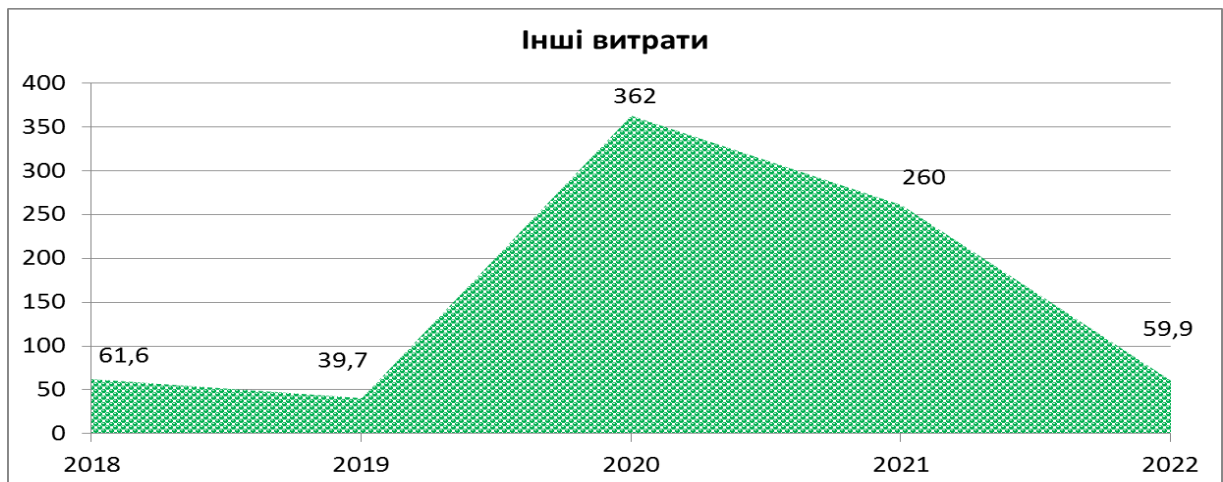


**Рис. 2.16. Собівартість реалізованої продукції підприємства**

**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Динаміку зміни інших витрат підприємства проілюстровано за допомогою рис. 2.17.



**Рис. 2.17. Обсяг інших витрат підприємства**

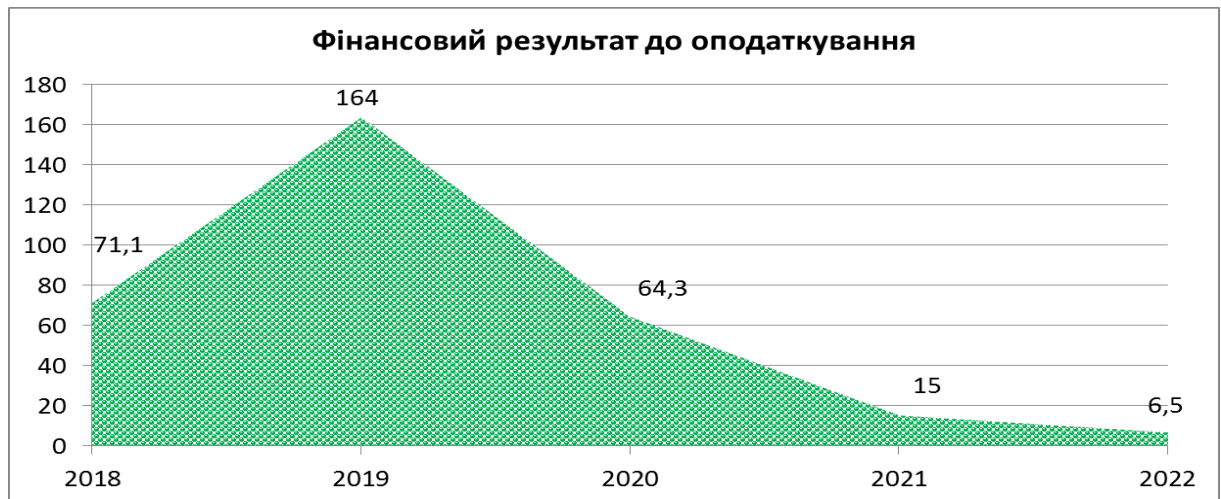
**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Зауважимо, що за даними 2018 року вони склали 61,6 тис. грн, а в 2019 році зменшилися до 39,7 тис. грн (мінімум за період). У 2020 році мало місце стрімке зростання даного показника, оскільки він дорівнював 362,0 тис.

грн (максимум за період). Після цього обсяг інших витрат підприємства відзначався спадною тенденцією, складаючи 260,0 тис. грн у 2021 році та 59,9 тис. грн у 2022 році.

Як результат відповідних тенденцій зміни доходів і витрат підприємства, його фінансовий результат до оподаткування характеризувався наступними значеннями (рис 2.18).

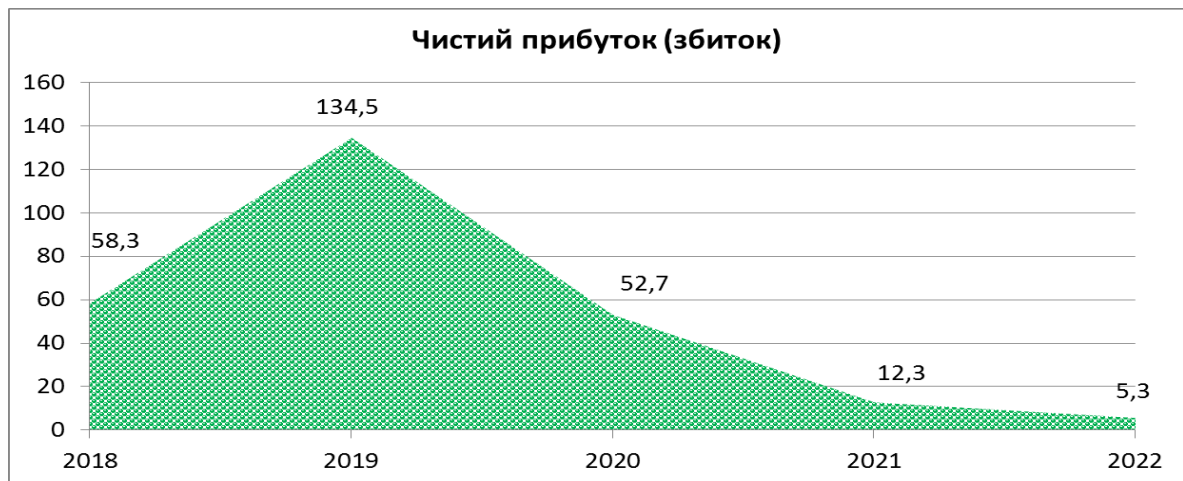


**Рис. 2.18. Фінансовий результат до оподаткування підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Так, у 2018 році він складав 71,1 тис. грн, у 2019 році досягнув максимального за досліджуваний період значення в обсязі 164,0 тис. грн. Надалі відбувалося його систематичне зменшення до 64,3 тис. грн у 2020 році, 15,0 тис. грн у 2021 році та лише 6,5 тис. грн у 2022 році (мінімум за період).

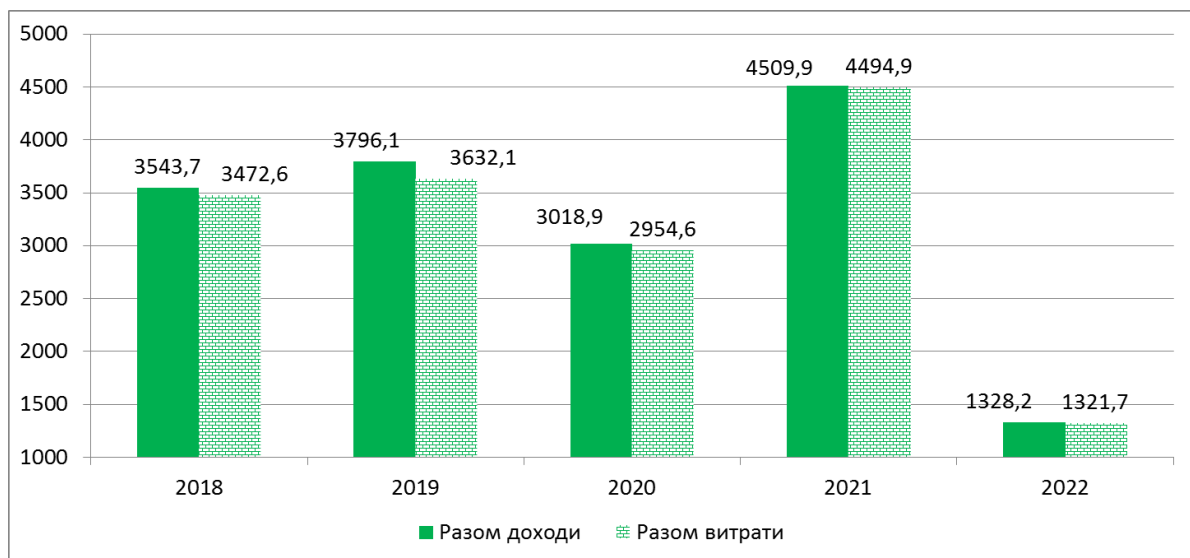
Закономірно, що й обсяг чистого прибутку підприємства характеризувався аналогічними тенденціями (рис. 2.19). Зокрема, за даними 2018 року він дорівнював 58,3 тис. грн, у 2019 році складав 134,5 тис. грн (максимальне за аналізований період значення), надалі зменшився до 52,7 тис. грн у 2020 році, 12,3 тис. грн у 2021 році та 5,3 тис. грн у 2022 році (мінімальне значення).



**Рис. 2.19. Чистий прибуток (збиток) підприємства  
ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Проведемо порівняння динаміки змін сукупних доходів та витрат підприємства, узагальнивши результати на рис. 2.20.



**Рис. 2.20. Порівняння обсягів сукупних доходів та витрат  
підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр., тис. грн**

Джерело: побудовано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Отже, графічна ілюстрація дозволяє впевнитися у незначній різниці між загальними обсягами доходів і витрат підприємства. При цьому,

сукупний обсяг його доходів змінювався наступним чином: у 2018 році вони склали 3543,7 тис. грн, у 2019 році – 3796,1 тис. грн, у 2020 році – 3018,9 тис. грн, у 2021 році – 4509,9 тис. грн та в 2022 році – 1328,2 тис. грн.

Сукупні витрати досліджуваного підприємства становили: 3472,6 тис. грн у 2018 році, 3632,1 тис. грн у 2019 році, 2954,6 тис. грн у 2020 році, 4494,9 тис. грн у 2021 році та 1321,7 тис. грн у 2022 році.

Перейдемо до аналізу основних коефіцієнтів, за допомогою яких може бути охарактеризований фінансово-економічний стан досліджуваного підприємства. Перш за все, проведемо розрахунок коефіцієнтів його ділової активності.

Розрахунок коефіцієнту оборотності запасів здійснюємо шляхом співставлення собівартості реалізованої продукції та вартості запасів:

$$2018 \text{ рік: } 3145,2 / 450,9 = 6,98;$$

$$2019 \text{ рік: } 3300,7 / 198,7 = 16,61;$$

$$2020 \text{ рік: } 2592,6 / 197,5 = 13,13;$$

$$2021 \text{ рік: } 4234,9 / 597,8 = 7,08;$$

$$2022 \text{ рік: } 1261,8 / 311,6 = 4,05.$$

Проведемо розрахунок коефіцієнту оборотності кредиторської заборгованості (як відношення собівартості реалізованої продукції до обсягу кредиторської заборгованості):

$$2018 \text{ рік: } 3145,2 / 1309,1 = 2,40;$$

$$2019 \text{ рік: } 3300,7 / 1635,7 = 2,02;$$

$$2020 \text{ рік: } 2592,6 / 1297,4 = 2,00;$$

$$2021 \text{ рік: } 4234,9 / 1587,0 = 2,67;$$

$$2022 \text{ рік: } 1261,8 / 937,4 = 1,35.$$

Обчислення значень коефіцієнту оборотності дебіторської заборгованості проводимо шляхом ділення чистого доходу від реалізації продукції на обсяг дебіторської заборгованості:

$$2018 \text{ рік: } 3447,0 / 636,6 = 5,41;$$

$$2019 \text{ рік: } 3642,5 / 1374,3 = 2,65;$$

2020 рік:  $2971,5 / 649,9 = 4,57$ ;

2021 рік:  $4509,7 / 425,0 = 10,61$ ;

2022 рік:  $1325,4 / 216,8 = 6,11$ .

Коефіцієнт оборотності власного капіталу обчислимо як відношення чистого доходу від реалізації продукції до обсягу власного капіталу підприємства:

2018 рік:  $3447,0 / 380,9 = 9,05$ ;

2019 рік:  $3642,5 / 498,5 = 7,31$ ;

2020 рік:  $2971,5 / 551,2 = 5,39$ ;

2021 рік:  $4509,7 / 563,5 = 8,00$ ;

2022 рік:  $1325,4 / 577,3 = 2,30$ .

Коефіцієнт оборотності активів визначаємо як відношення чистого доходу від реалізації до загальної суми активів:

2018 рік:  $3447,0 / 1690,0 = 2,04$ ;

2019 рік:  $3642,5 / 2134,2 = 1,71$ ;

2020 рік:  $2971,5 / 1848,6 = 1,61$ ;

2021 рік:  $4509,7 / 2150,5 = 2,10$ ;

2022 рік:  $1325,4 / 1514,7 = 0,88$ .

Зважаючи на одержані значення показників ділової активності підприємства у 2018-2022 роках (рис. 2.21), можемо зробити висновок про уповільнення його ділової активності у 2022 році, що є одним із наслідків впливу кризових явищ на діяльність фірми.

Перейдемо до обчислення показників ліквідності за 2018-2022 роки. Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначаємо як відношення обсягу грошей та їх еквівалентів до суми поточних зобов'язань підприємства:

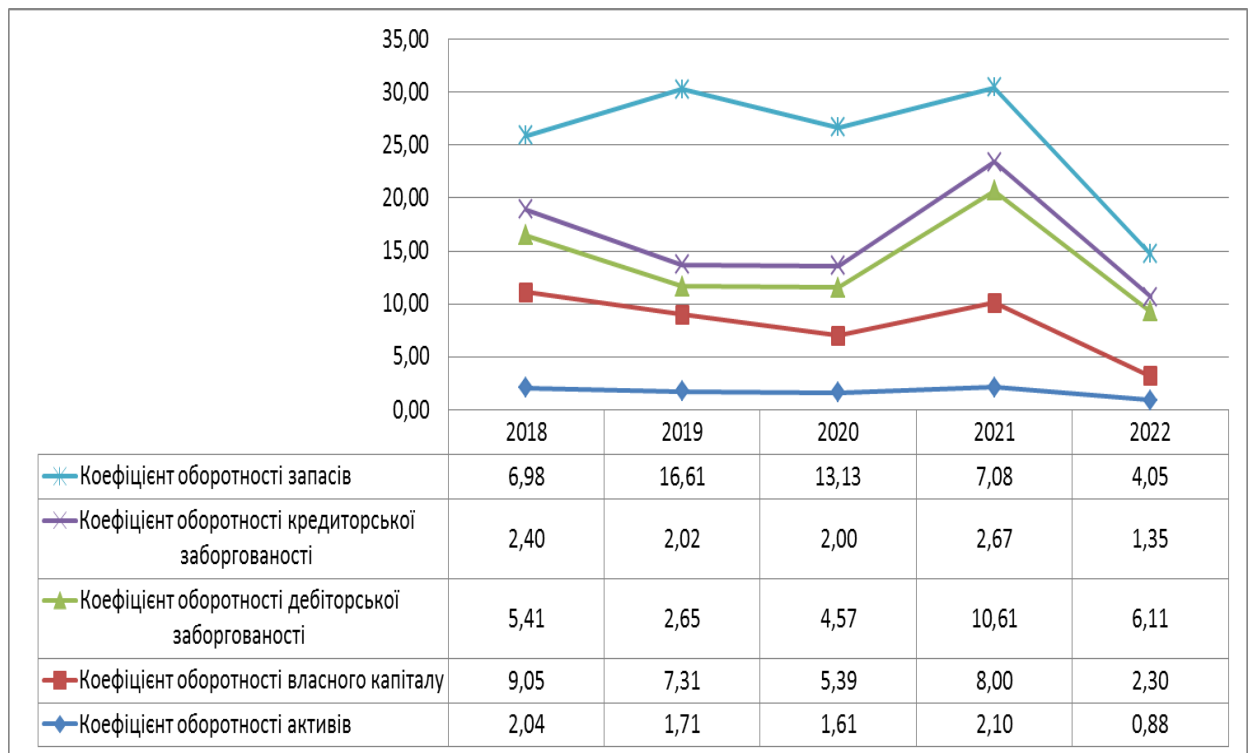
2018 рік:  $533,6 / 1309,1 = 0,41$ ;

2019 рік:  $469,4 / 1635,7 = 0,29$ ;

2020 рік:  $535,8 / 1297,4 = 0,41$ ;

2021 рік:  $371,3 / 1587,0 = 0,23$ ;

2022 рік:  $273,1 / 937,4 = 0,29$ .



**Рис. 2.21. Показники ділової активності підприємства**

**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Коефіцієнт загальної ліквідності обчислюємо як відношення оборотних активів підприємства до його сумарних поточних зобов'язань:

2018 рік:  $1621,4 / 1309,1 = 1,24$ ;

2019 рік:  $2042,4 / 1635,7 = 1,25$ ;

2020 рік:  $1383,2 / 1297,4 = 1,07$ ;

2021 рік:  $1493,4 / 1587,0 = 0,94$ ;

2022 рік:  $853,9 / 937,4 = 0,91$ .

Розрахуємо також значення показників фінансової стійкості даного підприємства.

Коефіцієнт фінансової залежності обчислюємо як відношення суми пасивів балансу підприємства до обсягу його власного капіталу:

2018 рік:  $1690 / 380,9 = 4,44$ ;

2019 рік:  $2134,2 / 498,5 = 4,28$ ;

2020 рік:  $1848,6 / 551,2 = 3,35$ ;

2021 рік:  $2150,5 / 563,5 = 3,82$ ;

2022 рік:  $1514,7 / 577,3 = 2,62$ .

Коефіцієнт фінансової автономії є фактично оберненим до попереднього показником, оскільки його розрахунок здійснюється як відношення обсягу наявного власного капіталу до суми пасивів балансу підприємства:

2018 рік:  $380,9 / 1690,0 = 0,23$ ;

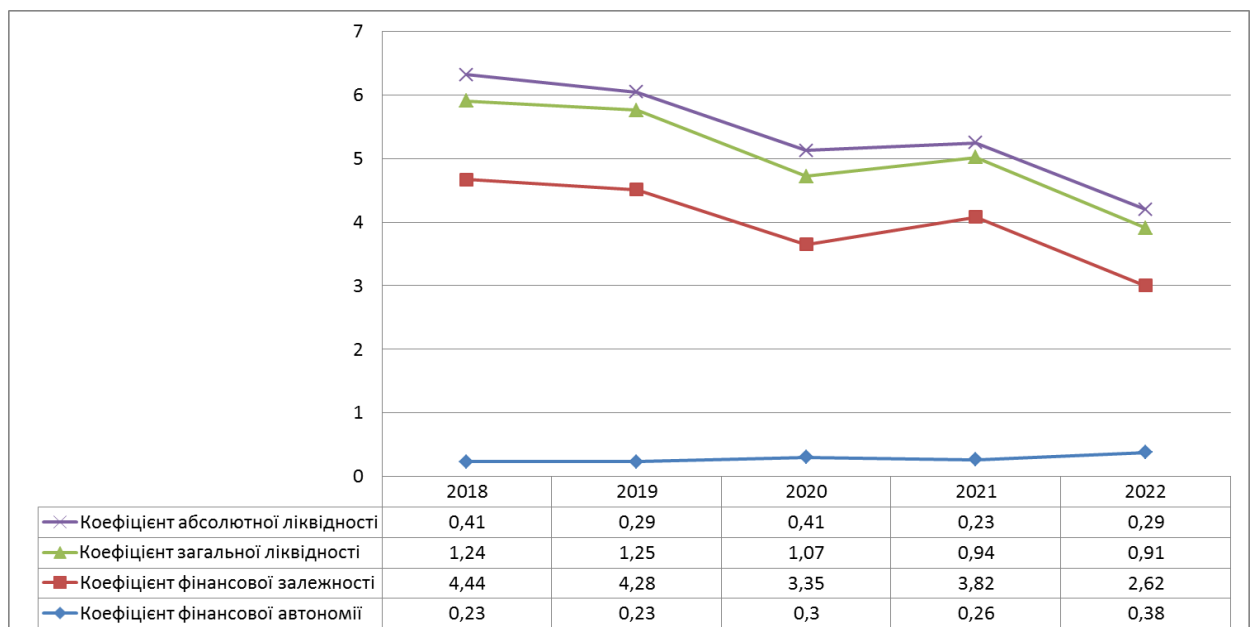
2019 рік:  $498,5 / 2134,2 = 0,23$ ;

2020 рік:  $551,2 / 1848,6 = 0,30$ ;

2021 рік:  $563,5 / 2150,5 = 0,26$ ;

2022 рік:  $577,3 / 1514,7 = 0,38$ .

Результати обчислення показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства наведено на рис. 2.22. Можемо відзначити, що коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності мали спадну динаміку. Зниження фінансової залежності та зростання фінансової автономії досліджуваного підприємства слід вважати позитивним явищем.



**Рис. 2.22. Показники ліквідності та фінансової стійкості**

**підприємства ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Останню групу показників, які необхідно обчислити, складають коефіцієнти рентабельності.

Коефіцієнт рентабельності активів обчислюємо як відношення чистого прибутку підприємства до сумарного обсягу його активів (у відсотках):

$$2018 \text{ рік: } (58,3 / 1690,0) * 100 = 3,4\%;$$

$$2019 \text{ рік: } (134,5 / 2134,2) * 100 = 6,3\%;$$

$$2020 \text{ рік: } (52,7 / 1848,6) * 100 = 2,9\%;$$

$$2021 \text{ рік: } (12,3 / 2150,5) * 100 = 0,6\%;$$

$$2022 \text{ рік: } (5,3 / 1514,7) / 100 = 0,3\%.$$

Коефіцієнт рентабельності власного капіталу розраховуємо як відношення чистого прибутку до обсягу власного капіталу підприємства:

$$2018 \text{ рік: } (58,3 / 380,9) * 100 = 15,3\%;$$

$$2019 \text{ рік: } (134,5 / 498,5) * 100 = 27,0\%;$$

$$2020 \text{ рік: } (52,7 / 551,2) * 100 = 9,6\%;$$

$$2021 \text{ рік: } (12,3 / 563,5) * 100 = 2,2\%;$$

$$2022 \text{ рік: } (5,3 / 577,3) * 100 = 0,9\%.$$

Коефіцієнт рентабельності основних засобів обчислюємо як відношення чистого прибутку підприємства до залишкової вартості його основних засобів:

$$2018 \text{ рік: } (58,3 / 68,6) * 100 = 85,0\%;$$

$$2019 \text{ рік: } (134,5 / 91,8) * 100 = 146,5\%;$$

$$2020 \text{ рік: } (52,7 / 465,4) * 100 = 11,3\%;$$

$$2021 \text{ рік: } (12,3 / 657,1) * 100 = 1,9\%;$$

$$2022 \text{ рік: } (5,3 / 660,8) * 100 = 0,8\%.$$

Коефіцієнт рентабельності реалізації обчислимо як відношення чистого прибутку до чистого доходу від реалізації продукції підприємства:

$$2018 \text{ рік: } (58,3 / 3447,0) * 100 = 1,7\%;$$

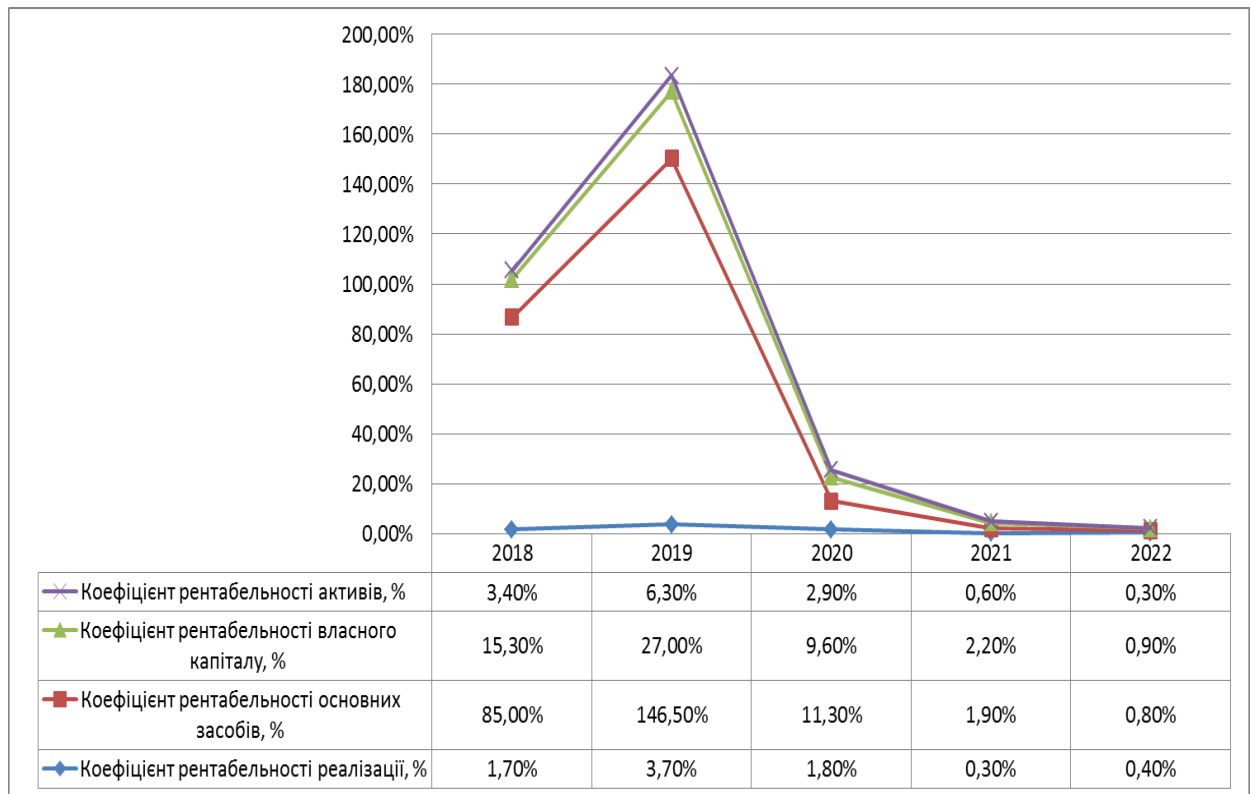
$$2019 \text{ рік: } (134,5 / 3642,5) * 100 = 3,7\%;$$

$$2020 \text{ рік: } (52,7 / 2971,5) * 100 = 1,8\%;$$

$$2021 \text{ рік: } (12,3 / 4509,7) * 100 = 0,3\%;$$

2022 рік:  $(5,3 / 1325,4) * 100 = 0,4\%$ .

Значення коефіцієнтів рентабельності (реалізації продукції, основних засобів, власного капіталу та активів) наведені на рис. 2.23. Як бачимо, вони мали тенденцію до зниження.



**Рис. 2.23. Показники рентабельності підприємства**

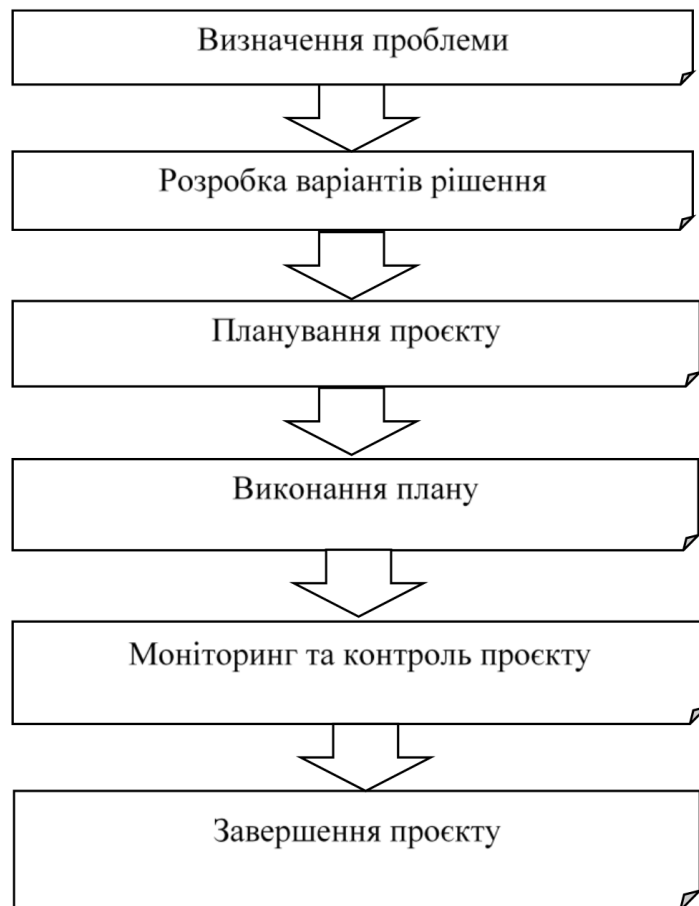
**ПП «Єлисаветдорбуд» у 2018-2022 рр.**

Джерело: розраховано автором із використанням фінансової звітності підприємства (Додатки А, Б, В, Г, Д)

Таким чином, в цілому ситуацію стосовно зміни показників фінансово-економічного стану даної фірми можна оцінити переважно мірі як негативну та навіть кризову, беручи до уваги зменшення розміру чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, зниження рівня ділової активності в останні роки (що відображається у зменшенні показників оборотності), зниження коефіцієнтів рентабельності. Позитивним моментом є лише зменшення рівня фінансової залежності даного підприємства.

### 2.3. Особливості управління проєктною діяльністю на підприємстві ПП «Єлисаветдорбуд»

Проєктна діяльність досліджуваного підприємства здійснюється із дотриманням класичного підходу та типового переліку етапів її здійснення, включаючи ідентифікацію потреб (проблем), формування варіантів рішень, планування проєктів, виконання запланованих дій, здійснення процедур моніторингу і контролю в процесі виконання проєкту та завершальний етап його виконання (рис. 2.24).



**Рис. 2.24. Етапи управління проєктами будівельної фірми**

Джерело: [4, с. 38]

Під час виконання робіт за проєктами підприємства враховується типовий життєвий цикл будівельних проєктів, що містить передінвестиційну фазу, інвестиційну фазу та постінвестиційну фазу (рис. 2.25).



**Рис. 2.25. Життєвий цикл будівельного проєкту**

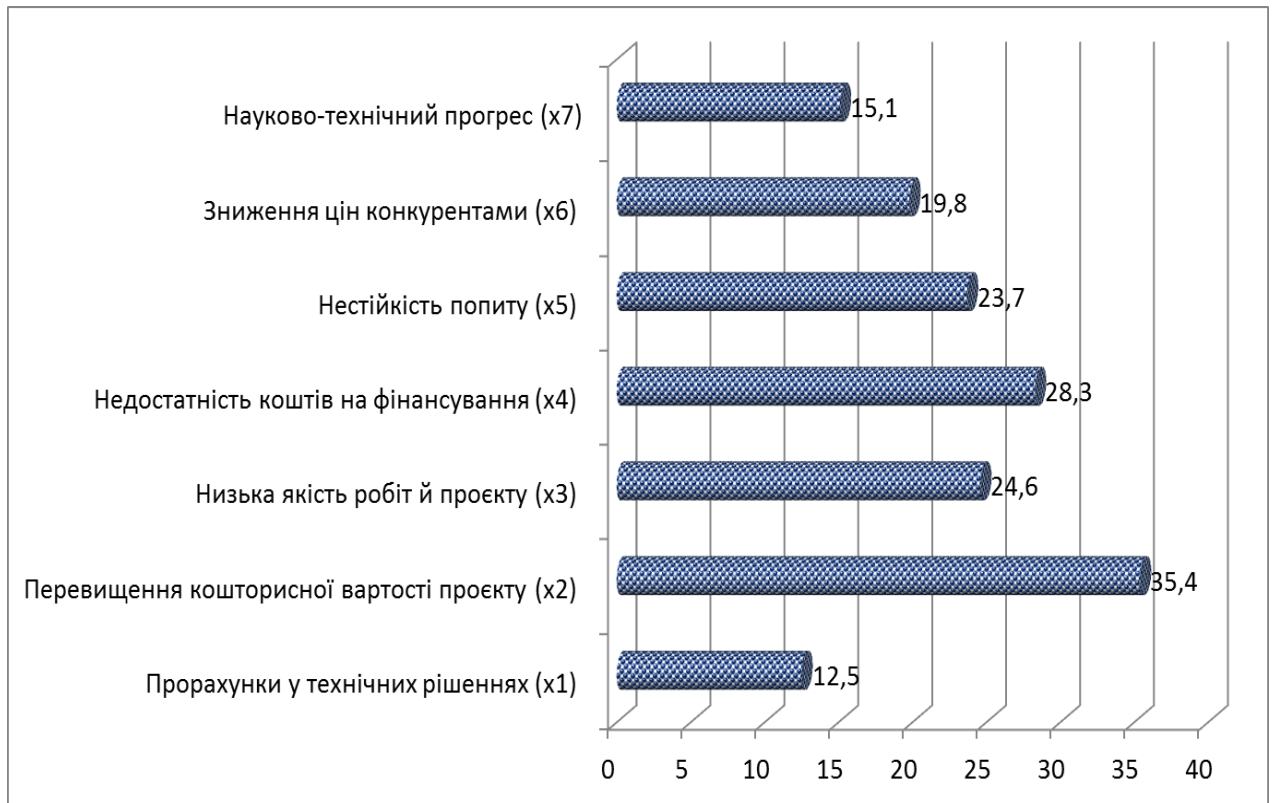
Джерело: [15, с. 50]

Оскільки під час проведених аналітичних розрахунків було встановлено, що поточна діяльність підприємства характеризується кризовими ознаками, важливим для нього напрямом роботи є оцінка ризиків проєктної діяльності.

Специфічними ризиками у сфері реалізації проєктів для підприємства будівельної галузі виступають:

- 1) Прорахунки у технічних рішеннях (x1).
- 2) Перевищення кошторисної вартості проєкту (x2).
- 3) Низька якість робіт і проєкту (x3).
- 4) Недостатність коштів на фінансування (x4).
- 5) Нестійкість попиту (x5).
- 6) Зниження цін конкурентами (x6).
- 7) Науково-технічний прогрес (x7) [8].

З метою оцінки ймовірності реалізації основних ризиків у сфері проєктної діяльності досліджуваного будівельного підприємства було проведено опитування експертів галузі (результати наведено на рис. 2.26). Як бачимо, найбільш ймовірними на сьогодні для підприємства є прояви ризиків перевищення кошторисної вартості проєкту, а також недостатність у замовників коштів для фінансування робіт за проєктами.



**Рис. 2.26. Оцінка ймовірності ризиків під час реалізації  
проектів будівельною компанією, %**

Джерело: розраховано автором за результатами експертної оцінки

Характеризуючи проектну діяльність підприємства за основними її складовими, встановлено наступне. Управління термінами проектів на підприємстві орієнтоване на чітке дотримання вимог щодо часу виконання як проектів загалом, так і окремих їх етапів. Такі терміни погоджуються із замовниками проектних робіт та прописуються у відповідних договорах. Проте, зважаючи на вплив низки об'єктивних факторів, у тому числі, пов'язаних з умовами воєнного стану, в окремих випадках має місце затримка термінів виконання проектів.

Управління вартістю проектів на підприємстві засноване на заздалегідь погодженому із замовниками обсязі витрат на проект в цілому та окремі його складові. Складається загальний кошторис витрат на здійснення робіт за проектом, після чого відбувається безпосереднє їх виконання.

Водночас, кризова фінансово-економічна ситуація в країні призводить до того, що, по-перше, доволі часто виникають затримки із оплатою

замовниками вже виконаних робіт, по-друге, виникають непередбачувані проблеми, пов'язані із високими темпами інфляції. Внаслідок цього має місце зростання вартості сировини, матеріалів, комплектуючих, пального та енергоресурсів. Все це призводить до зростання загальної кошторисної вартості робіт за проектом, потребуючи додаткових погоджень із замовниками або пошуку шляхів здешевлення певних витрат.

Управління якістю проектів на підприємстві зосереджене на чіткому дотриманні погоджених із замовником вимог, відображених у технічних умовах проектів. Водночас, пошук шляхів до здешевлення сировини, матеріалів, комплектуючих в умовах значної інфляції може слугувати причиною відхилення якісних показників виконаних робіт від планових. Такі відхилення теж потребують попереднього узгодження із замовниками та впливають на терміни реалізації проектів в цілому.

Управління людськими ресурсами проектів на підприємстві відзначає, що специфікою формування проектних команд є залучення до їх складу як учасників з числа співробітників фірми, так і зовнішніх учасників. Наприклад, це фахівці проектно-конструкторських організацій, компаній, які долучені до виконання робіт на засадах субпідряду тощо. Така розгалужена структура виконавців робіт за проектами потребує додаткових зусиль щодо управління і координації їх діяльності.

Управління комунікаціями проектів здійснюється на достатньо високому рівні, підприємство має досвід роботи в галузі та ділові зв'язки із партнерами, завдяки чому процес комунікації і погодження певних аспектів реалізації проектів відбувається доволі швидко та ефективно.

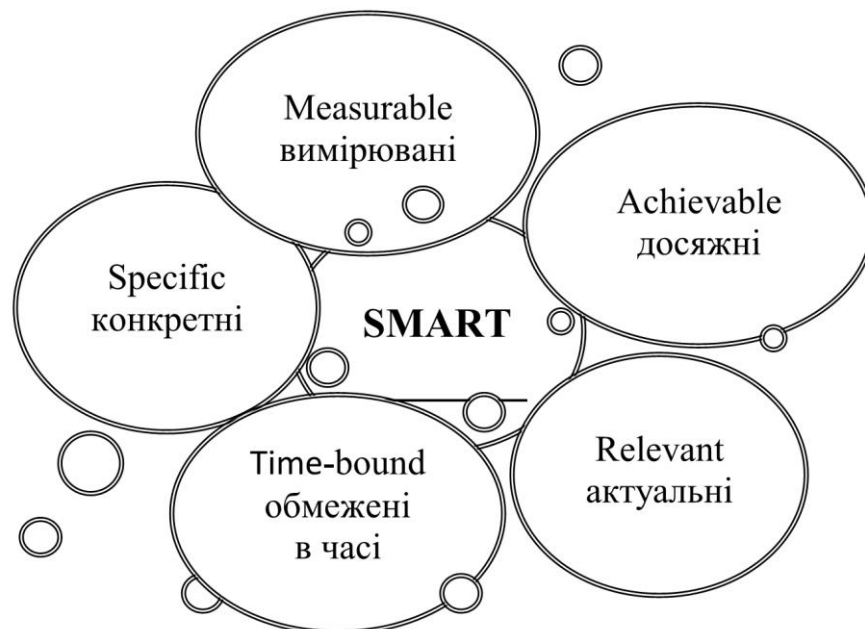
Натомість, недостатня увага на рівні досліджуваного підприємства приділяється такій компоненті проектної діяльності, як управління ризиками, що потребує розробки та впровадження відповідних заходів щодо поліпшення цієї діяльності.

РОЗДІЛ 3  
РОЗРОБКА ПРОПОЗИЦІЙ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ  
УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПП «ЄЛИСАВЕТДОРБУД»  
В УМОВАХ КРИЗИ

**3.1. Концептуальні підходи щодо вдосконалення проєктної діяльності підприємства в умовах кризи**

З метою вдосконалення управління проєктною діяльністю досліджуваного підприємства доцільно запровадити низку організаційно-управлінських заходів та сучасних підходів, що допоможуть подолати негативні наслідки кризової ситуації.

Першою рекомендацією є застосування SMART-підходу при плануванні і визначенні цілей проєкту (рис. 3.1), згідно з яким такі цілі мають бути обов'язково вимірюваними, досяжними, актуальними, конкретними та обмеженими у часі.

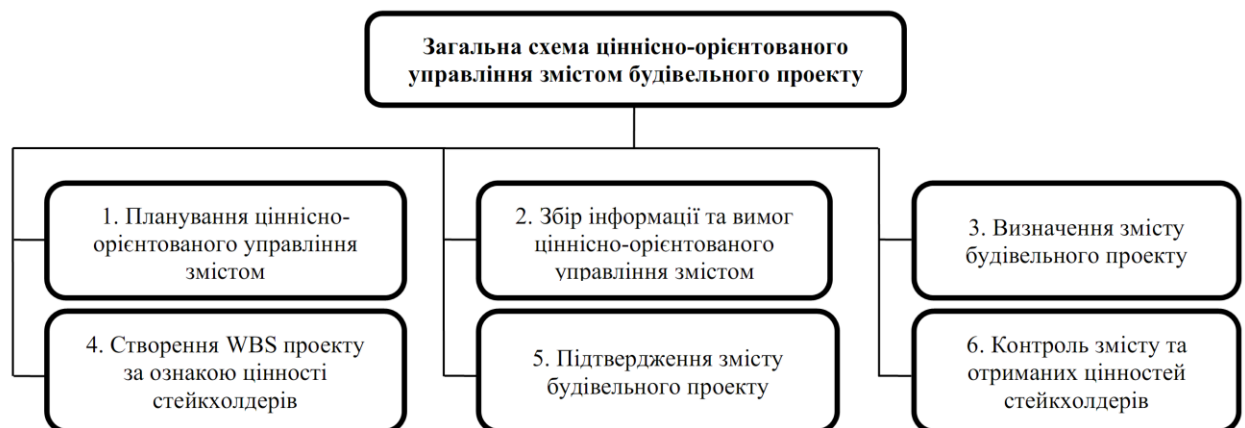


**Рис. 3.1. SMART-підхід при плануванні і визначенні цілей проєкту**

Джерело: [4, с. 22]

Крім того, до складу сучасних ефективних принципів і прийомів SMART-підходу в управлінській діяльності, що зумовлені стрімким розвитком цифрових технологій, можуть бути віднесені: застосування технологій швидкого обміну даними та інформацією, використання технологій штучного інтелекту, впровадження підходів щодо миттєвого реагування на зміни, забезпечення оперативності виконання робіт та застосування концепції максимізації ефективності діяльності й виконання всіх видів робіт за проектом [21].

Специфіка будівельних проєктів полягає в тому, що вони повинні створювати додаткову цінність для різних категорій зацікавлених сторін. Загальну схему ціннісно-орієнтованого управління змістом проєктів у будівництві представлено на рис. 3.2.



**Рис. 3.2. Загальна схема ціннісно-орієнтованого управління змістом будівельного проєкту**

Джерело: [14]

Цінність проєкту у будівництві забезпечується тією вигодою, яку створюють результати проєкту (його кінцевий продукт) за умови дотримання вимог, що передбачені цілями і завданнями проєкту. Існує дві актуальні умови, які забезпечують формування цінності конкретного проєкту.

Перша з них означає фактичну спроможність керівника проєкту реалізувати цей проєкт у чіткій відповідності з планом; а друга стосується

пошуку шляхів забезпечення оптимальної цінності проєкту для всіх зацікавлених суб'єктів за рахунок надання йому певних властивостей і переваг.

Призначенням ціннісно-орієнтованого управління змістом проєктної діяльності у будівництві є максимальне зростання ймовірності успішного завершення проєкту за рахунок:

- зростання ймовірності додержання вимог, потреб і цінностей зацікавлених сторін та підвищення їх ступеню впливу;
- зменшення ймовірності прояву негативних чинників і ризиків та мінімізація ступеню їх впливу [14].

Таким чином, важливою складовою у сфері поліпшення проєктної діяльності досліджуваного підприємства є проведення оцінки ризиків та ефективне управління ними, включаючи різні види ризиків (наприклад, прорахунки у технічних рішеннях, перевищення кошторисної вартості проєкту, низька якість робіт й проєкту, недостатність коштів на фінансування, зниження цін конкурентами).

У проєктній діяльності суб'єкта господарювання управління ризиками розглядається як «інструмент реагування на зміни у бізнес-середовищі та механізм її адаптації до нових викликів сучасної економіки» [32].

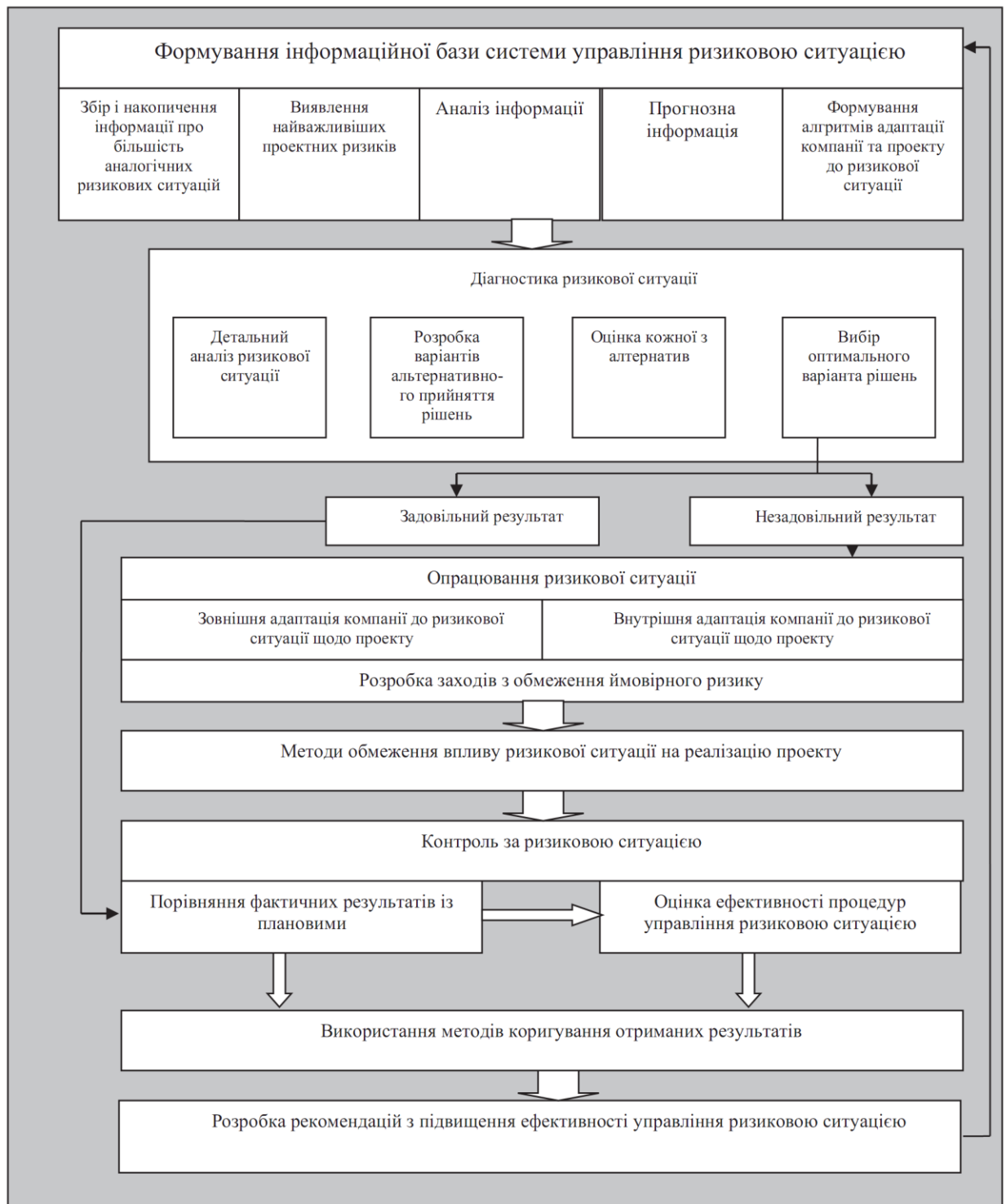
Управління ризиками у проєктній діяльності має на меті прийняття та реалізацію низки раціональних рішень, націлених на ідентифікацію, оцінювання й контролювання ймовірних чинників ризиків під час виконання передбачених робіт проєкту [32].

Комплексний алгоритм управління ризиковою ситуацією під час реалізації проєктів у будівництві представлено на рис. 3.3.

Тому, управління ризиками у проєктній діяльності суб'єкта господарювання включає відповідні напрями дій.

По-перше, це застосування усіх необхідних методів і прийомів задля того, щоб уникнути ризику або зменшити міру впливу ризику на різних стадіях реалізації проєкту, що пов'язаний із ймовірністю одержання суттєвих

збитків, які носитимуть катастрофічний характер для можливості досягнути мети проєкту.



**Рис. 3.3. Алгоритм управління ризиковою ситуацією  
під час реалізації проєктів у будівництві**

Джерело: [35]

По-друге, це забезпечення контролю за ризиками, у разі відсутності змоги уникнути його повністю, спрямування зусиль на зниження ймовірності настання потенційних збитків, оптимізація прийомів керування ризиками в проєктній діяльності.

По-третє, це свідоме прийняття ризиків у випадку доцільності такого рішення (у випадку, коли існує прийнятна ймовірність одержання додаткової вигоди та позитивних результатів) [32].

У сучасних умовах підвищеної нестабільності та прояву кризових явищ і тенденцій, застосування прийомів ризик-менеджменту у проєктній діяльності господарюючих суб'єктів є вкрай важливим. Завдяки цьому можливо знайти шляхи одержання додатковий вигід, що сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростання його інвестиційної привабливості [19].

Оскільки нами було встановлено, що найбільш ймовірним для підприємства є ризик перевищення кошторисної вартості проєкту, необхідно запровадити підхід до управління вартістю проєктів.

Управління вартістю проєкту містить низку процесів, потрібних для забезпечення реалізації проєкту у рамках встановленого бюджету. Ефективність проєкту розраховується шляхом порівняння витрат на його здійснення та доходів, що будуть одержані за його результатами [29].

Управління вартістю проєкту містить три ключові процеси. По-перше, це планування управління вартістю – відповідний процес, що формує підходи, процедури та вимоги щодо документації під час складання планів, організації управління, аналізу витрат та контролю вартості проєкту в цілому.

По-друге, це оцінка вартості проєкту, яка забезпечується за рахунок здійснення наближеної оцінки потрібних грошових ресурсів у розрізі кожного етапу та виду робіт за проєктом.

По-третє, це визначення бюджету проєкту – процес узгодження вартості певних робіт чи операцій у межах проєкту.

По-четверте, це контроль вартості проєкту, який уособлює процес моніторингу витрат за складовими проєкту з метою дотримання загальних лімітів щодо його вартості та керування її змінами й відхиленнями від плану за потреби [28].

Таким чином, концептуальні напрями поліпшення проєктної діяльності даного підприємства передбачають застосування smart-підходу при встановленні цілей проєктів та управління ними загалом, оптимізацію підходів щодо управління ризиками та управління вартістю під час реалізації проєктів.

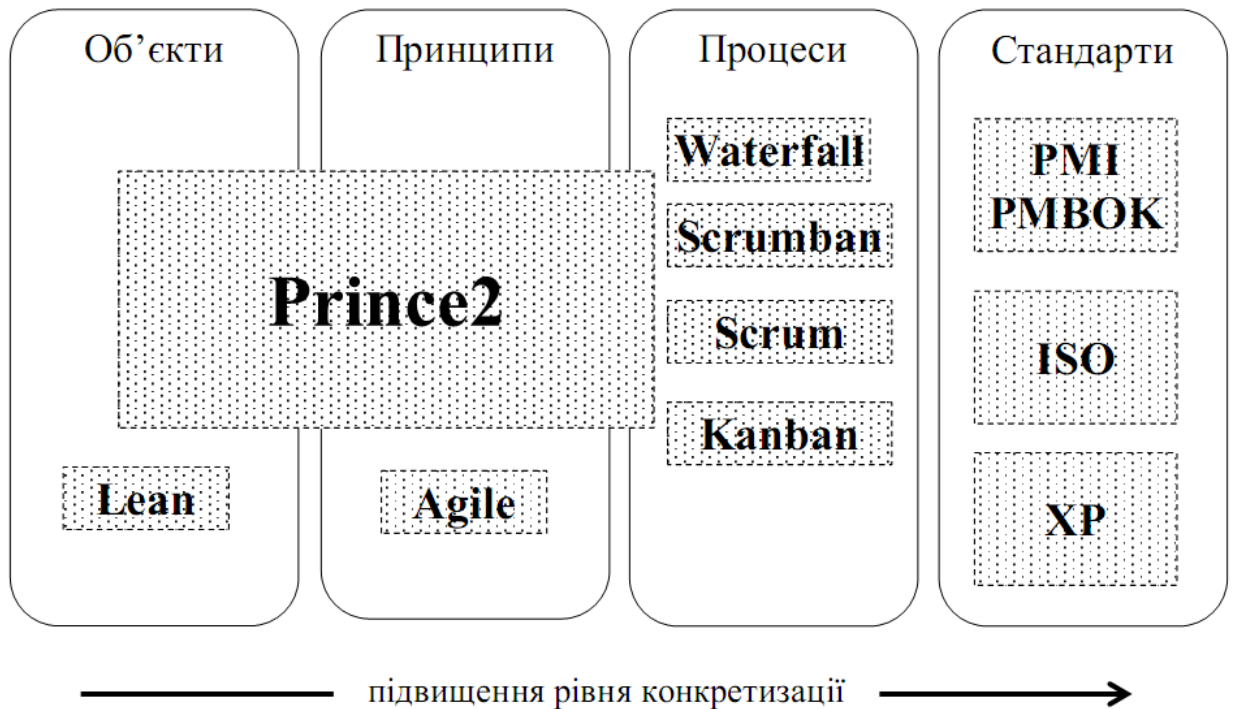
### **3.2. Напрями застосування гнучкого інструментарію управління проєктною діяльністю підприємства**

На сьогодні, у межах концепції адаптивного підходу до управління сформувалася технологія адаптивного проєктування, яка базується на трансформації системи з кожною наступною її ітерацією на засадах налагодженого процесу комунікативної взаємодії та забезпечення зворотного зв'язку. Адаптивність при управлінні проєктами передбачає швидке реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього оточення суб'єкта господарювання [6].

Необхідно підкреслити, що в умовах кризової ситуації суб'єкти господарювання найчастіше переходять від каскадного методу керування проєктами до більш гнучких прийомів, таких як Scrum, що передбачає розбивку проєкту на невеликі складові, які реалізуються поступово, по мірі надходження необхідних ресурсів [2].

В умовах кризи важливим є застосування саме превентивного підходу до управління проєктами. Превентивний підхід надає змогу раціонального вирішення проблем, що виникають у зв'язку з дефіцитом ресурсів або іншими ризиками, завдяки імплементації заходів передбачення, уникнення або мінімізації деструктивного впливу [9].

Отже, у проєктній діяльності підприємства доцільно застосовувати новітні концепції, підходи та кращий досвід (рис. 3.4).



**Рис. 3.4. Напрями запровадження сучасних підходів у проєктній діяльності підприємства**

Джерело: [20]

У першу чергу, це застосування гнучких підходів, адаптованих до вимог замовника шляхом швидкого реагування на зміни, які виникають. Також важливо здійснювати навчання працівників підприємства з питань застосування новітніх цифрових інструментів у проєктній діяльності.

Класичний підхід у проєктному менеджменті, як правило, ґрунтується на врахуванні «водоспадного» циклу (Waterfall), що означає виконання всіх видів робіт і процедур у рамках проєкту послідовно та поетапно. Натомість, на сьогодні поширення набули більш гнучкі підходи, такі як Agile, Scrum, Kanban, Sprint тощо [13].

Методологія Prince2 ґрунтується на підході до узагальнення знань, застосуванні структури проєктної документації як основи для подальшого планування всіх робіт за проєктом. Водночас, іноді складно отримати увесь перелік необхідної документації за проєктом [34].

Методологія PMBOK на сьогодні є найбільш універсальною та дослідженою, вона містить значний масив документації, яка розкриває процедури використання відповідних інструментів у сфері управління проектами. Водночас, така методологія є доволі складною у практичному застосуванні та містить певну кількість характеристик узагальнюючого характеру [34].

Потреба у застосуванні адаптивної Agile-системи управління командною роботою у межах проектів виникла внаслідок впливу низки чинників, а її перевагами слугують:

- зростання продуктивності праці членів команди;
- підвищення ступеню самостійності та автономії діяльності команди та формування колективної відповідальності членів команди за отриманий результат;
- зменшення потенційного впливу деструктивних ризиків командної роботи;
- формування прогнозів вдалого досягнення кінцевих результатів проекту;
- покращення якості кінцевого продукту за проектом та оптимізація перебігу процесу його створення;
- оптимізація виробничих та інших бізнес-процесів;
- реінжиніринг діяльності підприємств відповідно до нагальних потреб сьогодення [25].

Загалом, методологія Agile являє собою гнучкий підхід до керування проектною діяльністю та продуктами, що націлений на швидке створення вимог і досягнення їх практичного впровадження. Вона містить низку принципів та настанов для реалізації проектної діяльності. На основі таких принципів та наявних практик формуються гнучкі методи, найбільш прийнятні до застосування у конкретному проекті, беручи до уваги різноманітність проектів, що проявляється у їх обсязі, масштабі, сфері та галузевій приналежності.

Перевагою Agile-підходу є його висока адаптивність та гнучкість в процесі здійснення проєктної діяльності у різних умовах. А недоліком цього підходу виступає імплементація «з нуля» принципів та цінностей для конкретної проєктної команди.

Scrum-підхід надає змогу невеликій та самостійній команді проєкту виконувати свою роботу швидко та ефективно. Ця методологія заснована на принципах та процедурах поліпшення кінцевих результатів. Вона орієнтована на покращення процесів спілкування, злагоджену командну роботу та швидкі темпи розвитку.

Перевагами Scrum-підходу є націленість на керування проєктами, що передбачають одержання швидкого позитивного результату, незважаючи на будь-які зміни, що відбулися в ході виконання проєкту. Недоліком цього підходу є невелика можлива чисельність учасників команди проєкту.

Lean-методологія керування проєктами націлена, в першу чергу, на цінність, ідентифікацію її рівня та його зростання шляхом безперервного вдосконалення. Перевагами даного підходу є те, що він здатний забезпечити чітке виконання робіт за проєктом та надає інструментарій, потрібний для додержання встановлених вимог.

Однак, її недоліками є можливість її використання лише під час реалізації великих проєктів, а також відсутність чіткої регламентації робіт у розрізі певних етапів, що може спричинити зміну загального терміну реалізації проєкту [20].

Таким чином, застосування відповідного гнучкого та адаптивного інструментарію у проєктній діяльності досліджуваного підприємства сприятиме більш ефективному досягненню кінцевих результатів за проєктами, поліпшенню командної роботи та продуктивності трудової діяльності.

## ВИСНОВКИ

Проведений у кваліфікаційній роботі аналіз теоретичних і методичних засад та специфіки управління проєктною діяльністю на підприємстві дозволив зробити наступні висновки.

Ефективне управління проєктною діяльністю підприємств на сьогодні виступає одним із важливих аспектів підвищення обсягів збуту продукції, рентабельності і прибутковості основної діяльності, забезпечення конкурентних переваг у поточній і довгостроковій перспективах.

Проєкт являє собою комплекс взаємопов'язаних дій, для виконання яких використовуються ресурси різних типів (фінансові, людські, часові тощо). Отже, за рахунок провадження проєктної діяльності кожен суб'єкт має змогу зосередити ці ресурси на виконанні певних дій (враховуючи часові обмеження та ліміти витрат) задля одержання позитивних змін, що виражаються відповідними кількісними та якісними показниками.

Проєктний менеджмент може бути визначений як професійна діяльність людини, суть якої полягає в тому, щоб використати найсучасніші знання, методи, засоби, технології для оптимального розподілу ресурсів і дії на людей з метою досягнення необхідного результату. Проєктна діяльність підприємств включає такі основні етапи: підготовчий, планування, реалізації та звітування.

Основний вид господарської діяльності Приватного підприємства «Єлисаветдорбуд» зосереджений на здійсненні будівництва доріг та автострад. Аналіз динаміки зміни фінансових результатів підприємства упродовж 2018-2022 років засвідчив, що у 2022 році обсяг чистого доходу від реалізації суттєво знизився до 1325,4 тис. грн. Щодо чистого прибутку підприємства, то його розмір теж зменшувався у динаміці.

Проведений аналіз дозволив дійти висновку про такі тенденції: зростання вартості основних засобів в останні роки; зниження загального розміру балансу у 2022 році, що є свідченням зменшення ділової активності.

З метою оцінки економічної діяльності підприємства важливе значення мають коефіцієнти, що характеризують стан ліквідності, ділової активності, фінансової стійкості та рентабельності. Зважаючи на одержані значення показників ділової активності підприємства у 2018-2022 роках, можемо зробити висновок про уповільнення його ділової активності у 2022 році, що є одним із наслідків впливу кризових явищ на діяльність фірми.

Результати обчислення показників ліквідності та фінансової стійкості підприємства засвідчили, що коефіцієнти загальної та абсолютної ліквідності мали спадну динаміку. Зниження фінансової залежності та зростання фінансової автономії досліджуваного підприємства слід вважати позитивним явищем. Значення коефіцієнтів рентабельності (реалізації продукції, основних засобів, власного капіталу та активів) мали тенденцію до зниження.

Отже, загальну ситуацію щодо зміни показників фінансово-економічного стану підприємства можна оцінити у більшій мірі як негативну та навіть кризову, зважаючи на зниження обсягів чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку, уповільнення темпів ділової активності останнім часом (що проявляється в зниженні показників оборотності), зменшення показників рентабельності. Позитивним моментом є лише поступове зниження фінансової залежності підприємства.

У роботі розглянуто основні ризики у сфері проєктої діяльності будівельного підприємства. З цією метою було проведено опитування експертів та встановлено, що найбільш ймовірним на сьогодні є прояв ризику перевищення кошторисної вартості проєкту.

З метою вдосконалення управління проєктною діяльністю досліджуваного підприємства доцільно запровадити відповідні заходи, спрямовані на застосування smart-підходу в управлінні проєктами, впровадження інструментів ефективного управління ризиками, забезпечення чіткого планування і контролю вартості проєктів. Також, доцільно запровадити у межах проєктної діяльності підприємства новітні гнучкі та адаптивні інструменти управління проєктами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабенко К.Є. Управління економічним розвитком територій: проектний підхід. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер.: Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 135-140.
2. Бардась А.В., Богач К.С., Дудник А.В. Застосування проектного менеджменту при управлінні високотехнологічними підприємствами. *Економічний простір*. 2022. №180. С. 82-88.
3. Біляк Т.О. Напрями застосування проектного аналізу в управлінській діяльності. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. №3. С. 3-8.
4. Блага Н.В. Управління проектами: навч. посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.
5. Богуцький С.В. Джерелознавчий аналіз проблематики проектного управління: огляд сучасного закордонного дискурсу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2022. №2. С. 106-112.
6. Боднар О., Івасів О. Структура самооцінювання проектної діяльності у контексті адаптивного менеджменту. *Імідж сучасного педагога*. 2020. №2. С. 9-14.
7. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Тайм-менеджмент в управлінні проектами корпорацій. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. Вип. 41. С. 41-63.
8. Буряченко О.В. Моделювання системою управління ризиками інноваційного проекту. *Сучасні технології, матеріали і конструкції в будівництві*. 2021. №1. С. 105-110.
9. Бушуєва Н.С., Черниш О.В. Менеджмент проектів сталого розвитку неприбуткових організацій в ризиковому оточенні. *Управління розвитком складних систем*. 2023. Вип. 55. С. 12-17.
10. Волківська А.М., Осовська Г.В., Аксьонова О.В., Осовський О.А., Муляр Т.С. Сутність проектного менеджменту та його значення для

економічного, соціального та суспільного розвитку. *Ефективна економіка*. 2023. №4. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_4\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_4_22). (дата звернення: 10.11.2023).

11. Головня О.М. Міжнародна практика інноваційних технологій фінансування проєктної діяльності. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 44-49.

12. Гумега В.В. Етапи впровадження управлінського обліку інвестиційних проєктів. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2020. №15(2). С. 14-19.

13. Данилюк Н.М., Шулик Ю.В., Качан О.І. Сучасні підходи до управління проєктною діяльністю ІТ-компаній. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка*. 2021. №22. С. 88-94.

14. Данченко О.Б., Нахімі М.М., Савіна О.Ю. Ціннісно-орієнтоване управління змістом будівельного проєкту. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами. 2020. №2. С. 23-31.

15. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проєктами»: навчальний посібник до вивчення дисципліни для магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації: «Менеджмент і бізнес-адміністрування», «Менеджмент міжнародних проєктів», «Менеджмент інновацій», «Логістика»/ К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.

16. Єпіфанова І.Ю., Джеджула В.В. Місце процесу управління проєктами в стратегії розвитку підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2022. Iss. 3. С. 8-13.

17. Живко З.Б., Макарова В.В., Сухомлин Л.В., Миснік А.В. Оптимізація управлінських рішень в проєктному менеджменті інноваційно орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації та безпекових викликів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. №3. С. 31-37.

18. Живко З.Б., Снітко Є.О., Джегур Г.В., Руда І.І. Управління проектами в інноваційно орієнтованих організаціях у контексті сталого розвитку та формування регіональної політики активізації громадянського суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2022. №1. С. 131-137.

19. Жигалкевич Ж.М., Єфімова Є.Є. Організація ризик-менеджменту інноваційних проєктів на ПрАТ «МХП». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2021. №20. С. 69-75.

20. Ільчук П.Г., Задорожнюк Л.Р. Особливості вибору методологій управління проектами. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2020. № 10(1). С. 53-60.

21. Коваленко Н.О. Цифровий менеджмент в управлінні проектами з використанням бізнес-моделей: S.M.A.R.T. та «АТОММ». *Вісник післядипломної освіти. Серія: Соціальні та поведінкові науки*. 2022. Вип. 21. С. 110-125.

22. Лашенко О.В., Серьогіна Н.К. Впровадження проектного підходу в діяльність органів публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2021. Вип. 1. С. 113-121.

23. Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк М.О. Управління проектами: навчальний посібник. / К.: «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.

24. Пітерська В.М. Застосування проектно-орієнтованого підходу в управлінні інноваційною діяльністю. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2016. №1. С. 35-42.

25. Приймак В.М., Корж Б.В. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2019. Вип. 6. С. 21-27.

26. Рудич Л., Стеценко В., Шаповалов В. Розвиток компетенцій як інструмент забезпечення ефективного управління соціальними проектами. *Галицький економічний вісник*. 2022. №3. С. 23-29.

27. Рудніченко Є.М., Гавловська Н.І., Сарафинюк Я.М., Кривдик М.О. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Т. 6, №3. С. 72-78.

28. Самойленко В.В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2022. №11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2022\\_11\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_18). (дата звернення: 30.11.2023).

29. Самсоненко М.С., Передало Х.С. Проектний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. *Ефективна економіка*. 2021. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_71](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_71). (дата звернення: 10.11.2023).

30. Скляренко О.В., Федік О.І., Колодінська Я.О. Digital рішення для управління проектами та бізнес-процесами в умовах сучасних викликів. *Економіка і управління*. 2021. №2. С. 85-90.

31. Соколюк С.Ю., Чернега І.І., Жарун О.В., Коротєєв М.А., Тупчій О.С. Формування інноваційного проекту шляхом прийняття ефективних управлінських рішень. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2021. Вип. 98(2). С. 203-211.

32. Токарчук Д.М. Застосування проектного менеджменту в публічному адмініструванні в умовах воєнного та післявоєнного часу. *Нотатки сучасної науки*. 2023. №9. С. 16-17.

33. Унинець-Ходаківська В.П. Особливості управління інвестиційно-інноваційними проектами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2021. №1. С. 67-72.

34. Хадарцев О.В., Моргун А.В. Оцінка та удосконалення системи управління проектами на підприємстві. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2019. №12(1). С. 55-63.

35. Хаустова В.Є., Козирєва О.В., Іванов М.Є. Удосконалення системи управління проектними ризиками в ІТ-компаніях України. *Наукові записки*

*Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2021. №20. С. 53-58.*

36. Цісінська О.Б. Формулювання, оцінка та моніторинг – механізми управління проектним циклом у публічній сфері. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33(72), №5. С. 108-114.*

37. Шулик Ю.В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія: Економіка. 2022. №24. С. 68-75.*