

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**Західноукраїнський національний університет**

**Вінницький навчально-науковий інститут економіки**

**Кафедра економіки, обліку та оподаткування**

**Мельник Михайло Володимирович**

Удосконалення управління проектами в системі менеджменту організації/  
Improvement of project management in the organizational management system

Освітньо-професійна програма – Підприємництво та торгівля

Кваліфікаційна робота

Виконав : студент групи  
ПТ вnm-21  
Мельник М.В.

Науковий керівник  
К.е.н., доцент  
Погріщук О.Б.

---

Кваліфікаційна робота допущено  
до захисту

\_\_\_\_\_ 20 \_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **В.М. Пилявець**

**ВІННИЦЯ – 2025**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	10
1.1. Теоретичні аспекти управління проєктами в діяльності організації.....	10
1.2. Світовий досвід управління проєктами в організації.....	18
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» .....	22
2.1. Організаційно-економічна характеристика діяльності та оцінка господарського стану ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» .....	22
2.2. Аналіз проєктної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» .....	35
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС».....	40
3.1. Впровадження зарубіжного досвіду реалізації проєктної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» .....	40
3.2. Шляхи удосконалення механізму управління проєктною діяльністю ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» .....	47
ВИСНОВКИ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	59

## ВСТУП

Управління проектами є критично важливим елементом успішного функціонування організації, оскільки дозволяє ефективно реалізовувати цілі, досягати стратегічних результатів і забезпечувати конкурентоспроможність у динамічному середовищі.

Проектний підхід дозволяє структурувати діяльність, чітко визначати обсяг робіт, строки, бюджет, ресурси та відповідальних осіб, що зменшує ймовірність хаотичних дій, перевитрат і затримок. За умов швидких змін, впровадження нових технологій, посилення конкуренції та глобалізації ринків, організації потребують гнучких інструментів управління, які дозволяють адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому цілісність процесів і якість результатів.

Управління проектами забезпечує прозорість і контроль виконання завдань, сприяє оптимальному розподілу ресурсів і дозволяє приймати обґрунтовані рішення на основі даних. Воно також підвищує командну взаємодію, мотивацію персоналу та відповідальність за досягнення конкретних цілей. Крім того, проектний підхід дозволяє краще координувати міжфункціональну співпрацю, що є особливо важливим у великих організаціях з різномірною структурою.

Актуальність тематики управління проектами в організації зумовлена стрімким розвитком технологій, глобалізацією економіки, динамічними змінами ринкових умов та зростаючою конкуренцією. Сучасні організації змушені постійно адаптуватися до нових викликів, впроваджувати інновації, скорочувати цикли розробки продукції та підвищувати ефективність використання ресурсів. У цих умовах проектний підхід стає необхідним інструментом досягнення стратегічних цілей, забезпечення гнучкості управлінських процесів та мінімізації ризиків.

Водночас багато організацій стикаються з труднощами реалізації проектів через неефективне планування, відсутність чіткої координації та недостатню кваліфікацію персоналу. Тому дослідження теоретичних засад і практичних аспектів управління проектами, впровадження сучасних методик і цифрових

інструментів набуває особливого значення для підвищення результативності діяльності як окремих підприємств, так і всієї економіки в цілому.

Проблемами управління проектами та їх економічне обґрунтування відображено в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Р. Брейлі, Ю. Брігхема, Дж. Ван Хорна, Г. Бірмана, С. Шмідта, М.В. Грачової, В.П. Савчука, І.О. Бланка, А.А. Пересади, Т.В. Майорової, О.М. Ястремської, О.М. Ляшенко та ін.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретико-методичних засад та практичних рекомендацій щодо управління проектами.

Об'єктом дослідження є процес управління проектами в організації, який охоплює планування, організацію, контроль та реалізацію сукупності взаємопов'язаних дій, спрямованих на досягнення визначених цілей у встановлені строки з оптимальним використанням ресурсів..

Предметом дослідження є методи, інструменти та механізми ефективного управління проектами в організації, що забезпечують досягнення стратегічних і операційних цілей, підвищення продуктивності, оптимізацію ресурсів та покращення результативності реалізації проектів у різних сферах діяльності.

Методологічною основою дослідження є системний, процесний та проектний підходи, що дозволяють комплексно аналізувати управління проектами як цілісну динамічну систему. Також використовуються загальнонаукові методи пізнання - аналіз і синтез, індукція та дедукція, моделювання, порівняльний аналіз, а також спеціальні методи управління, зокрема метод критичного шляху (СРМ), метод оцінки та перегляду планів (PERT), методи ризик-менеджменту, управління якістю та ресурсами.

Наукова новизна роботи полягає у розробленні та теоретичному обґрунтуванні комплексу методів, моделей і практичних рішень, спрямованих на підвищення ефективності управління проектами в системі менеджменту організації. Запропоновані автором інструменти забезпечують покращення узгодженості управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів, зменшення впливу ризиків та підвищення результативності проектної діяльності.

Практична значущість кваліфікаційної роботи, полягає у тому, що запропоновані в роботі методики, моделі та інструменти створюють можливість значно покращити якість управління проєктами в організації, оптимізувати ресурсне планування, знизити ризики та підвищити ефективність комунікацій.

Впровадження авторських рішень забезпечує підвищення прозорості управлінських процесів, скорочення термінів виконання проєктів, покращення їхньої результативності та узгодження проєктної діяльності зі стратегічними цілями організації.

Інформаційною базою кваліфікаційної роботи є праці вітчизняних та зарубіжних вчених з питань управління проєктами та їх цифровізації; законодавчі акти Верховної Ради України; постанови і розпорядження Кабінету Міністрів України; статистичні дані Державного комітету статистики України.

Основні положення та результати роботи доповідались на Всеукраїнській науково-практичній конференції "Актуальні питання розвитку науки, економіки та соціуму в умовах війни та повоєнного відновлення" ВННІЕ ЗУНУ (м.Вінниця).

## **РОЗДІЛ 1. НАУКОВО-ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ**

### **1.1. Теоретичні аспекти управління проєктами в діяльності підприємства**

У ході господарської діяльності будь-якого підприємства виникають проблеми об'єктивного або суб'єктивного характеру, що вимагають для свого вирішення проведення певних організаційно-технічних заходів стосовно створення нових або модернізації існуючих технологій, устаткування, продукції, організаційних структур, інструментів управління тощо.

Стійкий розвиток сучасної економіки досягається за рахунок безперервного процесу розробки й реалізації різних удосконалень і нововведень. В основі вирішення технічних та організаційних проблем лежить проєктування, під яким концептуально розуміється процес цілеспрямованої зміни технічної й соціально-економічної системи, що переводить її з первісного стану в бажаний.

Проблематика управління проєктами в діяльності будь-якого підприємства знайшла своє відображення у дослідженнях багатьох науковців. Для зручності аналізу і синтезу проєктів й систем управління проєктами вся множина різноманітних проєктів може бути класифікована за певними ознаками.

Теоретичні аспекти управління проєктами в діяльності підприємства охоплюють комплекс знань, методів і підходів, які забезпечують ефективне планування, організацію, реалізацію, контроль і завершення проєктів для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. Управління проєктами ґрунтується на міждисциплінарній основі, поєднуючи економіку, менеджмент, системний аналіз, ризикологію, інформаційні технології тощо [1].

Проєктом у межах підприємницької діяльності вважається тимчасова діяльність із чітко визначеними цілями, строками, бюджетом і ресурсами, спрямована на створення унікального продукту, послуги або результату. Теоретичні основи управління проєктами формуються на базі методологій, таких як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2, IPMA, Agile та

інші. Основні компоненти управління проектом включають управління обсягом робіт, часом, вартістю, якістю, ризиками, комунікаціями, закупівлями, персоналом і зацікавленими сторонами.

Гриневич Т. С. наголошує, на тому, що у структурі підприємства управління проектами може реалізовуватись у вигляді проектного, матричного або функціонального типу організаційної структури. Проектний підхід дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, впроваджувати інновації, оптимізувати ресурси та зменшувати невизначеність при реалізації нових ініціатив [8].

Ключовими теоретичними засадами є концепції життєвого циклу проекту (ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення), управління за цілями, системного аналізу проектного середовища, а також підходи до управління ризиками та інтересами стейкхолдерів. Ефективне проектне управління передбачає використання програмних інструментів (MS Project, Primavera, Jira, Trello тощо) і сучасних практик (наприклад, SCRUM, Lean, Kanban) залежно від галузі, масштабу і складності проекту.

Таким чином, теоретичні аспекти управління проектами створюють фундамент для практичного застосування проектного менеджменту в умовах підприємницької діяльності, забезпечуючи стратегічну гнучкість, конкурентні переваги та підвищення загальної ефективності управління ресурсами і змінами.

Морозов В. В., Кальніченко О. В., Турло Ю. Г., у своїх працях звертають увагу на те, що життєвий цикл проекту, як універсальна модель управління змінами в організації, охоплює логічну послідовність етапів, кожен з яких виконує важливу функцію в досягненні цілей проекту. Починається все з ініціації, коли проект лише формується: відбувається первинне дослідження потреб або проблеми, оцінюється доцільність реалізації, окреслюється мета, попередньо визначається бюджет і строки, і формується основний документ - Хартія проекту. Далі слідує планування, яке вимагає максимальної деталізації: створюється календарний план, розподіляються ресурси, визначаються ключові виконавці, формується план управління ризиками та змінами, і лише після затвердження цих документів

можливе переходження до реалізації. Виконання - це найактивніша фаза, де всі підготовлені документи втілюються в дії: здійснюються закупівлі, виконується розподіл завдань, формується команда, проводиться щоденний контроль за витратами, якістю, термінами, а комунікації зі стейкхолдерами забезпечують прозорість та оперативне прийняття рішень. Паралельно здійснюється моніторинг і контроль: аналізуються всі ключові показники, зокрема бюджет, прогрес за графіком, ступінь виконання технічних вимог, відстежуються ризики, виконуються коригувальні дії у разі відхилень. Завершення проекту включає підбиття підсумків, перевірку відповідності кінцевого продукту очікуванням замовника, передачу результатів в експлуатацію, розформування команди, фінансове закриття і підготовку звіту з уроками, які можуть бути враховані в наступних проектах. Усі ці етапи у своїй сукупності створюють систему, що дозволяє ефективно управляти складними ініціативами на підприємстві, підвищувати продуктивність, забезпечувати досягнення бізнес-результатів і адаптацію до змін у зовнішньому середовищі [14].

Життєвий цикл проекту також передбачає специфічні контрольні точки (так звані «віхи» або milestones), які слугують маркерами завершення ключових фаз і дозволяють проводити регулярну оцінку прогресу. Наприклад, завершення етапу планування може супроводжуватись затвердженням усіх проектних документів і допуском до реалізації, а на етапі виконання віхами можуть бути запуск окремих підсистем чи тестування продукту. У сучасних умовах управління проектами все частіше відбувається із використанням гібридних підходів, де класична структура ЖЦП інтегрується з гнучкими методиками - наприклад, Agile або Scrum. Це дозволяє підприємствам адаптуватися до швидких змін середовища, особливо в ІТ, маркетингу, розробці продуктів. При цьому кожна фаза життєвого циклу може повторюватися у формі ітерацій - так званих спринтів. Життєвий цикл проекту також тісно пов'язаний із управлінням знаннями: на завершальних етапах особлива увага приділяється збору та аналізу досвіду, помилок, досягнень, які потім документуються для використання в майбутніх ініціативах. У великих організаціях або на підприємствах, де впроваджено проектний офіс (Project Management Office -

РМО), забезпечується стандартизація усіх фаз життєвого циклу: розробляються типові шаблони планів, механізми оцінки ефективності, єдині звітні форми. Таким чином, життєвий цикл проекту виконує не лише технічну функцію управління завданнями, а й виступає засобом інтеграції проекту в загальну систему управління підприємством, сприяє реалізації стратегічних цілей, формує корпоративну культуру управління змінами та інноваціями [2].

Сич Р. М. наголошує, що у сучасному управлінні проектами все більшого значення набуває аналіз впливу зовнішнього середовища на кожен етап життєвого циклу проекту. Зокрема, на етапі ініціації враховується політична, економічна, правова та технологічна ситуація, яка може суттєво вплинути на вибір цілей і форм реалізації проекту. У фазі планування дедалі частіше застосовуються інструменти сценарного моделювання, SWOT- і PEST-аналізу, які дозволяють краще підготуватися до можливих варіантів розвитку подій. Крім того, розробка проектів нерозривно пов'язана з управлінням стейкхолдерами, що включає глибоке розуміння інтересів, рівня впливу та потенційної участі зацікавлених осіб чи груп на кожному етапі. Це вимагає створення окремих комунікаційних стратегій та планів залучення, особливо для складних міжгалузевих або соціально значущих проектів. На етапах виконання й контролю все більше значення мають цифрові технології: використовуються аналітичні системи реального часу, автоматизоване відстеження ресурсів, KPI-дашборди, а також інструменти штучного інтелекту для прогнозування затримок або перевитрат. Етап завершення проекту вже не обмежується тільки технічним закриттям - зростає увага до соціальної відповідальності, сталості результатів та їх інтеграції в операційну діяльність підприємства. Усе це свідчить про те, що життєвий цикл проекту еволюціонує: він перетворюється з простої послідовності дій на комплексну динамічну систему управління цінністю, ризиками та трансформаціями в умовах невизначеності та конкуренції [25].

Життєвий цикл проекту, це не лише сукупність фаз реалізації окремої ініціативи, а стратегічна управлінська рамка, яка забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і очікуваних результатів у контексті загальної діяльності підприємства.

Сучасне розуміння ЖЦП охоплює інтеграцію проекту з корпоративною стратегією, культурою управління, цифровими платформами, а також внутрішніми й зовнішніми екосистемами. Життєвий цикл може починатися задовго до офіційного старту проекту - з етапу формування ідеї або виявлення стратегічної потреби. Це передбачає роботу аналітичних підрозділів, стратегічного планування, оцінку ринку, потреб клієнтів, ризиків і можливостей для зростання.

Бушуєв С.Д. відмічає, що у залежності від складності й типу проекту, ЖЦП може мати різну структуру - від лінійної (каскадної) до гнучкої (ітеративної або адаптивної), яка застосовується в умовах високої невизначеності. Наприклад, проекти з високим рівнем інноваційності (R&D, цифрова трансформація, стартапи) потребують застосування Agile або Lean підходів із короткими життєвими циклами, постійним тестуванням гіпотез та швидким зворотним зв'язком. У той час як інфраструктурні чи капітальні проекти найчастіше реалізуються в межах традиційної структури з жорстко фіксованими етапами [5].

Окремої уваги заслуговує роль фази «post-project» - тобто постпроектного аналізу, яка все частіше вважається не менш важливою за етап реалізації. Тут відбувається не просто оцінка ефективності (наприклад, порівняння планових і фактичних витрат, строків чи якості), а глибокий аналіз створеної цінності, довгострокового впливу на організацію, стейкхолдерів, навколишнє середовище.

Набуває значення управління ефектами проекту: чи стали зміни сталими, чи відбувається мультиплікація результатів, чи інтегруються нові підходи в повсякденну діяльність.

Управління ЖЦП сьогодні передбачає також широке застосування інструментів валідації та верифікації, аудиту проектів, управління знаннями та передачі досвіду. Ці процеси перетворюють завершення проекту на нову точку розвитку - або для повторного впровадження подібних проектів, або для вдосконалення внутрішніх процесів [3].

ЖЦП все частіше розглядається в контексті ціннісного підходу (value-oriented project management), де в центрі уваги не лише продукт чи послуга, а сукупна

користь для бізнесу, суспільства, екології. Такий підхід змінює пріоритети - від локальної ефективності до системного впливу.

Таким чином, життєвий цикл проекту в сучасному розумінні - це багатовимірна управлінська концепція, яка охоплює стратегічне бачення, операційну ефективність, технологічну гнучкість, адаптацію до змін та сталий розвиток. Його ефективне впровадження дозволяє підприємству не лише досягати конкретних результатів, а й розвивати культуру змін, накопичувати досвід і підвищувати конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Ефективне управління життєвим циклом проекту є не ізольованим процесом, а частиною системи корпоративного управління, в якій кожен проект виступає як інструмент реалізації довгострокової місії компанії. Успішна реалізація проектів залежить від зрілості проектного управління в організації, що включає не лише наявність формалізованих процедур і стандартів, але й рівень підготовки персоналу, ефективність комунікацій, рівень довіри між учасниками проекту, здатність до навчання й адаптації.

Швець В. О. звертає увагу на те, що в контексті цифровізації управління життєвим циклом проекту набуває нового значення. Використання ERP-систем, інтегрованих платформ управління портфелем проектів (PPM-систем), інструментів штучного інтелекту, хмарних технологій забезпечує автоматизацію процесів планування, бюджетування, аналізу ризиків, розподілу навантаження та контролю виконання. Наприклад, сучасні системи на кшталт SAP, Oracle Primavera, Microsoft Project Online або Asana для Agile-середовища дозволяють у реальному часі відстежувати всі зміни в проекті, забезпечуючи прозорість, точність і гнучкість.

Крім того, на всіх етапах життєвого циклу проекту особливо важливим є управління зацікавленими сторонами (stakeholders management). Зміни, які впроваджуються через проекти, можуть викликати спротив, нерозуміння або навіть відкриту конфронтацію. Тому вже на етапі ініціації та планування важливо проводити аналіз впливу, ступеня залученості й очікувань стейкхолдерів, а також створювати план управління взаємодією - від комунікацій до формування стратегічних альянсів [32].

Окремим напрямом у розширеному розумінні ЖЦП виступає управління знаннями проекту. Після завершення проекту варто не лише зафіксувати досягнуті результати, а й провести ретельний аналіз помилок, інновацій, рішень і практик, що показали свою ефективність. Вивчення цих «уроків проекту» (lessons learned) дає змогу організації постійно вдосконалювати методологію управління, уникати повторення системних помилок, формувати внутрішній стандарт якості.

В умовах зростаючої ролі сталого розвитку (sustainability), соціальної відповідальності (CSR) і принципів ESG (Environmental, Social, Governance), життєвий цикл проекту доповнюється аспектами довгострокової цінності: оцінкою екологічного сліду, рівнем соціального впливу, прозорістю процедур прийняття рішень. У багатьох галузях реалізація проекту без урахування цих параметрів уже вважається неповноцінною або ризикованою [11].

Загалом, сучасний підхід до управління ЖЦП у підприємницькій діяльності - це не лише послідовність кроків, а комплексний процес трансформації, який охоплює зміст, методи, культуру, технології, партнерства й інновації, дозволяючи організації не просто реалізовувати зміни, а формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкий розвиток у мінливому середовищі.

Важливим аспектом, який розкриває ширше розуміння життєвого циклу проекту, є взаємозв'язок між проектами, програмами та портфелями в межах діяльності підприємства. У реальному середовищі більшість організацій не обмежується реалізацією одного проекту, а керує портфелем проектів, у якому кожен проект має своє стратегічне значення, пріоритетність, ресурси та ризики. В такій системі ЖЦП кожного окремого проекту узгоджується із загальними цілями програми або портфеля - це вимагає ще вищого рівня інтеграції управління, планування та контролю [8].

У межах програмного управління (program management) життєвий цикл проекту включається у ширший цикл реалізації програми змін, де важливими є не лише внутрішні результати проекту, а й вплив на зовнішнє середовище підприємства, здатність до стратегічної адаптації, репутаційний ефект тощо. Також

виникає потреба в координації життєвих циклів різних проектів, що мають залежності один від одного - з точки зору ресурсів, строків або взаємодії продуктів.

З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махиня, підкреслюють важливість застосування сучасних підходів, які розширюють межі традиційного ЖЦП - це поділ на технічний життєвий цикл продукту та організаційний життєвий цикл управління проектом. Технічний цикл описує стадії створення й використання самого продукту або системи (наприклад, концепт - розробка - тестування - виробництво - експлуатація - утилізація), а управлінський цикл забезпечує структуру для ефективною реалізації цих стадій. Сучасні організації все частіше інтегрують обидва підходи, застосовуючи концепцію PLM (Product Lifecycle Management) спільно з Project Lifecycle Management, що дозволяє враховувати повний життєвий шлях створеного продукту чи послуги [19].

Також важливо враховувати, що в реальному бізнес-середовищі життєвий цикл проекту часто не є лінійним. Він може містити цикли зворотного зв'язку, часткові перегляди цілей, повторні ітерації, фази замороження або тимчасової зупинки проекту. Тому управління проектами в сучасному розумінні має бути адаптивним, сценарним і гнучким, а роль керівника проекту - не тільки технічною, але й лідерською, стратегічною, фасилітативною.

З погляду організаційної культури, життєвий цикл проекту може стати каталізатором для формування проектно-орієнтованого підприємства, де ключовим способом досягнення цілей стають проекти, а культура передбачає чіткість завдань, гнучкість, відкритість до змін, спільне ухвалення рішень та постійне навчання. У такому середовищі кожен етап ЖЦП - це не лише технічна операція, а й простір для розвитку команди, підвищення компетентностей і зміцнення внутрішніх комунікацій [7].

Таким чином, життєвий цикл проекту як концепт сьогодні виходить за межі суто інструментального чи шаблонного підходу - він стає фундаментом для побудови гнучкої, інноваційної, відповідальної й стратегічно зорієнтованої організації, здатної не просто реалізовувати проекти, а трансформуватися разом із ними.

## 1.2. Світовий досвід управління проектами в організації

Управління проектами сьогодні визнано одним з найкращих методів планування та управління реалізацією управлінських проектів. Згідно оцінок американських експертів, застосування методології управління проектів може забезпечити високу надійність досягнення поставленої мети і значно скоротити витрати на його реалізацію.

Відповідно до класичного підходу, управління проектами розуміється як управління змінами. Звідси випливає, по-перше, актуальність управління проектами для сучасної економіки, і, по-друге, широкі можливості для застосування проектного підходу.

Дослідженням управління проектами займаються такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як Воропаєв В., Просветов Г., Грашина М., Денисова А., Ємел'янов Ю., Зарниціна К., Романова М. та інші. Однак, аналіз сучасного стану управління проектами потребує подальшого дослідження.

Проектно-орієнтований підхід, що роками використовувався в інженерії та техніці, застосований в організаційних, економічних, соціальних та інших проектах дає вражаючі успіхи. Досвід Німеччини, Японії, Південної Кореї, Китаю, США та інших країн свідчить, що система управління проектами є потужним засобом виходу з економічної кризи, методом вирішення масштабних наукових, виробничих та соціальних проблем [1].

На сучасному етапі розвиток вітчизняної економіки можливий тільки за рахунок глибокої модернізації всіх основних галузей і сфер промислового виробництва і пошуку нових напрямків зростання, пов'язаних, перш за все, з подоланням інноваційної відсталості і впровадженням сучасних технологій, підвищенням ефективності використання наявних ресурсів, оновленням зношеного парку основних фондів, освоєнням конкурентоспроможних видів продукції та пошуком шляхів виходу на нові перспективні ринки збуту. Реалізація цих стратегічних народногосподарських завдань стає реальним тільки в результаті прискорення в економіці процесів, пов'язаних з розробкою і впровадженням

економічно і соціально ефективних проектів. Під проектами в організаціях зазвичай розуміють цілеспрямовану діяльність, результатом якої є досягнення конкретних цілей при заданих межах термінів і ресурсів, що носить в собі деякі ексклюзивні деталі [2].

Морозов В. В., Кальніченко О. В., Турло Ю. Г. вказують на те, що управління проектами є мистецтвом, наукою і методологією планування, керівництва і координації трудових, фінансових і матеріальнотехнічних ресурсів протягом проектного циклу, спрямовані на ефективне досягнення цілей проекту, пов'язаних із залученням, збереженням і розвитком споживачів (замовників) за допомогою створення, надання та просування значущих для них цінностей, відповідно до вимог і можливостями ринку, в рамках наявних у проекті обмежень за складом і обсягом робіт, вартості, часу і якості [14]. Щоб виявити тенденції розвитку проектного менеджменту, слід звернутися до історії формування сучасної системи управління проектами. Відзначимо, що в основі сучасних методів управління проектами лежать методики мережевого планування, які були розроблені в кінці 50-х рр. в США У країнах з ринковою економікою ці методи отримали широке застосування. Найбільше застосування вони отримали в будівництві. Саме з них почалося виникнення і поширення методів проектного управління. Провідні промислові корпорації почали застосування планування робіт на основі проектного управління практично одночасно з військовими для розробки нових видів продукції і модернізації виробництва [4]. Значний вигреш за часом утворився від застосування нових методів планування і управління на основі інформаційних технологій і застосування обчислювальної техніки. Однак перші ЕОМ були дорогі і доступні тільки великим організаціям.

Таким чином, на даному історичному етапі методологія проектного управління була під силу тільки великим фірмам, і перші проекти були грандіозні за масштабами робіт, кількості виконавців і капіталовкладенням державними або приватними програмами. Незабаром перші системи управління проектами з'явилися і на ринку програмного забезпечення. Спочатку вони розроблялися для потужних великих комп'ютерів. Основними показниками яких, була висока

потужність і здатність досить детально описувати проекти, використовуючи складні методи мережевого планування. Ці системи були орієнтовані на високопрофесійних менеджерів, керуючих розробкою найбільших проектів і добре знайомих з алгоритмами мережевого планування і спеціальною термінологією. Етап найбільш бурхливого розвитку систем для управління проектами почався з появою персональних комп'ютерів, коли комп'ютер став доступним широкому колу населення. Розширення кола користувачів управлінських систем спонукало до створення систем для управління проектами нового типу, одним з найважливіших показників яких, була простота використання. Керуючі системи нового покоління розроблялися як засіб управління проектом, ясна будь-якому менеджеру.

Сьогодні в США і багатьох інших країнах вже склалися досить глибокі традиції в використанні систем управління проектами в багатьох сферах життєдіяльності [5]. Управління проектами сьогодні стало одним з найважливіших механізмів управління в системі ринкової економіки. У багатьох розвинених країнах він використовується практично на всіх проектах. Так в Японії, за даними Японської асоціації Управління проектами, все інвестиційно-будівельні проекти оцінюються і реалізуються за допомогою технологій управління проектами [6]. В останні роки уряди таких країн як США, Німеччина, Японія, Франція та ін. Все більш і більш використовують в своїй повсякденній діяльності методи і засоби управління проектами.

Алейнікова О.В. відзначає, важливість використання міжнародного досвіду: в ході поступового розвитку системи управління проектами як самостійної області професійної діяльності, були створені власні уніфіковані механізми, методології, інструментарії і стандарти, такі як Міжнародна асоціація управління проектами – IPMA та Project Management Body of Knowledge (PMBOK) Американського інституту управління проектами (PMI). Важливою особливістю управління проектами як сформованої фахової дисципліни є існування розвинених систем сертифікації фахівців з управління проектами та менеджерів проектів. Ці системи мають як міжнародний, так і національний статус [2]. Головною їх метою є створення спільноти професіоналів, які мають загальну управлінську культуру

ринкового типу і, як наслідок, уніфіковану професійну мову, визнану певну систему цінностей і однакові підходи до здійснення проектів. Така управлінська культура не залежить від специфіки країни, в якій здійснюється проект, однак дозволяє враховувати на практиці соціально-економічні особливості, традиції та національну культуру, особливості релігій, способу життя, ментальність. Нині, більш ніж в 20 країнах існують свої національні системи сертифікації, найбільшого поширення в міжнародній практиці отримали 4-рівнева система міжнародної сертифікації, підтримувана IPMA (PMP IPMA), і однорівнева національна система США, підтримувана PMI (PMP PMI) [7]. Зараз одним з базових напрямків в міжнародній кооперації є формування єдиних підходів до уніфікації знань і стандартизації проектної діяльності, робляться спроби з формування єдиних глосаріїв і систем вимог [10].

Заруба Н.А. відмічає, що у світовому досвіді управління проектами важливе місце займає чотирирівнева система міжнародної сертифікації IPMA (International Project Management Association), яка визнана однією з найавторитетніших у світі. Вона передбачає поступове зростання компетентностей від базового до стратегічного рівня. Перший рівень (Level D – Certified Project Management Associate) підтверджує знання основ управління проектами та готовність працювати у складі команди. Другий рівень (Level C – Certified Project Manager) засвідчує здатність самостійно управляти проектами невеликої та середньої складності, забезпечуючи їх планування, реалізацію та контроль. Третій рівень (Level B – Certified Senior Project Manager) орієнтований на досвідчених керівників, які відповідають за складні й масштабні проекти, управління ризиками, бюджетами та командною взаємодією. Найвищий рівень (Level A – Certified Projects Director) призначений для керівників програм і портфелів, які узгоджують проектну діяльність зі стратегічними цілями організації. Така система сертифікації широко використовується у світовій практиці, оскільки дозволяє оцінювати знання, навички та управлінську поведінку, а також будувати послідовну кар'єрну траєкторію у сфері управління проектами [9].

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС»

### 2.1 Організаційно-економічна характеристика діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС».

Товариство з обмеженою відповідальністю «ІВ ТРАНС ПЛЮС» створене та функціонує з метою задоволення потреб споживачів у перевезенні вантажів автомобільним транспортом; надання послуг із ремонту, технічного обслуговування та прокату автомобілів та іншої техніки тощо. Його діяльність спрямована на досягнення економічних і соціальних інтересів трудового колективу та засновників. Підприємство здійснює роботу відповідно до положень Статуту, у якому визначено, що основним видом діяльності є виконання будівельно-монтажних робіт. Отже, головною метою діяльності товариства є ефективне використання майна засновників для ведення підприємницької діяльності та отримання прибутку.

ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» має статус юридичної особи, володіє самостійним балансом, власними основними й оборотними коштами, банківськими рахунками, печаткою, штампом, а також зареєстрованими фірмовими та товарними знаками. Підприємство наділене правом від свого імені укладати господарські договори та контракти, набувати майнові й особисті немайнові права, нести обов'язки та виступати стороною у правових відносинах.

Предметом діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» є широкий спектр господарських операцій, зокрема: основний вид діяльності - вантажний автомобільний транспорт; надання послуг із ремонту, технічного обслуговування та прокату автомобілів та іншої техніки; організація внутрішніх і міжнародних перевезень пасажирів та вантажів автомобільним транспортом із перетином митного кордону України; здійснення торговельної діяльності (оптової, дрібнооптової, роздрібної, заготівельної); ведення посередницької, комісійної, комерційної, маркетингової та рекламної діяльності; участь у

зовнішньоекономічних операціях; здійснення інших видів господарської діяльності, що не суперечать чинному законодавству України.

Рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, а відповідно й його фінансовий стан, безпосередньо залежать від виконання планів матеріально-технічного постачання, виробничої програми, реалізації продукції та досягнення запланованих показників прибутковості.

З метою отримання цілісної та об'єктивної оцінки фінансового стану підприємства, визначення його здатності генерувати прибуток, ефективно використовувати ресурси та виконувати свої зобов'язання нами проведено дослідження доходу, прибутку, активів та зобов'язань. Комплексний аналіз цих показників дозволяє виявити ризики, оцінити фінансову стійкість і прийняти обґрунтовані управлінські рішення для подальшого розвитку підприємства.

Оскільки лише сукупний аналіз ключових фінансових показників дає можливість сформулювати об'єктивне уявлення про стан підприємства, саме взаємозв'язок між ними дозволяє визначити рівень фінансової стійкості, ефективність використання ресурсів, масштаби ризиків та якість управлінських рішень. У цьому контексті здійснимо оцінювання результативності діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022-2024 рр.

Дохід підприємства протягом аналізованого періоду демонстрував стабільну позитивну динаміку. У 2022 році обсяг доходу становив 20 574,2 тис. грн. У 2023 році він зріс до 20 715,0 тис. грн, що відповідає помірному приросту на 0,7 % і свідчить про збереження обсягів господарської діяльності. У 2024 році спостерігалось суттєве зростання доходу - до 24 332,2 тис. грн, що на 17,5 % перевищує рівень попереднього року. Така тенденція відображає активізацію господарських процесів та зміцнення позицій підприємства на ринку. Динаміку доходів ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 рр. подано на рис. 2.1.



Рисунок 2.1. Динаміка доходу ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Така динаміка може свідчити про розширення ринку перевезень, збільшення кількості замовлень, підвищення тарифів на транспортні послуги або вдосконалення роботи підприємства. Загалом дані показують, що компанія розвивається та нарощує обсяги діяльності, а зростання у 2024 році вказує на ефективне використання ресурсів та зміцнення позицій на ринку транспортних послуг.

Розглянемо показники чистого прибутку ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022-2024 рр., які демонструють загалом позитивну динаміку з переходом від низької рентабельності до стабільної прибутковості. У 2022 році підприємство отримало 331 200 грн. чистого прибутку, що свідчить про роботу на межі мінімальної рентабельності. У 2023 році фінансові результати суттєво покращилися - прибуток зріс до 1 732 600 грн., тобто майже у 5 разів, що може бути наслідком зростання обсягів перевезень, оптимізації витрат, змін тарифів або підвищення ефективності управління ресурсами. У 2024 році чистий прибуток зменшився до 1 312 300 грн., падіння становить близько 24 %, однак показник залишається досить високим і перевищує рівень 2022 року у 4 рази. Така динаміка вказує на те, що підприємство

у 2024 році зіткнулося з підвищенням витрат або зниженням маржинальності, але зберегло прибутковість та стійке фінансове становище [26]. Динаміку чистого прибутку ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр. відображено на рис. 2.2.

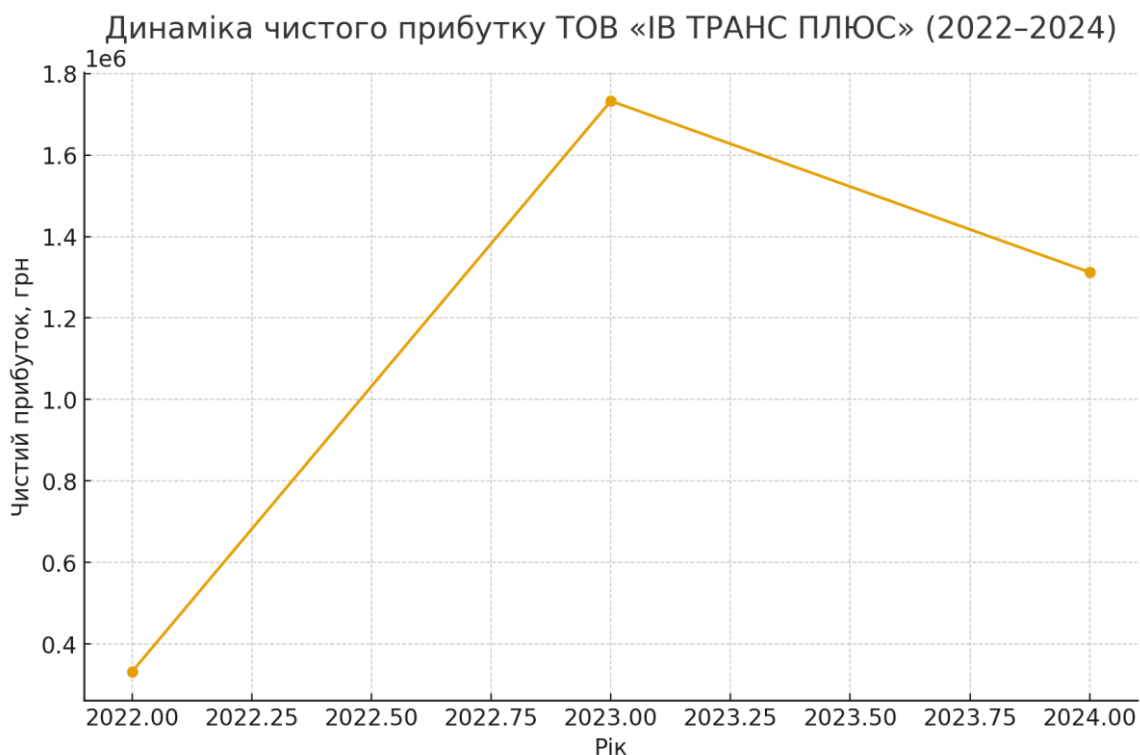


Рисунок 2.2. Динаміка чистого прибутку ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Аналіз зміни активів ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022–2024 рр. свідчить про їх інтенсивне та послідовне зростання, що відображає розширення ресурсної бази та підсилення інвестиційних можливостей підприємства. У 2022 році загальна вартість активів становила 6 904,3 тис. грн, а вже у 2023 році вона збільшилася до 14 077,7 тис. грн, тобто зросла більш ніж у два рази (+104 %). У 2024 році обсяг активів досяг 25 555,6 тис. грн, що означає приріст на +81,5 % порівняно з попереднім роком. Такий розвиток може бути наслідком придбання додаткових транспортних засобів, нарощування оборотних ресурсів, оновлення інфраструктурних елементів або реалізації інвестиційних проєктів. У цілому позитивна динаміка активів підтверджує поступальний розвиток підприємства, збільшення його виробничого потенціалу та посилення позицій на ринку

транспортно-логістичних послуг. Графічне відображення змін активів упродовж досліджуваного періоду представлено на рис. 2.3.



Рисунок 2.3. Динаміка обсягу активів ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Дослідження змін обсягу зобов'язань ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022-2024 рр. демонструє різке їх нарощування, що одночасно відображає інтенсивний розвиток підприємства та збільшення боргового тиску на його фінансову систему. У 2022 році загальна сума зобов'язань становила 3 265,1 тис. грн. Уже у 2023 році вона підвищилася до 7 448,7 тис. грн, що відповідає приросту на 128 % і може означати активне використання позикових ресурсів, лізингових інструментів або зростання кредиторської заборгованості з метою підтримки розширення діяльності. У 2024 році обсяг зобов'язань збільшився до 17 614,3 тис. грн, тобто ще на 137 % порівняно з попереднім роком. Подібне зростання може бути пов'язане з оновленням транспортного парку, підвищенням витрат на паливо та сервісне обслуговування, а також з необхідністю фінансувати розширення активів, які у 2024 р. теж зазнали суттєвого приросту. Загалом така тенденція свідчить про інтенсивну інвестиційну діяльність підприємства, але водночас підкреслює

зростання боргового навантаження, що потребує постійного моніторингу для забезпечення належного рівня фінансової стійкості (рис.2.4) [29].

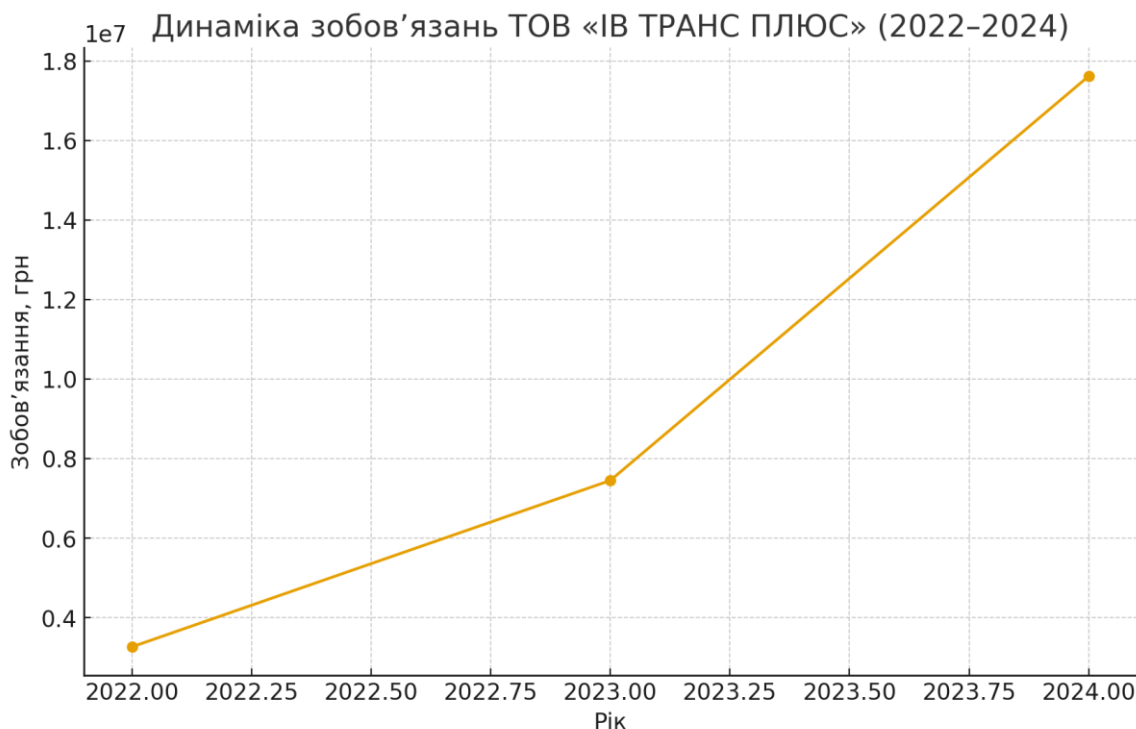


Рисунок 2.4. Аналіз динаміки зобов'язань ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Для об'єктивної та всебічної оцінки фінансового стану підприємства недостатньо обмежуватися лише аналізом абсолютних величин - таких як активи, власний капітал, виручка чи чистий прибуток. Важливо з'ясувати, наскільки раціонально компанія використовує свої ресурси, наскільки стійкою є її фінансова позиція, який рівень ризику вона несе та чи здатна своєчасно виконувати свої зобов'язання. Тому після встановлення співвідношень між активами, капіталом і борговими зобов'язаннями логічним етапом є визначення ключових відносних фінансових коефіцієнтів, що дозволяють точніше оцінити реальний стан справ.

Надалі аналіз охоплюватиме розрахунок основних показників, за допомогою яких можна простежити тенденції змін, окреслити сильні та проблемні сторони фінансової діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» та оцінити можливості його подальшого розвитку. До таких індикаторів належать коефіцієнт фінансового ризику, показники рентабельності, коефіцієнти ліквідності та автономії. Їх застосування дає можливість не лише визначити поточний фінансовий стан

підприємства, а й порівняти результати в динаміці та сформувані обґрунтовані висновки щодо ефективності його господарської діяльності.

Отже, розрахуємо коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс) для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 роки, за формулою:

$$\text{Кфс} = \text{Активи} / \text{Зобов'язання}$$

(нормативне значення коефіцієнта:  $> 1,5-2$  - підприємство фінансово стійке, чим більше значення - тим кращий рівень стабільності).

2022 рік: Активи = 6 904 300 грн. Зобов'язання = 3 265 100 грн.

$$\text{Кфс} = 6\,904\,300 / 3\,265\,100 = 2,11$$

2023 рік: Активи = 14 077 700 грн. Зобов'язання = 7 448 700 грн.

$$\text{Кфс} = 14\,077\,700 / 7\,448\,700 = 1,89$$

2024 рік: Активи = 25 555 600 грн. Зобов'язання = 17 614 300 грн.

$$\text{Кфс} = 25\,555\,600 / 17\,614\,300 = 1,45$$

Проведені розрахунки свідчать, що коефіцієнт фінансової стійкості ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022-2024 рр. мав чітку тенденцію до зниження: від 2,11 у 2022 році до 1,89 у 2023 році та 1,45 у 2024 році. Якщо у перші два роки його значення перевищувало нормативний рівень і характеризувало підприємство як фінансово стійке, то у 2024 році показник фактично наблизився до гранично допустимого значення.

Це свідчить про те, що розвиток підприємства відбувається переважно за рахунок приросту зобов'язань, і боргове навантаження починає відчутно впливати на його стійкість. Незважаючи на збільшення обсягу активів, темпи зростання боргових ресурсів є вищими, що скорочує запас фінансової безпеки та потребує більш ретельного управління для мінімізації ризиків у подальшому. Динаміку коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 рр. подано на рис. 2.5.

Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» (2022–2024)

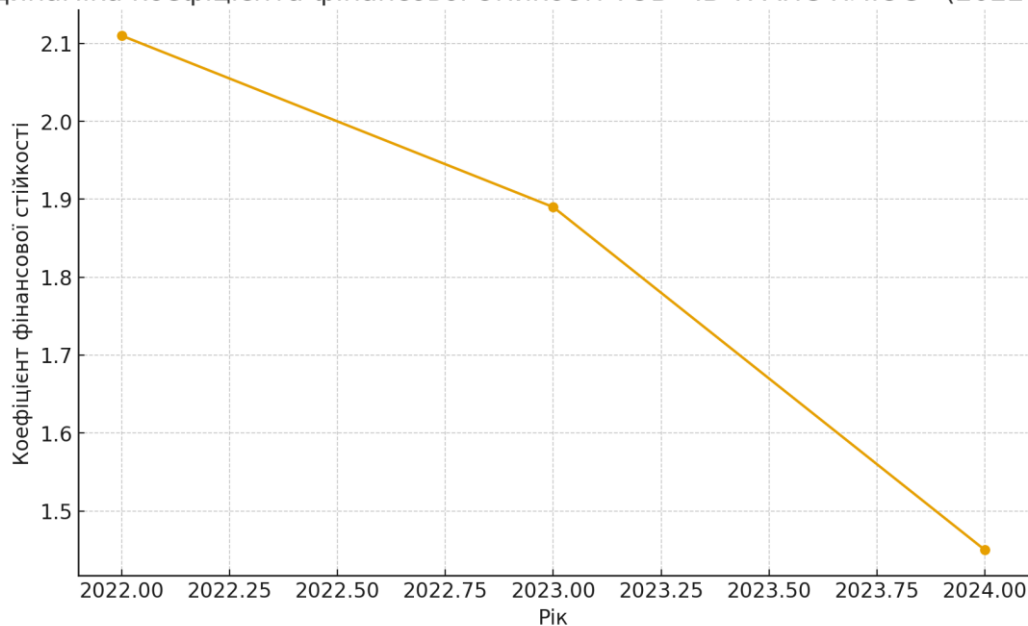


Рисунок 2.5 Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Розрахуємо коефіцієнт автономії (Ка) для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 р.

$$Ka = (\text{Активи} - \text{Зобов'язання}) / \text{Активи}$$

Нормативне значення:  $> 0,5$  - підприємство фінансово незалежне.

2022 рік: Активи = 6 904 300 грн. Зобов'язання = 3 265 100 грн.

Власний капітал = 6 904 300 – 3 265 100 = 3 639 200 грн.

$$Ka = 3\,639\,200 / 6\,904\,300 = 0,53$$

2023 рік: Активи = 14 077 700 грн. Зобов'язання = 7 448 700 грн.

Власний капітал = 14 077 700 – 7 448 700 = 6 629 000 грн.

$$Ka = 6\,629\,000 / 14\,077\,700 = 0,47$$

2024 рік: Активи = 25 555 600 грн. Зобов'язання = 17 614 300 грн.

Власний капітал = 25 555 600 – 17 614 300 = 7 941 300 грн.

$$Ka = 7\,941\,300 / 25\,555\,600 = 0,31$$

Щодо коефіцієнта автономії ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», то він має тенденцію до зниження: з 0,53 у 2022 році до 0,47 у 2023 році та до 0,31 у 2024 році. Це означає, що частка власного капіталу в структурі активів постійно зменшується, а підприємство все більше залежить від позикових коштів. Якщо у 2022 році рівень

автономії був вище нормативу та свідчив про достатню фінансову незалежність, то у 2024 році показник знизився до критично низького рівня - лише 31 % активів сформовано за рахунок власних ресурсів. Така динаміка вказує на посилення фінансових ризиків, зростання залежності від кредиторів і потребу у збалансуванні структури капіталу для забезпечення довгострокової стійкості підприємства (рис.2.6).

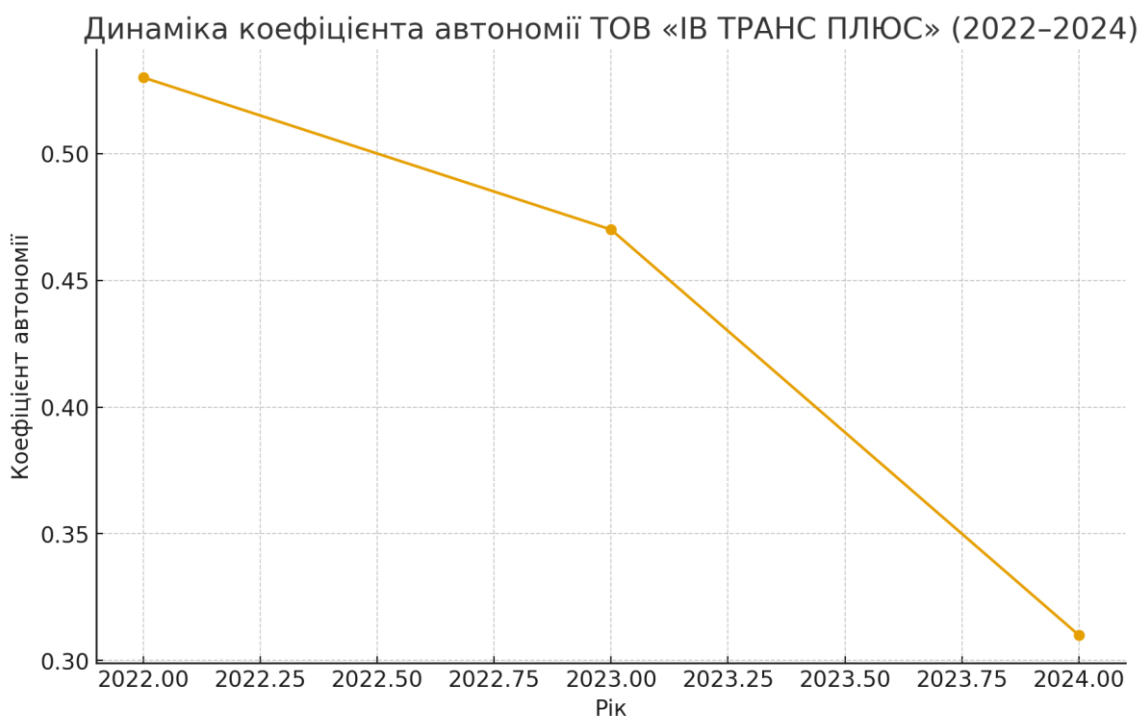


Рисунок 2.6 Динаміка коефіцієнта автономії ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Розрахуємо співвідношення активів і зобов'язань для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 рр.

Співвідношення активів і зобов'язань = Активи / Зобов'язання.

(чим вище нормативне значення, тим сильніша фінансова стійкість) [30].

У 2022 році: Активи = 6 904 300 грн. Зобов'язання = 3 265 100 грн.

$$6\,904\,300 / 3\,265\,100 = 2,11$$

2023 рік: Активи = 14 077 700 грн. Зобов'язання = 7 448 700 грн.

$$14\,077\,700 / 7\,448\,700 = 1,89$$

2024 рік: Активи = 25 555 600 грн. Зобов'язання = 17 614 300 грн.

$$25\,555\,600 / 17\,614\,300 = 1,45$$

Таким чином, аналіз співвідношення активів і зобов'язань ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022-2024 рр. свідчить про поступове послаблення фінансової стійкості підприємства. У 2022 році активи перевищували боргові зобов'язання у 2,11 раза, що характеризувало компанію як достатньо незалежну від зовнішніх кредиторів та забезпечувало значний фінансовий запас. Проте вже у 2023 році цей показник зменшився до 1,89, а у 2024 році - до 1,45. Подібна тенденція свідчить, що темпи зростання зобов'язань випереджають приріст активів, що скорочує фінансовий буфер та підвищує рівень ризику. Попри те що підприємство все ще зберігає платоспроможність, зниження цього показника сигналізує про необхідність ретельнішого контролю за борговими ресурсами та обережнішого підходу до формування структури капіталу з метою забезпечення стабільності у майбутніх періодах (рис.2.7.).

Динаміка співвідношення активів і зобов'язань ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» (2022-2024)

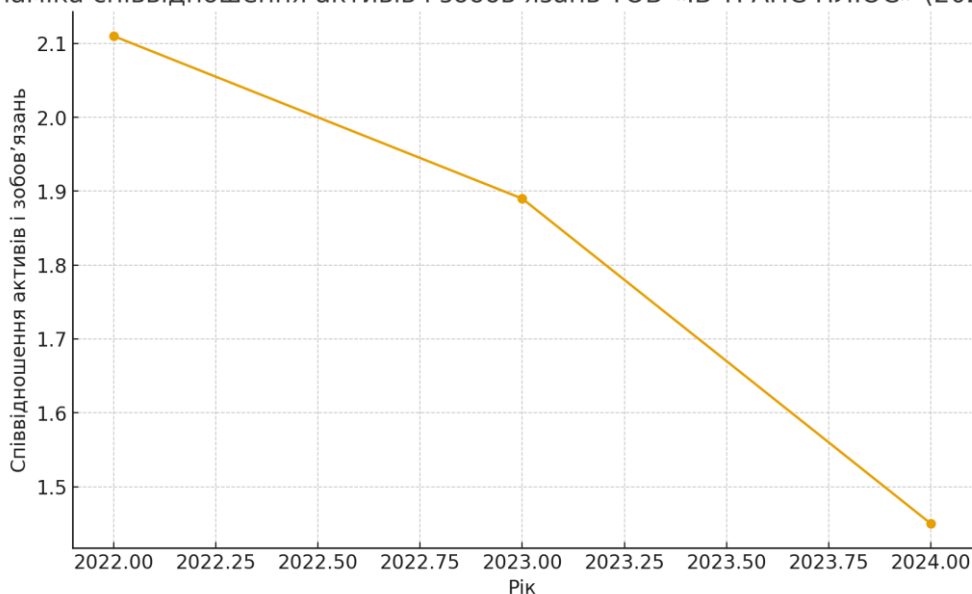


Рисунок 2.7 Динаміка співвідношення активів і зобов'язань ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Розрахуємо рентабельність діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 рр. на основі формули (ROS):

$$\text{Рентабельність} = \text{Чистий прибуток} / \text{Дохід} \times 100 \%$$

2022 рік: Дохід = 20 574 200 грн. Чистий прибуток = 331 200 грн.

Рентабельність =  $331\,200 / 20\,574\,200 \times 100\% = 1,61\%$

2023 рік: Дохід = 20 715 000 грн. Чистий прибуток = 1 732 600 грн.

Рентабельність =  $1\,732\,600 / 20\,715\,000 \times 100\% = 8,36\%$

2024 рік: Дохід = 24 332 200 грн. Чистий прибуток = 1 312 300 грн.

Рентабельність =  $1\,312\,300 / 24\,332\,200 \times 100\% = 5,39\%$

Отже, рентабельність діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022-2024 рр. демонструє загалом позитивну тенденцію, хоча й супроводжується певними коливаннями. У 2022 році рівень рентабельності був незначним і становив лише 1,61 %, що свідчило про низьку прибутковість. У 2023 році ситуація суттєво змінилася: показник підвищився до 8,36 %, що вказувало на високу ефективність використання ресурсів і здатність підприємства активно формувати прибуток. У 2024 році рентабельність знизилася до 5,39 %, проте залишилася помітно вищою, ніж у базовому 2022 році. Така зміна пояснюється ймовірним зростанням витрат, зменшенням маржинальності або впливом зовнішніх факторів (рис.2.8.).

Динаміка рентабельності діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» (2022-2024)

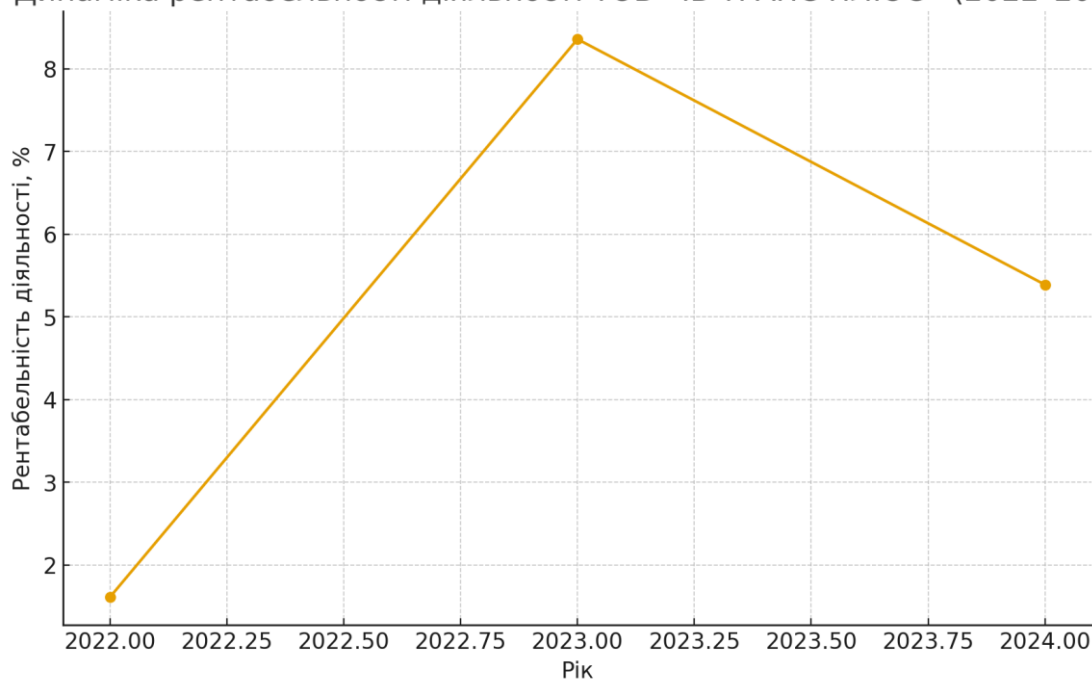


Рисунок 2.8 Динаміка рентабельності діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Незважаючи на певне спадання у 2024 році, підприємство продовжує працювати прибутково, а його фінансові результати загалом можна оцінити як задовільні [32].

Розрахуємо коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт фінансового важеля або співвідношення позикового та власного капіталу).

$$K_{фр} = \text{Зобов'язання} / \text{Власний капітал}$$

(нормативне значення:  $< 1$  – ризик низький,  $1-2$  – помірний ризик,  $2$  – високий фінансовий ризик). Спочатку розрахуємо власний капітал:

$$\text{Власний капітал} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання}$$

$$2022 \text{ рік: Активи} = 6\,904\,300 \text{ грн. Зобов'язання} = 3\,265\,100 \text{ грн.}$$

$$\text{Власний капітал} = 6\,904\,300 - 3\,265\,100 = 3\,639\,200 \text{ грн.}$$

$$K_{фр} = 3\,265\,100 / 3\,639\,200 = 0,90$$

$$2023 \text{ рік: Активи} = 14\,077\,700 \text{ грн. Зобов'язання} = 7\,448\,700 \text{ грн.}$$

$$\text{Власний капітал} = 14\,077\,700 - 7\,448\,700 = 6\,629\,000 \text{ грн.}$$

$$K_{фр} = 7\,448\,700 / 6\,629\,000 = 1,12$$

$$2024 \text{ рік: Активи} = 25\,555\,600 \text{ грн. Зобов'язання} = 17\,614\,300 \text{ грн.}$$

$$\text{Власний капітал} = 25\,555\,600 - 17\,614\,300 = 7\,941\,300 \text{ грн.}$$

$$K_{фр} = 17\,614\,300 / 7\,941\,300 = 2,22.$$

Динаміка коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр. відображена на рисунку 2.9.

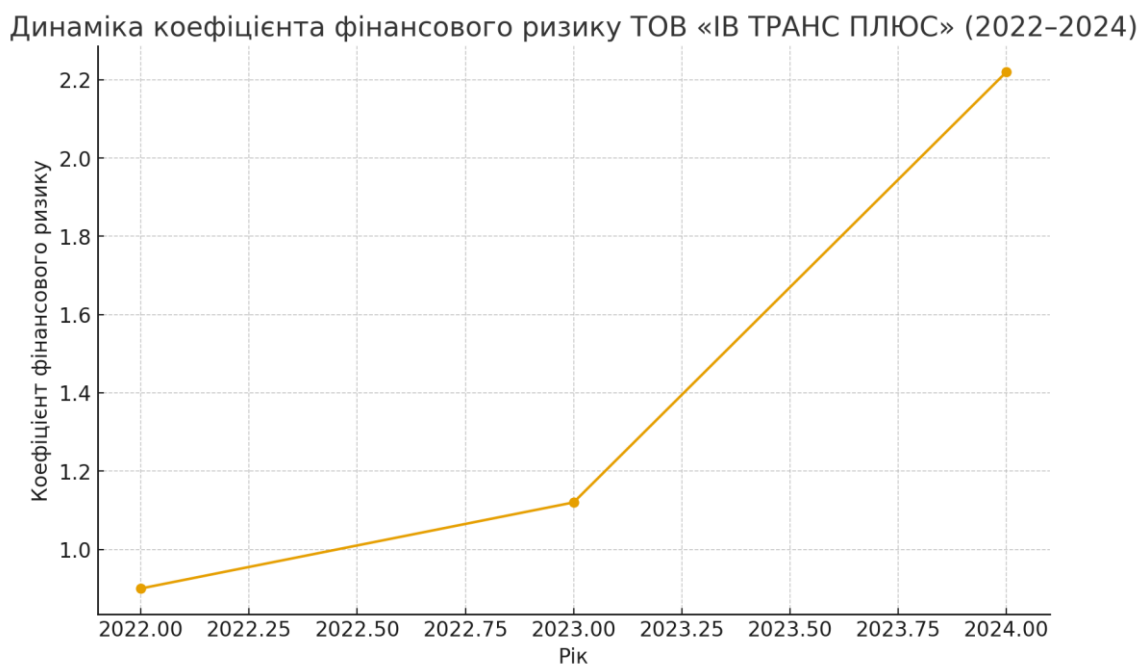


Рисунок 2.9 Динаміка коефіцієнта фінансового ризику ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за 2022-2024 рр. демонструє зростання: у 2022 році він становив 0,90, що свідчило про низький рівень ризику та помірну залежність від позикових коштів; у 2023 році показник підвищився до 1,12, що означає перехід до помірного ризику; а у 2024 році він досяг рівня 2,22, що вказує на високий фінансовий ризик і зростаючу залежність підприємства від зобов'язань. Це означає, що позикові ресурси у 2024 році перевищують власний капітал більш ніж удвічі, що зменшує фінансову стійкість і потребує контролю за борговим навантаженням, щоб уникнути можливих фінансових труднощів у майбутньому [37].

Аналіз основних фінансових показників ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр. відображено у табл 2.1.

Таблиця 2.1.

Основні фінансові показники ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», 2022-2024 рр.

Показники	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт фінансової стійкості	2,11	1,89	1,45
Коефіцієнт автономії	0,53	0,47	0,31
Співвідношення активів і зобов'язань	2,11	1,89	1,45
Рентабельність діяльності, %	1,61 %	8,36 %	5,39 %
Коефіцієнт фінансового ризику	0,90	1,12	2,22

Отже, показники діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» свідчать про зростання доходів, прибутковості та активів, однак структура капіталу поступово погіршується через збільшення зобов'язань. У 2022-2023 рр. підприємство зберігало достатній рівень фінансової стійкості, але у 2024 році ключові коефіцієнти - автономії, фінансової стійкості та фінансового ризику - демонструють зниження стійкості та посилення залежності від позикового капіталу. Незважаючи на те, що рентабельність залишається позитивною, зростання боргового навантаження та уповільнення темпів приросту власного капіталу вказують на необхідність контролю за зобов'язаннями та посилення фінансової дисципліни для забезпечення стабільності в наступні періоди.

## 2.2. Аналіз проектної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС»

На підставі аналізу фінансово-господарської діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» за період 2022-2024 років встановлено низку системних проблем, що можуть створювати загрозу для стабільності та подальшого функціонування підприємства.

Потреба у впровадженні антикризового та модернізаційного проєкту для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» є логічно обґрунтованою з кількох стратегічних і фінансових міркувань. По-перше, обмежене залучення зовнішніх інвестицій і низький рівень використання кредитного потенціалу означають, що підприємство розвивається переважно за рахунок власних ресурсів. Така автономна модель забезпечує фінансову стабільність у короткостроковій перспективі, але водночас створює ризики уповільнення оновлення основних фондів, технологічного відставання та втрати конкурентоспроможності на ринку транспортно-логістичних послуг.

По-друге, у сучасних умовах нестабільного економічного середовища транспортна галузь особливо чутлива до коливань вартості палива, вартості кредитних ресурсів та рівня ділової активності. Відсутність достатнього інвестиційного резерву робить підприємство вразливим до зовнішніх шоків. Саме тому антикризовий проєкт має бути спрямований на створення системи фінансової безпеки - через оптимізацію структури капіталу, реструктуризацію зобов'язань, формування резервів ліквідності та залучення довгострокових кредитних ліній під інноваційні напрями діяльності [33].

По-третє, модернізаційний компонент проєкту дає змогу забезпечити якісне оновлення матеріально-технічної бази, впровадження енергозберігаючих технологій, автоматизацію логістичних процесів і цифровізацію управління автопарком. Це дозволить знизити собівартість перевезень, підвищити точність планування маршрутів і оптимізувати витрати на обслуговування техніки.

Крім того, модернізаційні інвестиції стимулюють зростання продуктивності праці, покращують імідж компанії серед клієнтів і партнерів, відкривають доступ до грантових та інвестиційних програм, у тому числі європейських, орієнтованих на екологічну та цифрову трансформацію транспорту.

Таким чином, впровадження антикризового та модернізаційного проєкту є не лише засобом стабілізації фінансового стану ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», а й стратегічним кроком до підвищення ефективності управління, зміцнення позицій на ринку та формування основи сталого розвитку в середньостроковій перспективі.

У процесі дослідження нами обґрунтовано основні аргументи щодо необхідності реалізації проєкту: «Цифрово-енергетична модернізація транспортно-будівельного комплексу ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» як основа сталого розвитку».

Метою проєкту є стабілізація фінансового стану підприємства, підвищення ефективності використання транспортних та будівельних ресурсів, зниження експлуатаційних витрат і формування інноваційно орієнтованої бізнес-моделі шляхом цифровізації управління, енергоефективної модернізації техніки та розширення спектра логістичних і сервісних послуг.

Основні завдання проєкту:

1. Антикризовий блок: проведення комплексного аудиту фінансової стійкості підприємства, виявлення «вузьких місць» у структурі витрат і доходів.

- Реструктуризація короткострокових кредитів і зобов'язань, розробка графіка оптимізації боргового навантаження; впровадження системи управління ризиками та контролю ліквідності; формування інвестиційної програми для залучення цільових кредитів, грантів або партнерських інвестицій під модернізаційні напрями.

2. Модернізаційний блок: оновлення автопарку: поступова заміна застарілих вантажних автомобілів і спецтехніки на енергоефективні моделі (Euro 6 або електро-/гібридні аналоги); автоматизація управління транспортом: впровадження систем GPS-моніторингу, телематики, електронного обліку рейсів, палива та технічного стану машин; створення сервісно-ремонтного центру на базі підприємства з використанням сучасного діагностичного обладнання, систем планово-попереджувального ремонту, 3D-сканерів та принтерів для виготовлення запчастин; впровадження ERP-системи (напр. «BAS ERP» або «SAP Business One») для інтеграції логістичних, фінансових, будівельно-монтажних та сервісних процесів; модернізація енергетичної інфраструктури: установка сонячних панелей для часткового енергозабезпечення ремонтної бази та офісу, перехід на LED-освітлення і теплові насоси [20].

3. Логістично-будівельний розвиток: створення єдиної платформи управління будівельними та транспортними проєктами (модуль “Smart Construction Logistics”),

яка дозволить координувати ресурси, техніку та персонал у реальному часі; запуск відділу міжнародних перевезень з сертифікацією водіїв за стандартами ADR (перевезення небезпечних вантажів); розвиток послуги прокату будівельної техніки із гнучким тарифним планом та онлайн-бронюванням через корпоративний сайт.

4. Екологічний і соціальний ефект: зниження викидів CO<sub>2</sub> щонайменше на 20% завдяки використанню енергоощадних транспортних засобів; створення 10-15 нових робочих місць у сфері IT-обслуговування, логістики, ремонту та управління даними; підвищення безпеки праці, скорочення аварійності та поліпшення умов для водіїв.

Таблиця 2.2

Орієнтовний бюджет антикризового та модернізаційного проєкту (тис. грн)

ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС»

Напрямок	Орієнтовні витрати, тис. Грн.
Оновлення автопарку та техніки	12 000
Автоматизація та програмне забезпечення	3 500
Модернізація ремонтної бази	4 000
Енергозбереження (сонячні панелі, утеплення)	2 000
Підготовка персоналу, сертифікація, реклама	1 000
Разом:	22 500

Очікувані результати: зменшення експлуатаційних витрат на 15-25% упродовж двох років; зростання рентабельності основної діяльності на 10-12%; підвищення частки автоматизованих процесів до 80%; вихід на нові ринки міжнародних перевезень та залучення іноземних клієнтів; формування позитивного інвестиційного іміджу компанії як сучасного, екологічно орієнтованого транспортно-будівельного підприємства.

Таблиця 2.3.

## Кошторис антикризового та модернізаційного проекту ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС»

№	Стаття витрат	Опис робіт/послуг	Сума, тис. грн
1	Оновлення автопарку	Придбання 3 сучасних вантажних автомобілів (стандарт Euro-6), лізингова схема фінансування	9 000
2	Придбання спецтехніки	Купівля навантажувача, автокрана, дорожньої техніки	3 000
3	Автоматизація управління транспортом	Встановлення GPS/телематики, впровадження ERP-системи	2 000
4	Модернізація ремонтної бази	Закупівля діагностичного обладнання, оновлення інструментів, ремонт приміщення	4 000
5	Енергозбереження	Установка сонячних панелей, утеплення будівлі, LED-освітлення	2 000
6	Цифровізація документообігу	Придбання серверного обладнання, програм для управління даними	1 500
7	Підготовка персоналу	Навчання водіїв, механіків і менеджерів роботі з новими системами	700
8	Сертифікація та реклама	Отримання міжнародних сертифікатів, PR-кампанія, участь у тендерах	300
Всього:			22 500

Примітка: суми наведені орієнтовно і можуть бути уточнені після проведення тендерних процедур.

Джерелами фінансування проекту можуть виступати: власні кошти (30%), банківський кредит під державні гарантії (40%), грантові програми ЄС або банків (20%), партнерські інвестиції або лізинг техніки (10%).

Тривалість реалізації: 24 місяці (з поетапним введенням в експлуатацію оновлених систем та обладнання).

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ТОВ «ІВТРАНСПЛЮС»

#### 3.1. Впровадження зарубіжного досвіду проєктної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНСПЛЮС»

Впровадження зарубіжного досвіду проєктної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНСПЛЮС» є актуальним кроком у контексті підвищення ефективності управління, інноваційності та фінансової стійкості підприємства. Насамперед, доцільним є створення офісу управління проєктами (Project Management Office, PMO), як це реалізовано в європейських автотранспортних компаніях.

Такий підхід дозволить централізувати управління модернізаційними проєктами, контролювати дотримання термінів, бюджету та якісних показників, а також сприяти підвищенню дисципліни виконання стратегічних ініціатив. Одночасно рекомендується впровадити гнучкі методології управління проєктами (Agile, SCRUM, Kanban), які успішно застосовуються у компаніях Masrex (Польща) та Brioché Pasquier (Франція) при розробці нових продуктів, удосконаленні упаковки та автоматизації технологічних процесів. Такий підхід особливо ефективний у реалізації локальних ініціатив на виробництві, які потребують адаптації до мінливих вимог ринку.

Додатково важливо запровадити практику бенчмаркінгу та управління знаннями, що дозволить підприємству порівнювати власні показники з міжнародними лідерами, переймати кращі технологічні й логістичні рішення, та накопичувати внутрішній досвід у форматі цифрового банку знань. Для управління ризиками доцільно використовувати модель PRINCE2, яка дозволить системно аналізувати загрози, формувати резерви та покращити антикризове управління [19].

Поряд з цим, доцільно адаптувати механізми залучення міжнародної технічної допомоги через грантові програми (EU4Business, COSME, Horizon Europe) для фінансування модернізації енергоустановок, впровадження цифрових систем (ERP, CRM), екологічних технологій та скорочення енерговитрат. Сукупне впровадження

зазначених зарубіжних практик дозволить ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» посилити позиції на ринку, оптимізувати виробничі та управлінські процеси, знизити операційні витрати та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

Впровадження зарубіжного досвіду проєктної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» може охоплювати п'ять ключових аспектів: організаційний, методологічний, інноваційно-технологічний, ризик-менеджменту та фінансування.

Організаційний аспект передбачає створення внутрішнього офісу управління проєктами (Project Management Office, PMO), як це реалізовано у провідних компаніях харчової галузі Західної Європи. PMO має відповідати за стандартизацію процесів, централізовану координацію проєктів, розподіл ресурсів, моніторинг виконання та звітність. Це дозволяє підвищити якість прийняття рішень і забезпечити стратегічну цілеспрямованість змін.

Методологічний аспект ґрунтується на використанні гнучких підходів до управління проєктами - Agile, Scrum, Kanban - які активно застосовують Masrex (Польща) та Brioché Pasquier (Франція) у розробці нових продуктів, вдосконаленні пакування, а також у процесах цифрової трансформації. Для підприємства це дозволить адаптувати проєктні плани до ринкових змін, залучати міжфункціональні команди та скоротити час реалізації інновацій.

Інноваційно-технологічний аспект передбачає бенчмаркінг та імплементацію нових технологій, що довели ефективність у автотранспортних компаніях, зокрема це дає змогу адаптувати передові рішення, перевірені в успішних європейських та національних автотранспортних компаніях. Бенчмаркінг дозволяє визначити оптимальні технологічні та організаційні практики - від впровадження систем телематики, GPS-моніторингу та цифрових маршрутних листів до використання аналітичних платформ для управління паливною ефективністю, технічним станом транспортних засобів і поведінкою водіїв [21].

У межах інноваційно-технологічного аспекту доцільно передбачити створення єдиного цифрового простору управління автопарком, що інтегрує дані з систем технічного обслуговування, логістики, обліку палива та фінансів. Це

забезпечить оперативний контроль за завантаженістю техніки, своєчасне планування ремонтів і мінімізацію простоїв.

Також важливим напрямом є впровадження енергоефективних технологій, таких як використання електричних або гібридних транспортних засобів, систем рекуперації енергії, шин із низьким опором коченню. Це не лише зменшить собівартість перевезень, а й відповідатиме екологічним стандартам ЄС.

Крім того, інноваційно-технологічна стратегія передбачає розвиток кадрової компетентності, тобто навчання персоналу роботі з новими технологічними системами, підвищення рівня цифрової грамотності та безпеки даних. У підсумку, впровадження таких рішень створить синергію між технічним потенціалом і управлінською ефективністю, забезпечуючи сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Аспект управління ризиками передбачає адаптацію моделі PRINCE2, яка застосовується у Великій Британії та країнах Скандинавії. Ця методологія дозволяє системно оцінювати й контролювати ризики на всіх етапах проекту, формувати резерви, проводити регулярні ревізії планів і створювати структуру відповідальності за управління загрозами. Це особливо актуально для підприємств, що працюють в умовах економічної нестабільності та енергетичних ризиків.

Аспект фінансування полягає у використанні практик країн ЄС щодо залучення зовнішніх ресурсів для підтримки інновацій. Для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» доцільно використовувати можливості таких програм, як EU4Business, COSME, Horizon Europe, які фінансують модернізацію виробництва, впровадження екологічних технологій, цифровізацію та підтримку малого і середнього бізнесу. Участь у таких проектах може компенсувати частину інвестиційних витрат і дозволить впровадити зміни без суттєвого навантаження на обігові кошти. Системна імплементація зазначених аспектів зарубіжного досвіду сприятиме модернізації підприємства, зниженню залежності від застарілих технологій, підвищенню гнучкості управління та створенню умов для довгострокового сталого розвитку [31].

Окрім вищенаведених п'яти аспектів, впровадження зарубіжного досвіду проєктної діяльності в ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» потребує також розгляду аспекту управління персоналом, маркетингового компонента та екологічної стійкості, що активно впроваджуються у автотранспортних компаніях Німеччини, Нідерландів та Італії.

Аспект управління персоналом передбачає адаптацію підходів до проєктного HR-менеджменту, зокрема: формування крос-функціональних команд, впровадження системи оцінювання результатів через KPI в межах проєктів, а також стимулювання інноваційного мислення через навчання за моделлю *lifelong learning*. Наприклад, австрійський концерн *Wackaldrin* впровадив систему проєктної мотивації з бонусною сіткою для команд, що дозволило підвищити залученість персоналу та прискорити впровадження нових продуктів. Для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» такий підхід дає змогу ефективно реалізовувати внутрішні зміни та запобігати кадровим втратам.

Маркетинговий компонент зарубіжного досвіду включає глибоку орієнтацію на потреби клієнтів, формування довгострокових відносин із замовниками та створення доданої вартості через якісний сервіс. У зарубіжних транспортно-логістичних компаніях маркетингова стратегія базується не лише на рекламі чи просуванні послуг, а передусім на системному аналізі ринку, управлінні клієнтським досвідом (*Customer Experience Management*) і цифровій аналітиці попиту [41].

Глибока орієнтація на споживача передбачає регулярне дослідження його очікувань, рівня задоволеності, переваг щодо термінів, вартості й умов перевезень. Компанії використовують CRM-системи для персоналізованого підходу до клієнтів, впроваджують системи онлайн-відстеження вантажів і забезпечують прозорість кожного етапу логістичного процесу.

Важливою частиною зарубіжного досвіду є формування бренду на основі надійності, екологічності та інноваційності. Успішні компанії позиціонують себе не просто як перевізників, а як інтегрованих партнерів у бізнес-процесах клієнтів. Для

цього застосовуються сучасні інструменти - digital-маркетинг, аналітика поведінки користувачів, автоматизоване формування комерційних пропозицій.

Для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» імплементація подібного підходу означає перехід від реактивного до проактивного маркетингу - коли компанія не просто реагує на потреби замовників, а прогнозує їх, пропонуючи комплексні рішення: транспортування, монтаж, технічне обслуговування, оренду та цифрову підтримку. Це дозволить сформувати стабільну клієнтську базу, підвищити лояльність і розширити присутність на міжнародному ринку транспортно-будівельних послуг.

Таким чином, системне впровадження зарубіжного досвіду в проєктну діяльність ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» дозволяє підприємству не лише подолати поточні фінансові та структурні труднощі, а й сформувати конкурентні переваги на ринку, відповідати вимогам сталого розвитку, зміцнити довіру з боку інвесторів і партнерів та забезпечити стабільність і гнучкість бізнес-моделі у середньостроковій перспективі.

Окрім уже зазначених аспектів, важливим елементом адаптації зарубіжного досвіду є впровадження цифрових технологій у проєктне управління, систем управління якістю, а також інтегрованого фінансового планування. Ці напрямки широко застосовуються у подібних компаніях розвинених країн та є визначальними для модернізації підприємства на всіх етапах його діяльності [28].

Цифровізація проєктної діяльності включає застосування програмного забезпечення для планування, моніторингу та оцінювання ефективності що забезпечує прозорість управлінських процесів, оперативність прийняття рішень і підвищення продуктивності команд. Для сучасних підприємств, зокрема таких як ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», цифровізація проєктної діяльності стає ключовим чинником конкурентоспроможності, адже дозволяє інтегрувати всі етапи життєвого циклу проєкту - від планування до звітування - у єдине інформаційне середовище.

Серед найбільш ефективних інструментів можна виділити ERP- та PPM-системи (Project Portfolio Management), які поєднують фінансові, технічні, логістичні та кадрові показники. Їх застосування забезпечує автоматизацію

процесів планування ресурсів, розподілу обов'язків, відстеження витрат, контролю графіків і прогнозування результатів.

Такі платформи, як MS Project, Oracle Primavera, Jira, Trello, Asana або Bitrix24, дозволяють створювати цифрові карти проєктів, відображати ключові контрольні точки (milestones), формувати звіти з використанням KPI та інтегрувати ці дані з бухгалтерськими чи CRM-системами. Це суттєво спрощує управління складними проєктами, наприклад, модернізацією автопарку чи координацією будівельно-монтажних робіт.

Додатковою перевагою цифровізації є можливість дистанційного моніторингу: керівники можуть у режимі реального часу отримувати інформацію про хід робіт, витрати палива, технічний стан машин або фінансову динаміку.

Інструменти аналітики, вбудовані у сучасні платформи, дозволяють виявляти неефективні процеси й оперативно вносити корективи.

У підсумку, цифровізація проєктної діяльності сприяє підвищенню рівня управлінської культури, мінімізації людського фактору, скороченню термінів реалізації проєктів і створює підґрунтя для запровадження моделі безперервного вдосконалення (Continuous Improvement), що відповідає вимогам міжнародних стандартів управління проєктами - PRINCE2, PMBOK та ISO 21502 [36].

Отже, запровадження зарубіжного досвіду проєктного управління в сучасних умовах автотранспорного підприємства вимагає стратегічного бачення, комплексного підходу до управління змінами та послідовної реалізації адаптаційних рішень. Такий підхід дозволить не лише модернізувати виробництво, а й суттєво зміцнити конкурентну позицію ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Ще одним важливим аспектом адаптації зарубіжного досвіду в діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» є використання принципів гнучкої методології управління проєктами (Agile, Scrum), що набули популярності у країнах Західної Європи, США, Канаді та Азії. Гнучке управління дозволяє не лише зменшити ризики в процесі впровадження інновацій, але й забезпечити максимальну адаптивність до умов мінливого ринку, що особливо актуально в умовах воєнного

та поствоєнного середовища в Україні. Наприклад, короткі спринти у виробничому плануванні дозволяють оперативно адаптуватися до дефіциту сировини або змін у логістичних ланцюгах.

Залучення працівників до управління проєктами через інструменти горизонтального керування (як-от моделі залучення персоналу в проєктні групи, що практикуються у Швеції та Нідерландах) сприяє підвищенню рівня мотивації, зниженню плинності кадрів і більшій відповідальності за результати.

Особливо важливо адаптувати зарубіжний досвід сталого розвитку та екологічної відповідальності в проєктній діяльності, оскільки він формує системне бачення взаємозв'язку між економічними, екологічними та соціальними аспектами управління підприємством. Для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», яке поєднує транспортну, будівельно-монтажну та сервісну діяльність, адаптація зарубіжного досвіду сталого розвитку означає не просто впровадження екологічних технологій, а побудову цілісної моделі відповідального управління ресурсами, персоналом і проєктами [30].

У практиці європейських компаній сталий розвиток базується на трьох ключових принципах: ефективність – безпечність – екологічність. Їх імплементація передбачає використання технологій зниження викидів, перехід на відновлювані джерела енергії, мінімізацію відходів і оптимізацію логістичних маршрутів з урахуванням вуглецевого сліду. Водночас соціальний аспект проявляється у розвитку корпоративної культури, підвищенні кваліфікації працівників, забезпеченні безпечних умов праці та дотриманні етичних стандартів взаємодії з партнерами.

Для проєктної діяльності підприємства важливо впровадити екологічний менеджмент (Environmental Project Management), який інтегрує екологічні показники у всі фази реалізації проєкту - від планування до оцінювання результатів. Наприклад, при модернізації автопарку доцільно застосовувати критерії енергоефективності, рівня шуму, викидів CO<sub>2</sub>, а під час будівельно-монтажних робіт - технології вторинного використання матеріалів та мінімізації впливу на довкілля.

Крім того, у країнах ЄС успішно функціонує практика ESG-орієнтованого управління (Environmental, Social, Governance), що дає змогу залучати фінансування на пільгових умовах, якщо підприємство дотримується стандартів сталого розвитку. Для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» це може означати відкриття доступу до міжнародних інвестиційних програм і грантів на модернізацію техніки та цифрову трансформацію.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду сталого розвитку у проектній діяльності підприємства - це стратегічний крок до підвищення його репутаційного капіталу, зміцнення конкурентних позицій і створення довготривалих переваг на ринку транспортно-будівельних послуг, орієнтованих на екологічну безпеку та соціальну відповідальність [29].

### **3.2. Шляхи удосконалення механізму управління проектною діяльністю ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС»**

В результаті дослідження нами запропоновано основні шляхи удосконалення механізму управління проектною діяльністю ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС»:

1. Створення внутрішнього відділу проектного менеджменту. Доцільно заснувати окремий структурний підрозділ або функціональну групу, відповідальну за ініціювання, планування, моніторинг і завершення проектів. Це дозволить систематизувати підхід до управління ініціативами на підприємстві, підвищити прозорість рішень і уникнути дублювання функцій.

2. Запровадження програмного забезпечення для управління проектами. Впровадження таких інструментів, як MS Project, Trello, Asana або Jira, дозволить здійснювати чітке планування, розподіл ресурсів, контроль виконання задач, дотримання термінів і бюджетів, а також формування звітності у реальному часі.

3. Стандартизація проектного підходу (впровадження методології). Варто застосувати міжнародні стандарти управління проектами – наприклад, PMBOK (Project Management Body of Knowledge) або PRINCE2, адаптовані до

масштабів і ресурсів підприємства. Це забезпечить єдиний підхід до ведення проєктів та відповідальність усіх учасників за результат.

4. Навчання персоналу та сертифікація проєктних менеджерів. Доцільно організувати внутрішні тренінги з основ управління проєктами, а ключовим фахівцям надати можливість пройти сертифікацію (наприклад, CAPM, PMP або IPMA Level D), що значно підвищить професійний рівень команди [36].

5. Визначення пріоритетів та оцінка доцільності проєктів. Запровадження механізму оцінювання ефективності проєктів до їх реалізації (на основі NPV, IRR, ROI) дозволить уникати невиправданих інвестицій і фокусуватися на найбільш перспективних напрямках.

6. Формування гнучкої системи мотивації у проєктних командах. Доцільно розробити бонусну систему, що базується на результатах реалізації проєкту - за дотримання бюджету, термінів, якості, зниження ризиків, - що стимулює ефективну роботу всіх учасників команди.

7. Запровадження внутрішнього аудиту проєктів. Регулярний аналіз проміжних і фінальних результатів дозволить вчасно виявляти слабкі місця, відхилення від плану, надмірні витрати ресурсів, а також приймати обґрунтовані управлінські рішення.

8. Підвищення ролі комунікацій у проєктному управлінні. Встановлення чітких правил комунікації в межах проєктів (планування зустрічей, звітності, фідбеку) сприятиме зниженню конфліктів, втрат інформації та забезпечить кращу інтеграцію між відділами.

9. Адаптація до цифрових трансформацій і використання аналітики. Використання систем аналітики, KPI-дошок (dashboards), CRM та ERP-рішень дозволить інтегрувати управління проєктами в загальну стратегію підприємства та приймати даноорієнтовані рішення [34].

10. Інтеграція проєктного підходу в стратегічне планування. Необхідно включати проєкти в середньо- та довгострокову стратегію розвитку підприємства, що дозволить кожній ініціативі бути узгодженою з ключовими цілями підприємства (розширення ринку, зниження витрат, модернізація тощо).

Для підвищення результативності реалізації інноваційних, інфраструктурних та модернізаційних проєктів у ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» доцільно здійснити комплекс заходів, спрямованих на вдосконалення системи управління проєктною діяльністю. Насамперед варто сформувати окремий підрозділ або спеціалізовану функціональну групу з проєктного менеджменту, яка відповідатиме за методичний супровід ініціатив, контроль їх виконання, ведення документації та оцінювання результативності. Такий центр має виконувати чітко визначені функції: організацію взаємодії між підрозділами, планування та розподіл ресурсів, контроль строків і витрат, а також управління ризиками.

Другим важливим кроком є цифровізація процесів управління проєктами шляхом запровадження сучасних програмних інструментів. Використання платформ, зокрема Microsoft Project, Trello, Asana чи Vitrix24, забезпечує можливість створення діаграм Ганта, здійснення ресурсного планування, відстеження стану виконання завдань і формування автоматизованої звітності для керівництва. Завдяки таким рішенням підприємство може суттєво підвищити прозорість проєктних процесів, швидше реагувати на відхилення та забезпечити контроль на всіх стадіях життєвого циклу проєкту.

Крім того, для підвищення якості управлінських рішень доцільним є впровадження уніфікованої методології, яка врегулює формування проєктних документів - від паспорта проєкту до календарно-ресурсних планів, матриць відповідальності та ризик-матриць. Запровадження єдиних стандартів спростить масштабування проєктної діяльності, полегшить адаптацію нових працівників і сприятиме швидшому втіленню ініціатив на рівні всього підприємства [42].

Важливою складовою вдосконалення проєктного управління є розвиток людського потенціалу підприємства. Доцільно організувати системну підготовку працівників з основ проєктного менеджменту, стратегічного планування, управління ризиками та впровадження змін. Співробітники, які беруть участь у реалізації ключових ініціатив, повинні проходити професійне навчання або сертифікацію відповідно до міжнародних стандартів, зокрема PMP (Project Management Professional). Це

сприятиме підвищенню якості прийняття рішень та зменшить імовірність нерационального використання ресурсів.

Важливим напрямом також є впорядкування процесу відбору проєктів.

Підприємству необхідно запровадити процедуру попереднього фінансово-економічного аналізу інвестиційних ідей із застосуванням таких індикаторів, як ROI, IRR чи NPV. Це дозволить обирати ініціативи з найбільшою віддачею. Крім того, доцільно створити «проєктний комітет» - колегіальну структуру, яка прийматиме рішення щодо запуску, коригування або зупинки проєктів на основі об'єктивних даних.

Для підвищення залученості працівників варто застосувати різні інструменти мотивації - як матеріальні, так і нематеріальні. Це можуть бути премії за ефективність, публічне визнання досягнень, можливість участі в стратегічно важливих проєктах чи ротація в межах складних ініціатив. Успішні результати проєктної діяльності повинні позитивно позначатися на кар'єрному розвитку співробітників.

Ще одним кроком удосконалення є впровадження внутрішнього аудиту проєктів - систематичного перегляду їх виконання з метою виявлення затримок, невиконаних етапів чи перевищення кошторису. Проведення таких аудитів дозволить встановити типові проблеми (наприклад, недооцінка ризиків або слабка комунікація), а також забезпечить зворотний зв'язок для підвищення якості реалізації майбутніх проєктів.

Належна комунікація між усіма учасниками проєктної діяльності має ключове значення для успішної реалізації ініціатив. Для цього необхідно чітко врегулювати канали інформаційного обміну, визначити частоту звітування, призначити відповідальних осіб та впровадити регулярні щотижневі або навіть щоденні короткі наради формату стендап, які забезпечуватимуть оперативне поширення важливої інформації та прозорість ухвалення рішень.

Важливою складовою є і розвиток аналітичної підтримки проєктів - використання KPI та створення інтуїтивних дашбордів, що дозволяють у режимі реального часу відстежувати перебіг робіт, ключові метрики та потенційні

проблеми. Така візуалізація є особливо корисною для управлінського персоналу, який повинен швидко оцінювати ситуацію та ухвалювати обґрунтовані рішення.

Не менш значущим напрямом удосконалення є інтеграція проєктного менеджменту у стратегічне планування підприємства. Кожен проєкт має відповідати довгостроковим цілям організації - розширенню ринку, модернізації виробничих потужностей, зниженню витрат, автоматизації процесів або підвищенню якості продукції й послуг. Така узгодженість дає змогу спрямовувати ресурси на ініціативи, що забезпечують довготривалий конкурентний ефект.

Окремої уваги потребує впровадження системи раннього виявлення проблем. Це можуть бути як фінансові індикатори (раптове збільшення витрат, затримка фінансування), так і організаційні сигнали (низький рівень залученості команди, відставання від графіка). Своєчасне розпізнавання таких ознак дозволяє керівництву оперативно втручатися, коригувати плани і зменшувати ризики ще до того, як вони вплинуть на кінцевий результат [33].

Важливим чинником розвитку є також формування корпоративної культури, орієнтованої на проєктне мислення. На підприємстві має укорінитися розуміння, що проєкт - це не разова ініціатива, а інструмент стратегічного розвитку. Такий підхід передбачає підтримку творчості, готовність до змін, фокус на кінцевому результаті. Проведення внутрішніх презентацій, обговорення успішних кейсів та створення бази знань з реалізованих проєктів сприятиме формуванню проєктно-орієнтованої організації.

Крім того, підприємство має впроваджувати гнучкі підходи до планування. У мінливому ринковому середовищі важливо відмовлятися від жорсткого дотримання застарілих планів і застосовувати методи гнучкого управління (agile). Поділ проєкту на короткі цикли з проміжними результатами дозволяє швидко реагувати на зміни умов, побажань клієнтів або технологічних обмежень, забезпечуючи високу адаптивність організації.

Важливо також інтегрувати механізми управління ризиками як обов'язкову складову кожного проєкту. Для цього слід чітко регламентувати процедури ідентифікації, оцінювання та мінімізації ризиків: формувати реєстр потенційних

загроз, розробляти плани реагування та визначати відповідальних осіб, які здійснюватимуть постійний моніторинг. Використання методів попереднього моделювання критичних ситуацій, наприклад SWOT- чи PEST-аналізу, дозволить команді завчасно передбачати можливі труднощі, пов'язані з постачанням, логістикою, фінансуванням чи іншими факторами.

Окремого значення набуває розширення взаємодії із зовнішніми організаціями - фінансовими установами, постачальниками, дослідницькими центрами та консалтинговими структурами. Така співпраця сприятиме не лише якіснішому виконанню проєктів, а й відкриватиме можливості для залучення додаткового фінансування, інноваційних рішень чи спеціалізованих послуг. До того ж підприємство може розглядати участь у європейських грантових програмах, зокрема Horizon Europe або EU4Business, які забезпечують не тільки фінансову підтримку, а й доступ до міжнародної експертизи та партнерських мереж.

Необхідним елементом також є впровадження системи управління змінами, адже будь-який проєкт передбачає трансформацію внутрішніх процесів. Це потребує підготовки персоналу, адаптації робочих процедур та зниження опору змінам. Ефективне управління змінами включає регулярне інформування співробітників, залучення їх до прийняття рішень, організацію навчань та підтримку на етапах адаптації.

Завдяки реалізації зазначених рекомендацій підприємство зможе підвищити прозорість і контрольованість проєктних процесів, оптимізувати використання ресурсів, покращити управління ризиками та швидше реагувати на ринкові зміни.

У довгостроковій перспективі це сприятиме не лише стабілізації фінансового становища ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», а й зміцненню його конкурентоспроможності за рахунок системного впровадження інновацій і здатності ефективно адаптуватися до коливань попиту.

Таким чином, реалізація запропонованих заходів дасть змогу перетворити проєктну діяльність ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» на дієвий інструмент стратегічного управління, зменшити фінансові ризики та забезпечити цілеспрямований розвиток підприємства в умовах нестабільного ринку. Удосконалення механізму проєктного

менеджменту потребує комплексного підходу, що включає формалізацію процесів, впровадження цифрових рішень і системне інвестування у людський капітал. Це дасть можливість підвищити ефективність внутрішніх перетворень, забезпечити реалізацію інноваційних ініціатив і зміцнити фінансову стійкість у довгостроковій перспективі. У ході дослідження було сформовано узагальнену систему напрямів удосконалення проєктного управління, адаптовану до сучасних умов роботи промислових підприємств України.

Перший напрям - цифровізація проєктної діяльності, що передбачає інтеграцію ERP-рішень (SAP Business One, 1С:Підприємство) для об'єднання фінансів, виробництва, складу і проєктного офісу в єдину інформаційну систему, а також впровадження хмарних платформ Trello, Jira чи Zoho Projects для управління завданнями, ресурсами й термінами та автоматизації звітності.

Другий напрям - підвищення кваліфікації персоналу, який включає організацію професійних тренінгів і сертифікацій (PMI CAPM/PMP, PRINCE2 Foundation, Agile Scrum Master), проведення внутрішніх навчальних сесій із ризик-менеджменту, документації та фінансового планування і запуск наставницьких програм для передачі досвіду між менеджерами [43].

Інтеграція стратегічного та проєктного управління передбачає узгодження кожної ініціативи зі стратегічними пріоритетами підприємства. Для цього формується портфель проєктів із ранжуванням за їх впливом на ключові бізнес-показники, упроваджується балансована система індикаторів (BSC) для оцінювання результативності та розробляється карта стратегічних ініціатив, де кожен проєкт прив'язується до довгострокових цілей компанії. Покращення механізму роботи з ризиками спрямоване на мінімізацію ймовірності порушення термінів, перевитрат бюджету та погіршення якості. Передбачається формалізація процесу ідентифікації та класифікації ризиків, використання рейтингової системи оцінки за критеріями впливу й імовірності, а також розробка планів реагування - від резервних бюджетів до альтернативних постачальників і страхування проєктів. Оптимізація комунікацій передбачає визначення єдиного інформаційного каналу (наприклад, Microsoft Teams чи Slack), регламентацію періодичності зустрічей і запровадження

уніфікованого шаблону звітності. Впровадження гнучких методів управління (Agile, Scrum, Kanban) забезпечує підвищення адаптивності через поділ проєктів на короткі ітерації, регулярні перевірки результатів та чітке визначення ролей команди. Удосконалення системи контролю й оцінки ефективності включає розробку KPIs (відсоток виконання завдань, відхилення від кошторису, задоволеність клієнтів), проведення постпроєктного аналізу та встановлення контрольних точок для своєчасного виявлення відхилень.

Окремим напрямом є екологічна та енергетична модернізація, яка орієнтована на реалізацію проєктів з підвищення енергоефективності та екологічності, участь у грантових програмах ЄБРР чи GIZ та проведення екологічного аудиту для перевірки відповідності нових ініціатив законодавчим вимогам [42].

Аутсорсинг непрофільних проєктів дає змогу підприємству зосередити ресурси на ключових компетенціях і скоротити витрати. До зовнішніх виконавців можуть передаватися завдання зі створення вебсайту, реалізації маркетингових кампаній, проведення аудиту чи ІТ-підтримки, з укладанням довгострокових угод та чіткими SLA для контролю якості. Важливим етапом є внутрішній аналіз доцільності - порівняння вартості, ризиків та необхідних компетенцій при рішенні «аутсорсити чи виконувати власними силами». Моніторинг ринку та конкурентного середовища спрямований на забезпечення швидкої реакції підприємства на зміни попиту. Для цього може бути створено власний аналітичний відділ або залучено зовнішніх спеціалістів, які здійснюватимуть відстеження тенденцій ринку автотранспортних послуг, проведення опитувань споживачів, оцінку цінової динаміки та вимог клієнтів. Реалізація короткострокових проєктів у відповідь на такі зміни допомагає підприємству залишатися конкурентоспроможним і формувати імідж компанії, яка оперативно реагує на ринкові виклики.

## ВИСНОВКИ

Управління проектами є важливим інструментом підвищення результативності роботи підприємства, оскільки забезпечує прозорість виконання завдань, своєчасний контроль етапів реалізації, ефективне використання ресурсів і прийняття рішень на основі актуальної інформації. Використання проектного підходу сприяє зміцненню командної взаємодії, підвищенню мотивації персоналу та формуванню відповідальності за досягнення конкретних стратегічних чи оперативних результатів. Особливу роль відіграє узгоджена робота між різними структурними підрозділами, що дає змогу синхронізувати діяльність відділів, зменшувати внутрішні суперечності та досягати визначених цілей за оптимальних витрат.

Об'єктом дослідження у кваліфікаційній роботі виступає ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», діяльність якого охоплює широкий спектр послуг: вантажні автомобільні перевезення, ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів, прокат автомобілів та техніки, організацію внутрішніх та міжнародних пасажирських і вантажних перевезень із перетином митного кордону України. Проведена оцінка ефективності діяльності підприємства за 2022-2024 рр. дала змогу визначити ключові тенденції. Дохід ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» протягом цього періоду стабільно зростав: у 2022 році він становив 20 574,2 тис. грн., у 2023 році збільшився до 20 715,0 тис. грн. (+0,7 %), а у 2024 році досяг 24 332,2 тис. грн., що означає приріст на 17,5 % порівняно з попереднім роком [29].

Динаміка чистого прибутку також свідчить про формування стійкої прибутковості: у 2022 році підприємство отримало лише 331,2 тис. грн. чистого прибутку, що відповідало мінімальному рівню рентабельності; у 2023 році результат значно покращився - прибуток зріс до 1 732,6 тис. грн., тобто майже у п'ять разів, що може бути наслідком зростання попиту на послуги перевезень, оптимізації витрат чи вдосконалення тарифної політики. У 2024 році чистий прибуток скоротився до 1 312,3 тис. грн. (-24 %), проте залишився у чотири рази

вищим за показник 2022 року, що свідчить про збереження стабільної фінансової результативності підприємства.

Активи ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у 2022–2024 рр. демонструють різке та послідовне зростання, що свідчить про зміцнення матеріально-технічної бази та зростання інвестиційних можливостей підприємства. У 2022 році їх обсяг становив 6 904,3 тис. грн, у 2023 році підвищився до 14 077,7 тис. грн, тобто збільшився більш ніж удвічі (+104 %). У 2024 році активи зросли до 25 555,6 тис. грн, що означає додатковий приріст у 81,5 % порівняно з попереднім роком. Подібна динаміка може бути результатом придбання нових транспортних засобів, нарощування оборотних ресурсів, розширення інфраструктурних потужностей або залучення довгострокових інвестицій. Аналіз зміни зобов'язань підприємства у 2022-2024 рр. також показує суттєве їх збільшення, що свідчить про інтенсивне розширення діяльності, але одночасно - і про зростання боргового навантаження.

Сума зобов'язань у 2022 році становила 3 265,1 тис. грн, у 2023 році зросла до 7 448,7 тис. грн. (+128 %), що може бути пов'язано з активним використанням кредитних ресурсів, лізингових інструментів або накопиченням кредиторської заборгованості для фінансування розвитку. У 2024 році зобов'язання зросли до 17 614,3 тис. грн. (+137 %), що може бути наслідком оновлення автопарку, підвищення витрат на паливо й технічне обслуговування та потреби у фінансуванні збільшених активів.

Узагальнюючи результати аналізу, можна стверджувати, що реалізація антикризового та модернізаційного проекту є стратегічно важливою для ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС», оскільки дозволяє зміцнити фінансову стійкість, забезпечити технологічне оновлення та підвищити конкурентоспроможність на ринку транспортних послуг. Розроблений комплекс заходів - від оптимізації фінансової структури до впровадження сучасних цифрових інструментів управління - створює умови для збалансованого й довгострокового розвитку підприємства.

Інноваційно-технологічний блок, сформований на засадах бенчмаркінгу, PRINCE2 та цифровізації проектного управління, забезпечує підвищення результативності операцій, прозорість управлінських процедур і контроль за

витратами. Маркетинговий аспект, орієнтований на потреби клієнтів, сприяє розвитку довгострокових партнерств, розширенню клієнтської бази та посиленню позицій підприємства як на національному, так і на міжнародному ринку. Використання зарубіжних практик сталого розвитку дозволяє інтегрувати екологічні та соціальні принципи в проєктну діяльність, що відкриває можливості для залучення інвестицій, зокрема у форматі ESG-фінансування.

У цілому запропонований проєкт створює передумови для трансформації ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у сучасну інноваційно-спрямовану компанію, здатну гнучко реагувати на економічні зміни, реалізовувати масштабні ініціативи та утримувати конкурентні позиції у сфері транспортно-логістичних і будівельно-монтажних послуг. У ході дослідження було запропоновано комплекс напрямів удосконалення системи проєктного управління, спрямованих на підвищення ефективності реалізації стратегічних проєктів, зокрема: запровадження механізму попереднього відбору проєктів за економічними параметрами (NPV, IRR, ROI), що забезпечує раціональний розподіл інвестицій та мінімізацію ризику фінансування малоприбуткових ініціатив; формування гнучкої системи мотивації учасників проєктних команд, орієнтованої на виконання термінів, дотримання бюджету, підвищення якості та зниження ризиків; упровадження внутрішнього аудиту проєктів, який дає змогу своєчасно виявляти критичні відхилення та оперативно коригувати управлінські рішення.

Важливою складовою вдосконалення проєктної діяльності є розвиток внутрішніх комунікацій, адже регулярні наради, прозора система звітності та ефективні канали зворотного зв'язку мінімізують інформаційні втрати і підсилюють командну взаємодію. Не менш суттєвим є орієнтир на цифрову трансформацію: впровадження KPI-дошок, CRM- та ERP-рішень у процеси проєктного управління дає змогу приймати рішення на основі якісної аналітики та в режимі реального часу контролювати вплив ключових показників на перебіг робіт. Стратегічно значущим також виступає поєднання проєктного менеджменту з середньостроковим і довгостроковим плануванням, що забезпечує узгодженість між окремими ініціативами та загальною траєкторією розвитку підприємства.

Сукупність таких заходів підсилює гнучкість, керованість і результативність проєктної діяльності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС».

Удосконалення механізму управління проєктами є визначальним фактором підвищення ефективності роботи підприємства в умовах сучасної конкуренції. Запропоновані напрями - цифровізація, розвиток персоналу, інтеграція стратегічного та проєктного управління, посилення контролю, впровадження ризик-менеджменту та екологічна модернізація - охоплюють як внутрішні виробничо-управлінські процеси, так і зовнішні ринкові виклики. Комплексне втілення цих підходів дає змогу скоротити терміни реалізації проєктів, оптимізувати витрати, знизити рівень операційних і фінансових ризиків, підвищити якість рішень і забезпечити стійку динаміку розвитку підприємства.

У підсумку перехід до системного, цифрово-спрямованого й стратегічно координованого підходу в управлінні проєктами є не лише важливою ініціативою, а й необхідною умовою збереження конкурентоспроможності ТОВ «ІВ ТРАНС ПЛЮС» у середньо- та довгостроковій перспективі.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Адвокатова Н. О. Проектний менеджмент в громадських організаціях України. *Сучасний менеджмент проблеми та перспективи розвитку*. зб. матеріалів доп. учасн. V Всеукр. наук.-практ. Інтернет-конф. 29.05.2020. Херсон: ДВНЗ «ХДАУ». 2020. С. 89-92.
- 2.Алейнікова О.В. Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія. За ред. С. Чернова, В. Воронкової. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. С. 95-116.
- 3.Боднар О.С. Аналітика та експертиза в освіті: проблеми, тенденції, можливі рішення. *Нові технології навчання: Інститут інноваційних технологій і змісту освіти*. Київ. 2012. Вип. 74. С. 167-175.
- 4.Бредіхін В.М., Тарасенко С.І. Управління проектами: проблеми та перспективи. *Молодий вчений*. К., 2017. С. 9-12.
- 5.Бушуєв С.Д. Застосування моделі «Нова башта Р2М» в управлінні проектами розвитку освіти. *Управління розвитком складних систем: зб.наук.пр.* К. : КНУБА, 2014 № 17. С. 5-11.
- 6.Власенко В. Проектний підхід до реформ – найефективніший. Урядовий кур'єр. 2016. URL: <http://ukurier.gov.ua/uk/articles/proektnij-pidh...>
7. Возвишаєва М. Сучасний підхід до проектування – Інститут проектування «Комфортбуд». URL: <http://comfortbud.ua/statti/102>.
8. Гриневич Т. С. Проектний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування. Збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». 2018. С.330-333. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/12/330.pdf>.
9. Заруба Н.А. Управління проектами в освіті: особливості закордонного та вітчизняного досвіду. 2018. № 3 (31). С. 15-27.
10. Інтерактивні технології навчання: теорія, практика, досвід. Метод. Посібник. Авт. укл.: О. Пометун, Л. Пироженко. К.: АПН, 2002.

11. Коберник О. М. Інноваційні педагогічні технології у трудовому навчанні. Навч.-метод. посіб. Тернопіль-Умань, 2007. 208 с.
12. Кобилянський Л. С. Управління проектами: навч. посіб. К.: МАУП, 2002. 200 с.
13. Кулініч О. Управління проектами в системі освіти: поняття, зміст. *Публічне урядування*. 2020. №4 (24). С. 202-212. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4> (24)-202-212.
14. Морозов В. В., Кальніченко О. В., Турло Ю. Г. Управління проектами розвитку підприємств: навч. посіб. К. Університет економіки та права «КРОК», 2011. 232 с.
15. Немцов В. Д. Стратегічний менеджмент. К.: Ексоб, 2002. 560 с.
16. Новаківський І. І. Проектно-орієнтована організаційна система управління як ціль еволюції проектного менеджменту. *Проблеми економіки та управління: вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: НУ «Львівська політехніка». 2009. № 640. С. 163-174.
17. Пелих В. Управління проектами в інтегрованому суспільстві і його інструменти. *Матеріали дванадцятої наукової конференції ТДТУ ім. І. Пулюя*. Тернопіль: ТДТУ, 2008. 296 с.
18. Пехота О. М. Освітні технології: Навч.-метод. посіб. К: «А.С.К.», 2001. 254 с.
19. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. Ред. З.В. Рябова, А.Б. Єрмоленко, Т.А. Махinya та ін.; за заг. ред. Академіка В.В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Культур Контакт Австрія. К., 2016. 118 с.
20. Тарасюк Г. М. Управління проектами: навч. посіб. для студентів вищих навчальних закладів. К.: Каравелла, 2004. 344 с.
21. Тесленко П. О. Портфельне управління еволюційним розвитком вищих навчальних закладів. Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. К. : КНУБА. 2014. № 17. С. 76-80.
22. Управління проектами: навч. посіб. За ред. Ю. І. Буріменко, Л. В. Галан, І. Ю. Лебедева, А. Ю. Щуровська; за ред. Ю. І. Буріменко. Одеса: ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2017. 208 с.

23. Цюцюра М. І., Цюцюра С. В., Криворучко О. В., Цюцюра Г. О. Управління проектами розвитку змісту освіти як управління успішними проектами за методологією MSP. *Управління розвитком складних систем: зб. наук. пр. К.: КНУБА*. 2014. № 18. С. 102-105.
24. Шведа Н. М., Н. Є. Юрик Система управління проектами в Україні. Збірник тез доповідей IV Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів «Актуальні задачі сучасних технологій», 25-26 листопада 2015 року. Т. ТНТУ, 2015. Том 2. С. 246-247.
25. Сич Р. М. Управління проектами: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2021. 352 с.
26. Горова К. О. Проектний менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 260 с.
27. Мартинюк О. А., Савченко В. В. Управління проектною діяльністю підприємства. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 284 с.
28. Пилипенко І. В. Менеджмент проектів: навч.-метод. посіб. Київ: НАДУ при Президентові України, 2021. 192 с.
29. Кришталь В. І. Управління проектами в системі стратегічного розвитку організацій. Одеса: ОНЕУ, 2020. 216 с.
30. Петренко В. В., Андрущенко Л. В. Організація і управління проектами. Чернівці: ЧНУ, 2023. 198 с.
31. Стельмах Л. В. Економіка та організація управління проектами. Дніпро: ДНУ, 2022. 208 с.
32. Швець В. О. Управління інноваційними проектами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2019. 234 с.
33. Бодрук О. С. Управління проектами: методологія і практика. Вінниця: ВНТУ, 2021. 176 с.
34. Національний стандарт України ДСТУ ISO 21500:2016 Керівництво з управління проектами. Київ: УкрНДНЦ, 2016. 40 с.
35. Arno Dilhij, Rini van Solingen. Проект EduScrum. Правила гри. URL: [http://eduscrum.nl/file/CKFiles/The\\_eduScrum\\_Guide\\_RU\\_1.2.pdf](http://eduscrum.nl/file/CKFiles/The_eduScrum_Guide_RU_1.2.pdf).

36. Briggs C., Dodyk P. Understanding the Project Management Process in China. URL: [http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp\\_dodyk.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp_dodyk.ashx) class="hcphp-link">[http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp\\_dodyk.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Surveys/pp_dodyk.ashx).
37. HERMES: сайт. URL: <http://www.hermes.admin.ch/> class="hcphp-link"><http://www.hermes.admin.ch/>.
38. Kendrick T. The Project Management Tool Kit: 100 Tips and Techniques for Getting the Job Done Right. New York : Amacom, 2013. 288 p.
39. Lu Y. J., Wang S. Q. Project Management in China // Southeast Asia Construction. 2004. Iss. Sept-Oct. P. 158-163.
40. Ohara S. P2M: A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation. Tokyo, Japan: Project Management Association of Japan (PMAJ), 2005. Vol. 1. 89 p.
41. PMI's Pulse of the Profession. Capturing the Value of Project Management 2015. URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/learning/pulse-of-the-profession-2015.ashx>.
42. PMI's Pulse of the Profession. The High Cost of Low Performance 2013. URL: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI-Pulse%20Report2013Mar4.ashx> class="hcphp-link"><http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI-Pulse%20Report2013Mar4.ashx>.
43. PMI's Pulse of the Profession. The High Cost of Low Performance 2014. URL: [http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI\\_Pulse\\_2014.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx) class="hcphp-link">[http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI\\_Pulse\\_2014.ashx](http://www.pmi.org/~media/PDF/Business-Solutions/PMI_Pulse_2014.ashx).