МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра менеджменту

«Допущено до захисту»

«____» _____202__ р.

Завідувач кафедри, к.е.н., доцент

_____ Наталія ВЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА (ДИПЛОМНА) РОБОТА БАКАЛАВРА

«ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА» М. КИЇВ»

Виконав: студент 3 курсу, 31к-з-м групи
спеціальності 073 «Менеджмент»
ПРОСТОТІН Кирило Сергійович

Керівник: к.е.н., доцент
КЛИМЕНКО Лідія Василівна

Умань – 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……..……..…….*9*

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ……..……*13*

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «КОВАЛЬСЬКА» У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ……...27

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА»…….……..……....*47*

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ……63

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА……..65

ДОДАТКИ……..……....68

ВСТУП

Сучасні умови розвитку економіки України характеризуються високим рівнем динамічності, посиленням конкурентної боротьби, швидкими технологічними змінами та необхідністю підвищення ефективності управління підприємствами. У таких умовах особливого значення набуває використання сучасних управлінських інструментів, здатних забезпечити гнучкість організаційних структур, ефективне використання ресурсів та своєчасну реалізацію стратегічних і операційних завдань. Одним із таких інструментів є проєктний підхід до управління, який дозволяє підприємствам більш системно організовувати роботу, координувати діяльність різних підрозділів та досягати поставлених цілей у визначені терміни.

В умовах сучасного ринкового середовища підприємства дедалі частіше стикаються з необхідністю реалізації складних управлінських завдань, пов’язаних із впровадженням інновацій, модернізацією виробництва, оптимізацією бізнес-процесів та підвищенням конкурентоспроможності. Саме тому впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства стає важливим напрямом підвищення ефективності управлінської діяльності. Проєктний менеджмент забезпечує чітке планування, розподіл відповідальності, контроль за виконанням завдань та раціональне використання ресурсів підприємства.

ТОВ «Ковальська» м. Київ здійснює свою діяльність у сфері будівельної індустрії, яка характеризується значною складністю виробничих процесів, необхідністю координації великої кількості робіт та взаємодії різних структурних підрозділів. У зв’язку з цим важливим є удосконалення системи менеджменту підприємства шляхом застосування сучасних підходів до управління, зокрема впровадження проєктного підходу. Це дозволить підвищити ефективність управлінських процесів, покращити планування та контроль виконання завдань, а також забезпечити більш ефективну реалізацію стратегічних цілей підприємства.

У зв’язку з цим актуальним є комплексне дослідження системи менеджменту підприємства, аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Ковальська» та обґрунтування напрямів впровадження проєктного підходу в управлінську діяльність.

Метою даної дипломної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства та розробка рекомендацій щодо його застосування в діяльності ТОВ «Ковальська» м. Київ.

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачається вирішення таких завдань:

• розкрити сутність та основні принципи проєктного підходу в системі менеджменту підприємства;

• дослідити теоретичні основи та сучасні підходи до управління проєктами;
• проаналізувати організаційно-економічний стан та систему менеджменту ТОВ «Ковальська»;

• визначити проблеми та можливості впровадження проєктного підходу в управлінську діяльність підприємства;

• розробити практичні рекомендації щодо впровадження проєктного підходу та удосконалення системи менеджменту ТОВ «Ковальська».

Проблематика впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємств є предметом дослідження багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретико-методологічних засад управління проєктами та ефективного менеджменту здійснили такі українські вчені, як В.А. Верба, Г.М. Тарасюк, О.Є. Кузьмін, С.М. Ілляшенко, у працях яких розкрито сутність проєктного менеджменту, принципи організації проєктної діяльності, особливості управління ресурсами та механізми підвищення ефективності управлінських процесів на підприємствах. Питання стратегічного розвитку підприємств, удосконалення систем управління та підвищення конкурентоспроможності досліджували також В.Г. Андрійчук, А.А. Мазаракі, В.П. Савчук, які акцентували увагу на необхідності застосування сучасних управлінських інструментів, удосконалення

організаційних структур та ефективного використання ресурсного потенціалу підприємств.

Суттєвий вплив на формування сучасних підходів до управління підприємствами та реалізації проєктів мали праці зарубіжних учених, зокрема П. Друкера, Р. Каплана та Д. Нортона, а також М. Портера, які розробили фундаментальні концепції стратегічного менеджменту, управління ефективністю та формування конкурентних переваг підприємств. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється питанням управління проєктами, оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності використання ресурсів, а також впровадженню сучасних управлінських технологій, що є особливо актуальним для підприємств, які функціонують в умовах динамічного та конкурентного ринкового середовища.

Об’єктом дослідження є система менеджменту ТОВ «Ковальська» м. Київ.

Предметом дослідження є теоретико-методологічні та практичні аспекти впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства.

Для написання дипломної роботи на тему було використано такі методи дослідження.

Загальнонаукові методи: аналіз і синтез (аналіз організаційно-економічних показників діяльності ТОВ «Ковальська» та оцінка ефективності системи управління підприємством); індукція та дедукція (узагальнення теоретичних положень проєктного менеджменту та їх застосування до діяльності досліджуваного підприємства); системний підхід (дослідження взаємозв’язків між управлінськими, виробничими та організаційними процесами підприємства при впровадженні проєктного підходу).

Емпіричні методи: спостереження (вивчення практики організації управлінської діяльності та реалізації управлінських рішень на підприємстві); описовий метод (характеристика організаційної структури та системи менеджменту підприємства); експертне опитування (оцінка ефективності управлінських процесів і можливостей впровадження проєктного підходу з боку керівників та управлінського персоналу); анкетування (дослідження думки

працівників щодо ефективності організації управління та можливостей використання проєктного підходу в діяльності підприємства).

Спеціальні економічні методи: економічний аналіз (оцінка основних показників діяльності підприємства, ефективності використання ресурсів та результативності управлінських рішень); SWOT-аналіз (визначення сильних і слабких сторін ТОВ «Ковальська», а також можливостей і загроз для впровадження проєктного підходу в систему менеджменту); метод порівняльного аналізу (зіставлення показників діяльності підприємства до та після впровадження елементів проєктного управління); прогнозування (оцінка можливих результатів застосування проєктного підходу та прогноз підвищення ефективності управління підприємством).

Методи моделювання та оптимізації: використовувалися для узагальнення результатів проведеного аналізу, візуалізації управлінських процесів та оцінки ефективності запропонованих заходів щодо впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства.

Застосування зазначених методів дослідження дозволило всебічно проаналізувати систему менеджменту ТОВ «Ковальська», визначити ключові проблеми організації управлінських процесів та обґрунтувати практичні рекомендації щодо впровадження проєктного підходу з метою підвищення ефективності управління та забезпечення сталого розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 1.
ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Сучасний етап розвитку економіки характеризується високою динамічністю змін, технологічними трансформаціями, посиленням глобальної конкуренції та необхідністю швидкої адаптації підприємств до нових умов господарювання. У таких умовах традиційні підходи до управління підприємствами часто виявляються недостатньо ефективними, оскільки вони орієнтовані переважно на стабільні умови функціонування та довгострокові планові процеси. Водночас сучасне бізнес-середовище вимагає більш гнучких управлінських механізмів, здатних забезпечити оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища. Саме тому значної актуальності набуває використання проєктного підходу в системі менеджменту підприємства.

Проєктний підхід є одним із сучасних інструментів організації управлінської діяльності, який передбачає реалізацію стратегічних та операційних завдань у формі окремих проєктів із чітко визначеними цілями, ресурсами, строками виконання та очікуваними результатами. На відміну від традиційного функціонального управління, проєктний менеджмент дозволяє забезпечити більш ефективну координацію діяльності підрозділів підприємства, оптимізувати використання ресурсів та підвищити результативність управлінських рішень.

Теоретичні основи проєктного управління сформувалися на перетині таких наукових напрямів, як менеджмент, стратегічне управління, економіка підприємства та інноваційний менеджмент. Значний внесок у розвиток теорії менеджменту зробив відомий американський дослідник П. Друкер, який наголошував, що сучасні організації повинні будувати свою діяльність на основі чітко сформульованих цілей і результатів, що досягаються через ефективне управління ресурсами та процесами [11]. Саме така логіка управління стала фундаментом для формування сучасних концепцій управління проєктами.

Таблиця 1.1

Характеристика проєктного підходу в системі менеджменту підприємства

Елемент проєктного підходу	Зміст елемента	Значення для управління підприємством
Мета проєкту	Чітко сформульований результат, якого необхідно досягти в межах проєкту	Забезпечує орієнтацію управлінських дій на конкретний результат
Ресурси	Сукупність матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів, необхідних для реалізації проєкту	Дозволяє раціонально розподіляти ресурси підприємства
Терміни виконання	Визначений часовий період реалізації проєкту, що включає етапи планування, виконання та завершення	Забезпечує контроль строків виконання та ефективність управління часом
Завдання проєкту	Конкретні дії та етапи, які необхідно виконати для досягнення поставленої мети	Сприяє структуризації роботи та координації діяльності підрозділів
Очікувані результати	Кінцеві показники ефективності, яких планується досягти після реалізації проєкту	Дозволяє оцінити результативність управлінських рішень
Координація діяльності	Взаємодія різних структурних підрозділів та учасників проєкту	Підвищує ефективність комунікації та управління процесами
Контроль виконання	Система моніторингу виконання завдань і досягнення запланованих результатів	Забезпечує своєчасне коригування управлінських рішень

Джерело: сформовано автором на основі [4; 18; 30].

Таблиця 1.1 відображає ключові складові проєктного підходу в системі менеджменту підприємства та їх значення для ефективної організації управлінської діяльності. Аналіз представлених елементів дозволяє комплексно оцінити роль проєктного менеджменту у формуванні результативної системи управління підприємством.

Передусім важливим елементом проєктного підходу є мета проєкту, яка визначає кінцевий результат, що має бути досягнутий у процесі реалізації проєкту. Чітке формулювання мети дозволяє визначити напрям діяльності підприємства, узгодити дії всіх учасників проєкту та забезпечити орієнтацію управлінських рішень на досягнення конкретних результатів.

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, коли підприємства змушені оперативно реагувати на зміни ринку, визначення чітких і вимірюваних цілей є особливо важливим фактором ефективного управління.

Не менш важливою складовою проєктного підходу є ресурси, до яких належать матеріальні, фінансові, трудові та інформаційні ресурси, необхідні для реалізації проєкту.

Ефективне управління ресурсами забезпечує можливість їх раціонального розподілу та використання, що безпосередньо впливає на економічну ефективність діяльності підприємства. У рамках проєктного менеджменту управління ресурсами передбачає їх оптимізацію, планування витрат і забезпечення відповідності ресурсного потенціалу поставленим завданням.

Наступним важливим елементом є терміни виконання проєкту, які визначають часові рамки реалізації запланованих заходів. Чітке планування строків виконання дозволяє підвищити ефективність управління часом, уникнути затримок у виконанні робіт та забезпечити своєчасне досягнення запланованих результатів. У проєктному менеджменті терміни виконання зазвичай визначаються за допомогою спеціальних інструментів планування, таких як календарні графіки, діаграми Ганта або мережеві моделі.

Важливу роль у структурі проєктного підходу відіграють завдання проєкту, які конкретизують дії та етапи, необхідні для досягнення поставленої

мети. Завдання дозволяють деталізувати процес реалізації проєкту, визначити відповідальних осіб та забезпечити ефективну координацію діяльності між структурними підрозділами підприємства. Саме завдяки чіткій структуризації завдань стає можливим ефективне планування та контроль виконання робіт.

Окрему увагу в таблиці приділено очікуваним результатам, які відображають показники ефективності реалізації проєкту. До таких результатів можуть належати:

- економічні показники (прибуток, рентабельність, зниження витрат),

- організаційні результати (оптимізація бізнес-процесів, підвищення продуктивності праці)

- стратегічні результати (посилення конкурентних позицій підприємства на ринку).

Наявність чітко визначених очікуваних результатів дозволяє здійснювати оцінку ефективності управлінських рішень та визначати рівень досягнення поставлених цілей.

Наступним важливим компонентом проєктного підходу є координація діяльності, яка передбачає ефективну взаємодію між різними структурними підрозділами підприємства та учасниками проєкту. У сучасних організаціях реалізація складних проєктів потребує залучення фахівців із різних сфер діяльності, що зумовлює необхідність налагодження ефективної системи комунікації та координації. Саме завдяки цьому забезпечується узгодженість управлінських дій та підвищується ефективність реалізації проєктних завдань.

Завершальним елементом, представленим у таблиці, є контроль виконання проєкту, який передбачає систематичний моніторинг виконання завдань і досягнення запланованих результатів.

Контроль дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану, аналізувати причини виникнення проблем та приймати необхідні коригувальні управлінські рішення. У рамках проєктного менеджменту контроль є невід’ємною складовою управлінського циклу, оскільки він забезпечує зворотний зв’язок між плануванням та фактичними результатами діяльності.

Таблиця 1.2

Визначення поняття «проєктний менеджмент» у працях науковців

Автор	Визначення проєктного менеджменту	Основний акцент визначення
В.А. Верба	Проєктний менеджмент – це система методів, принципів і інструментів управління, спрямованих на планування, організацію, координацію та контроль реалізації проєктів з метою досягнення визначених результатів у встановлені строки та в межах наявних ресурсів	Управління процесами реалізації проєкту
Г.М. Тарасюк	Проєктний менеджмент – це процес управління комплексом взаємопов'язаних робіт, спрямованих на досягнення конкретної мети у визначений термін за умови обмеженості ресурсів	Управління завданнями та ресурсами
О.Є. Кузьмін	Проєктний менеджмент – це організаційно-економічний механізм управління проєктною діяльністю підприємства, який передбачає планування, реалізацію та контроль проєктів для досягнення стратегічних цілей організації	Зв'язок із стратегічним управлінням
П. Друкер	Проєктний підхід в управлінні передбачає орієнтацію діяльності організації на досягнення конкретних результатів через реалізацію чітко визначених цілей та ефективне використання ресурсів	Орієнтація на результат
Р. Каплан, Д. Нортон	Управління проєктами є інструментом реалізації стратегічних ініціатив підприємства, що забезпечує досягнення стратегічних цілей через систему взаємопов'язаних проєктів і програм	Реалізація стратегії
Project Management Institute (PMI)	Проєктний менеджмент – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до діяльності проєкту для задоволення його вимог	Використання інструментів і методів управління
І.О. Бланк	Проєктний менеджмент – це управління інвестиційними та організаційними процесами, спрямованими на досягнення економічного результату в межах визначених ресурсних обмежень	Економічна ефективність проєктів

Джерело: сформовано автором на основі [2; 4; 16; 18; 30].

Таким чином, проведений аналіз таблиці свідчить, що проєктний підхід у системі менеджменту підприємства ґрунтується на комплексному використанні взаємопов’язаних елементів, серед яких ключове місце займають визначення цілей, управління ресурсами, планування строків виконання, структуризація завдань, оцінка результатів, координація діяльності та контроль реалізації проєкту.

Сукупність цих елементів формує цілісну систему управління проєктами, що дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, оптимізувати використання ресурсів та забезпечити досягнення стратегічних цілей підприємства.

Проєктний менеджмент у сучасних умовах застосовується практично в усіх сферах економічної діяльності, оскільки дозволяє ефективно організовувати складні процеси, координувати роботу різних підрозділів та досягати визначених результатів у встановлені строки. Його використання сприяє підвищенню ефективності управління, оптимізації використання ресурсів та реалізації стратегічних цілей підприємств. Особливості застосування проєктного підходу значною мірою залежать від специфіки галузі, структури виробничих процесів та характеру виконуваних завдань.

Однією з галузей, де проєктний менеджмент має найбільш широке застосування, є будівельна сфера. Будівництво за своєю природою є проєктно орієнтованою діяльністю, оскільки реалізація кожного будівельного об’єкта фактично являє собою окремий проєкт із чітко визначеними цілями, термінами виконання та ресурсними обмеженнями. У будівельній галузі проєктний менеджмент використовується для планування етапів будівництва, координації роботи підрядників, управління матеріальними ресурсами, контролю якості виконання робіт та дотримання встановлених термінів. Ефективне застосування проєктного підходу дозволяє зменшити витрати, підвищити якість будівельних робіт і забезпечити своєчасне введення об’єктів в експлуатацію.

Важливу роль проєктний менеджмент відіграє і в промисловому виробництві. На промислових підприємствах він застосовується під час модернізації виробничих потужностей, впровадження нових технологій,

запуску нових виробничих ліній або розробки нових видів продукції. У таких випадках проєктний підхід дозволяє чітко структурувати процеси планування, визначити відповідальних осіб, забезпечити ефективний контроль виконання завдань та оптимально розподілити ресурси підприємства. Особливо важливим є застосування проєктного менеджменту в умовах технологічної модернізації виробництва, коли необхідно інтегрувати нові технологічні рішення в існуючу виробничу систему.

Значного поширення проєктний менеджмент набув у сфері інформаційних технологій. IT-компанії широко використовують проєктний підхід для розробки програмного забезпечення, створення інформаційних систем, цифрових платформ та інших технологічних продуктів. У цій сфері проєктний менеджмент часто поєднується з гнучкими методологіями управління, такими як Agile, Scrum або Kanban, які дозволяють швидко адаптуватися до змін вимог клієнтів та ринкових умов. Завдяки цьому IT-проєкти можуть реалізовуватися більш ефективно та з урахуванням постійного розвитку технологій.

Проєктний підхід також активно використовується у сфері інноваційної діяльності та наукових досліджень. Розробка нових технологій, створення інноваційних продуктів або впровадження результатів наукових досліджень у виробництво зазвичай реалізується у формі окремих проєктів. У таких випадках проєктний менеджмент забезпечує планування дослідницьких етапів, координацію роботи наукових колективів, управління фінансовими ресурсами та оцінку ефективності інноваційної діяльності.

Важливим напрямом застосування проєктного менеджменту є державне управління та розвиток інфраструктури. Багато державних програм, пов’язаних із модернізацією транспортної системи, розвитком енергетики, будівництвом соціальних об’єктів або реалізацією реформ, реалізуються саме у формі проєктів або програм. Використання проєктного підходу дозволяє забезпечити прозорість управлінських процесів, ефективне використання бюджетних коштів та контроль виконання стратегічних державних програм.

У сучасних умовах особливого значення набуває застосування проєктного менеджменту в логістиці та управлінні ланцюгами постачання. У цій сфері

проєктний підхід використовується під час оптимізації логістичних процесів, створення нових складських комплексів, впровадження інформаційних систем управління логістикою та реорганізації транспортних мереж. Завдяки цьому підприємства можуть підвищити ефективність управління матеріальними потоками та зменшити витрати на транспортування і зберігання продукції.

В умовах сучасних економічних викликів, зокрема в Україні, де підприємства функціонують у складних умовах воєнного стану, проєктний менеджмент відіграє важливу роль у процесах відновлення економіки та реконструкції інфраструктури. Багато програм відбудови зруйнованих об’єктів, модернізації підприємств та розвитку нових виробничих потужностей реалізуються саме у формі проєктів. Такий підхід дозволяє більш ефективно координувати дії державних органів, бізнесу та міжнародних партнерів, а також забезпечувати прозорість використання інвестиційних ресурсів.

Отже, аналіз застосування проєктного менеджменту у різних сферах виробництва свідчить, що цей підхід є універсальним інструментом управління складними процесами та реалізації стратегічних завдань підприємств. На думку автора, саме інтеграція проєктного менеджменту в систему управління підприємствами дозволяє забезпечити підвищення ефективності діяльності, покращення координації виробничих процесів та формування конкурентних переваг у сучасному динамічному економічному середовищі.

На нашу думку, впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємств, зокрема у будівельній галузі, до якої належить ТОВ «Ковальська», сприятиме підвищенню ефективності управління складними виробничими процесами, покращенню координації діяльності структурних підрозділів та забезпеченню більш результативної реалізації стратегічних і інвестиційних проєктів підприємства.

Подальший розвиток стратегічного менеджменту та управління ефективністю підприємств пов’язаний із працями Р. Каплана та Д. Нортона, які розробили концепцію стратегічно орієнтованої організації та систему збалансованих показників (Balanced Scorecard). Вони підкреслювали, що реалізація стратегічних цілей підприємства повинна здійснюватися через

систему конкретних проєктів та програм, які забезпечують досягнення стратегічних результатів [15].

Вагомий внесок у дослідження проблематики конкурентоспроможності підприємств зробив М. Портер, який довів, що конкурентні переваги організації формуються завдяки ефективному використанню ресурсів, інноваційним підходам до управління та здатності підприємства швидко реагувати на зміни ринкового середовища [23]. У цьому контексті проєктний підхід виступає важливим інструментом реалізації інноваційної діяльності підприємства.

Українські науковці також приділяють значну увагу дослідженню проблем впровадження сучасних управлінських підходів у діяльність підприємств. Так, В.А. Верба розглядає проєктний менеджмент як ефективний інструмент управління змінами та розвитку підприємства, який дозволяє підвищити гнучкість організаційної структури та забезпечити ефективну реалізацію стратегічних завдань [4].

Подібної позиції дотримується Г.М. Тарасюк, яка підкреслює, що застосування проєктного підходу сприяє оптимізації процесів планування, організації, мотивації та контролю діяльності підприємства [30].

Важливість використання проєктного підходу також обґрунтовують О.Є. Кузьмін та С.М. Ілляшенко, які зазначають, що сучасні підприємства функціонують у складному та нестабільному середовищі, що потребує впровадження гнучких управлінських систем, орієнтованих на інновації та швидке прийняття управлінських рішень [18; 14].

Історично проєктний підхід до управління почав активно формуватися у середині XX століття, коли у США та країнах Західної Європи виникла необхідність реалізації масштабних інфраструктурних, оборонних та науково-технічних програм.

Одним із перших прикладів застосування сучасних методів управління проєктами була реалізація космічної програми NASA, яка вимагала координації діяльності великої кількості наукових установ, підприємств і дослідницьких центрів.

Таблиця 1.2.

Історичний розвиток та еволюція проєктного менеджменту

Період розвитку	Основні події та етапи розвитку	Характеристика етапу	Приклади застосування
Давні часи – початок XX ст.	Реалізація масштабних будівельних та інженерних проєктів	Управління здійснювалося на основі практичного досвіду організаторів та інженерів без формалізованих методів	Будівництво пірамід у Єгипті, Великої китайської стіни, великих архітектурних споруд
1930–1950 рр.	Поява перших інструментів планування робіт	Формування основ планування проєктів, використання графіків та календарних планів	Будівництво промислових об’єктів у США та Європі
1950–1960 рр.	Розробка сучасних методів управління проєктами	Виникнення методів PERT та CPM, що дозволили планувати складні проєкти та контролювати строки виконання	Космічні та оборонні програми США, діяльність NASA
1970–1990 рр.	Інституціоналізація проєктного менеджменту	Створення професійних організацій та стандартів управління проєктами	Заснування Project Management Institute (PMI), розвиток міжнародних стандартів
1990–2010 рр.	Поширення проєктного підходу в бізнесі	Активне застосування проєктного менеджменту у різних галузях економіки	IT-проєкти, інфраструктурні проєкти, інноваційні програми
2010 р. – сучасність	Цифровізація та гнучкі методології управління	Використання Agile, Scrum, цифрових платформ управління проєктами та інтеграція проєктного підходу в систему стратегічного управління	IT-компанії, будівництво, стартапи, державні програми розвитку

Джерело: сформовано автором на основі [4; 16; 18; 30].

У 1950–1960-х роках були розроблені основні інструменти проєктного менеджменту, зокрема метод критичного шляху (CPM) та метод оцінки та перегляду програм (PERT), які дозволили ефективно планувати та контролювати складні проєкти. Подальший розвиток цієї галузі відбувався у напрямі створення міжнародних стандартів управління проєктами, серед яких особливе місце займає стандарт PMBOK, розроблений Інститутом управління проєктами (Project Management Institute) [16].

У сучасних умовах проєктний менеджмент активно використовується у різних сферах економіки, зокрема у будівництві, IT-секторі, промисловості, державному управлінні та інноваційній діяльності.

Особливо важливим є застосування проєктного підходу у будівельній галузі, де реалізація кожного об’єкта фактично є окремим проєктом, що потребує ефективного планування, управління ресурсами та контролю виконання робіт.

Сучасна економіка України функціонує в умовах глибоких трансформаційних процесів, пов’язаних із військовою агресією Російської Федерації, що суттєво вплинуло на функціонування підприємств. Повномасштабна війна спричинила значні руйнування виробничої інфраструктури, логістичних мереж, енергетичних об’єктів та промислових підприємств, що призвело до порушення виробничих ланцюгів, скорочення обсягів виробництва та втрати частини економічного потенціалу держави. Значна кількість підприємств була змушена призупинити діяльність, перемістити виробничі потужності до безпечніших регіонів або повністю змінити структуру своєї діяльності.

Військові дії також спричинили суттєві зміни у функціонуванні ринку праці, оскільки частина працівників була мобілізована до лав Збройних Сил України або змушена залишити місця проживання через бойові дії. Це створило додаткові виклики для підприємств у сфері кадрового забезпечення, організації виробничих процесів та підтримання стабільної діяльності. Окрім того, значні ризики виникли у сфері постачання сировини, транспортування продукції та доступу до фінансових ресурсів.

Особливо відчутним є вплив війни на промислові регіони країни, де частина підприємств зазнала прямого фізичного знищення або серйозних пошкоджень. Руйнування виробничих потужностей, складських приміщень та транспортної інфраструктури призвело до необхідності термінового пошуку нових управлінських підходів до організації діяльності підприємств. У таких умовах традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює необхідність використання більш гнучких і адаптивних управлінських інструментів.

Одним із таких інструментів є проєктний підхід у системі менеджменту підприємства, який дозволяє організовувати діяльність у формі окремих проєктів, спрямованих на вирішення конкретних завдань. У сучасних умовах проєктний менеджмент може використовуватися для реалізації програм релокації підприємств, модернізації виробничих потужностей, відновлення пошкоджених об’єктів інфраструктури, диверсифікації виробництва та впровадження нових технологій. Такий підхід сприяє більш ефективному використанню обмежених ресурсів, чіткому плануванню діяльності та швидшій адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища.

Важливим напрямом застосування проєктного підходу в сучасних умовах є також реалізація програм післявоєнного відновлення економіки України. Значна частина інвестиційних проєктів, спрямованих на реконструкцію промислових підприємств, модернізацію транспортної інфраструктури та розвиток нових виробничих потужностей, потребуватиме ефективного управління на основі принципів проєктного менеджменту. Це дозволить забезпечити координацію дій державних органів, бізнесу та міжнародних партнерів, а також підвищити прозорість використання фінансових ресурсів.

На нашу думку, саме впровадження сучасних підходів до управління, зокрема проєктного менеджменту, може стати одним із ключових факторів підвищення стійкості українських підприємств у кризових умовах. Проєктний підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на поточні виклики, але й формувати довгострокову стратегію розвитку підприємств, спрямовану на

відновлення економічного потенціалу та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому і міжнародному ринках.

Дослідження показало, що проєктний підхід є важливим інструментом сучасного управління, який дозволяє ефективно організовувати діяльність підприємства шляхом реалізації окремих проєктів із чітко визначеними цілями, ресурсами, термінами виконання та очікуваними результатами. На відміну від традиційних підходів до управління, проєктний менеджмент орієнтований на досягнення конкретного результату в межах визначених обмежень, що підвищує ефективність управлінських рішень та сприяє більш раціональному використанню ресурсів підприємства.

Аналіз наукових підходів до визначення сутності проєктного менеджменту засвідчив, що вітчизняні та зарубіжні дослідники розглядають його як комплексну систему планування, організації, координації та контролю реалізації проєктів. Значний внесок у формування сучасної теорії проєктного менеджменту зробили такі науковці, як П. Друкер, Г. Керцнер, Дж. Пінто, Р. Каплан та Д. Нортон, а також українські дослідники В. Верба, О. Кузьмін та інші, які обґрунтували важливість використання проєктного підходу в системі стратегічного управління підприємствами.

У ході дослідження проаналізовано історичний розвиток проєктного менеджменту, який пройшов складний еволюційний шлях – від застосування елементів проєктного управління у великих інженерних та будівельних проєктах до формування сучасних систем управління проєктами, що широко використовуються у різних сферах економічної діяльності. Сьогодні проєктний менеджмент активно застосовується у будівництві, промисловості, інформаційних технологіях, інноваційній діяльності, державному управлінні та інших галузях, де необхідно координувати складні процеси та забезпечувати ефективне використання ресурсів.

Особливу увагу в роботі приділено аналізу застосування проєктного підходу в умовах сучасних економічних викликів, зокрема в Україні, де підприємства функціонують у складному середовищі, спричиненому військовою агресією та масштабними соціально-економічними

трансформаціями. Руйнування виробничої інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність ринків і кадрові проблеми значно ускладнюють діяльність підприємств, що потребує впровадження більш гнучких та адаптивних методів управління.

У цьому контексті проєктний менеджмент набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє ефективно планувати відновлення виробничих потужностей, реалізовувати програми модернізації підприємств, організовувати процеси релокації виробництва та впроваджувати інноваційні рішення. Використання проєктного підходу сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню координації діяльності підрозділів підприємства та забезпеченню досягнення стратегічних цілей у складних економічних умовах.

На основі проведеного теоретичного аналізу можна зробити висновок, що впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємств є важливим фактором підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості до зовнішніх викликів. На думку автора, використання сучасних методів проєктного управління дозволить підприємствам більш ефективно адаптуватися до змін економічного середовища, забезпечити оптимальне використання ресурсів та підвищити результативність управлінської діяльності.

Отримані результати теоретичного дослідження створюють науково-методичну основу для подальшого аналізу системи управління підприємством у наступних розділах дипломної роботи та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення проєктного підходу в діяльності досліджуваного підприємства.

РОЗДІЛ 2.
АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТЕЙ УПРАВЛІННЯ В ТОВ «КОВАЛЬСЬКА» У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ

ТОВ «Ковальська» здійснює свою господарську діяльність відповідно до чинного законодавства України. Правове регулювання функціонування підприємства базується на нормах господарського, цивільного та податкового законодавства, що визначають порядок створення, функціонування та управління суб'єктами господарювання.

Основними нормативно-правовими актами, які регулюють діяльність підприємства, є Господарський кодекс України, Цивільний кодекс України, Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю», Податковий кодекс України, а також інші нормативні акти, що регулюють підприємницьку діяльність, бухгалтерський облік, фінансову звітність та трудові відносини.

Відповідно до чинного законодавства, товариство з обмеженою відповідальністю є юридичною особою, яка має самостійний баланс, рахунки в банківських установах, печатку, а також може від свого імені укладати договори, набувати майнових та немайнових прав і нести відповідальність за своїми зобов'язаннями. Основним установчим документом підприємства є статут, який визначає мету діяльності, структуру управління, права та обов'язки учасників товариства, порядок формування статутного капіталу та розподілу прибутку.

Законодавча база діяльності підприємства також включає нормативні акти у сфері будівництва та виробництва будівельних матеріалів, екологічного регулювання, охорони праці та техніки безпеки. Дотримання зазначених нормативних вимог забезпечує законність функціонування підприємства, стабільність його господарської діяльності та підвищує рівень довіри з боку партнерів і споживачів.

Підприємство ТОВ «Ковальська» є одним із представників вітчизняного будівельного та виробничого сектору, діяльність якого пов’язана з виробництвом будівельних матеріалів, виконанням будівельних робіт та реалізацією інфраструктурних проєктів.

Формування та розвиток підприємства можна умовно поділити на кілька основних етапів.

Перший етап (період створення та становлення підприємства) характеризується формуванням виробничої бази, визначенням основних напрямів діяльності та створенням організаційної структури управління. На цьому етапі підприємство поступово формувало виробничі потужності, розширювало коло партнерів та освоювало ринок будівельних матеріалів.

Другий етап (період активного розвитку та розширення діяльності) пов’язаний із модернізацією виробництва, впровадженням нових технологій та розширенням асортименту продукції. Підприємство активно розвивало інфраструктуру, збільшувало обсяги виробництва та налагоджувало співпрацю з будівельними компаніями та девелоперськими структурами.

Третій етап (період адаптації до сучасних економічних умов) характеризується трансформацією системи управління підприємством у відповідь на виклики економічної нестабільності, пов’язані з кризовими явищами, зокрема наслідками військових дій в Україні. На цьому етапі підприємство змушене адаптувати виробничі процеси до нових умов функціонування, оптимізувати витрати та впроваджувати сучасні методи управління, зокрема елементи проєктного менеджменту.

Основною сферою діяльності ТОВ «Ковальська» є виробництво будівельних матеріалів, виконання будівельно-монтажних робіт та реалізація інфраструктурних і житлових проєктів. Підприємство спеціалізується на виробництві бетонних сумішей, залізобетонних конструкцій, будівельних блоків та інших матеріалів, що використовуються у будівельній галузі.

Крім виробничої діяльності, підприємство бере участь у реалізації будівельних проєктів, пов’язаних зі зведенням житлових комплексів, комерційних об’єктів та інфраструктурних споруд. Така диверсифікація

діяльності дозволяє підприємству ефективніше використовувати виробничі ресурси та підвищувати рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.1

Основні напрями діяльності та спеціалізація ТОВ «Ковальська»

Напрям діяльності	Характеристика діяльності	Основні види продукції / робіт	Значення для підприємства
Виробництво будівельних матеріалів	Виготовлення основних матеріалів для будівництва із використанням сучасних технологій виробництва	Бетонні суміші, цементні розчини, будівельні суміші	Забезпечує стабільний обсяг виробництва та формує основну частину доходів підприємства
Виробництво залізобетонних конструкцій	Виготовлення конструкційних елементів для житлового, промислового та інфраструктурного будівництва	Залізобетонні плити, балки, фундаментні блоки, перекриття	Сприяє розширенню асортименту продукції та підвищенню конкурентоспроможності підприємства
Виробництво будівельних блоків	Виготовлення матеріалів для зведення будівель та споруд	Газобетонні блоки, бетонні блоки, стінові матеріали	Забезпечує попит з боку будівельних компаній та приватних забудовників
Виконання будівельно-монтажних робіт	Реалізація комплексу робіт зі зведення будівель та споруд	Будівництво житлових, комерційних та інфраструктурних об’єктів	Дозволяє підприємству брати участь у масштабних будівельних проєктах
Реалізація інфраструктурних та житлових проєктів	Участь у реалізації будівельних та девелоперських проєктів	Будівництво житлових комплексів, доріг, інженерних споруд	Сприяє довгостроковому розвитку підприємства та зміцненню позицій на ринку

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Організаційна структура управління ТОВ «Ковальська» побудована за функціональним принципом і включає декілька основних рівнів управління.

Таблиця 2.2

Функції структурних підрозділів ТОВ «Ковальська» у системі проєктного менеджменту

Структурний підрозділ	Основні функції відділу	Роль у реалізації проєктного менеджменту	Значення для ефективності проєктів
Виробничий відділ	Організація виробничого процесу, контроль виготовлення продукції, управління виробничими потужностями	Планування та реалізація виробничих етапів проєктів, контроль виконання виробничих завдань	Забезпечує своєчасне виготовлення продукції та дотримання виробничих графіків у межах проєктів
Фінансово-економічний відділ	Планування бюджету, фінансовий аналіз діяльності підприємства, контроль витрат	Формування бюджету проєктів, контроль використання фінансових ресурсів, оцінка економічної ефективності проєктів	Сприяє оптимізації витрат та забезпечує фінансову стабільність реалізації проєктів
Відділ постачання та логістики	Організація постачання сировини, матеріалів та обладнання, управління логістичними процесами	Забезпечення проєктів необхідними матеріальними ресурсами та оптимізація логістичних процесів	Гарантує безперервність виробничих процесів та своєчасне постачання ресурсів для реалізації проєктів
Відділ збуту	Пошук клієнтів, укладання договорів, реалізація продукції підприємства	Визначення ринкових можливостей для реалізації проєктів, просування продукції та послуг	Забезпечує формування попиту на результати реалізованих проєктів та розширення ринків збуту
Відділ управління персоналом	Підбір, навчання та розвиток персоналу, організація кадрової політики підприємства	Формування проєктних команд, підвищення кваліфікації працівників, мотивація персоналу	Сприяє ефективній роботі проєктних команд та підвищує продуктивність праці
Технічний відділ	Розробка технічних рішень, контроль якості продукції, впровадження нових технологій	Підготовка технічної документації для проєктів, контроль відповідності робіт технічним стандартам	Забезпечує технологічну ефективність реалізації проєктів та високу якість продукції

Джерело: сформовано автором на основі аналізу організаційної структури підприємства.

Вищим органом управління є загальні збори учасників товариства, які визначають стратегічні напрями розвитку підприємства, затверджують фінансові результати діяльності та приймають ключові управлінські рішення.

Оперативне керівництво діяльністю підприємства здійснює генеральний директор, який координує роботу структурних підрозділів і відповідає за реалізацію стратегічних планів розвитку.

До основних структурних підрозділів підприємства належать:

- виробничий відділ;
- фінансово-економічний відділ;
- відділ постачання та логістики;
- відділ збуту;
- відділ управління персоналом;
- технічний відділ.

Така структура дозволяє забезпечити ефективну координацію виробничих і управлінських процесів та сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Для оцінки ефективності функціонування підприємства було проаналізовано основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Ковальська» за 2023–2025 роки.

Таблиця 2.3 відображає основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Ковальська» за період 2023–2025 років, що дозволяє оцінити динаміку розвитку підприємства, ефективність використання ресурсів та результати господарської діяльності в умовах нестабільного економічного середовища.

Передусім важливим показником діяльності підприємства є дохід від реалізації продукції, який характеризує загальний обсяг продажу продукції та послуг підприємства. Як видно з таблиці, у 2023 році дохід від реалізації становив 420 млн грн. У 2024 році цей показник зріс до 465 млн грн, що свідчить про поступове відновлення діяльності підприємства після кризових явищ, спричинених економічною нестабільністю та впливом воєнних дій. У 2025 році дохід від реалізації досяг 510 млн грн, що на 21,4 % більше, ніж у 2023 році. Така позитивна динаміка може бути пов’язана із розширенням ринків збуту, реалізацією нових будівельних проєктів та підвищенням попиту на будівельні матеріали.

Таблиця 2.3

Основні фінансово-економічні показники діяльності ТОВ «Ковальська» за 2023–2025 рр.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Відхилення 2025/2023, %	Характеристика динаміки
Дохід від реалізації продукції, млн грн	420	465	510	+21,4	Спостерігається поступове зростання обсягів реалізації
Собівартість реалізованої продукції, млн грн	335	368	402	+20,0	Зростання витрат на виробництво через підвищення цін на енергоносії та сировину
Валовий прибуток, млн грн	85	97	108	+27,1	Позитивна динаміка прибутковості підприємства
Чистий прибуток, млн грн	36	39	42	+16,7	Помірне зростання фінансового результату
Рентабельність продажів, %	8,6	8,4	8,2	–0,4	Незначне зниження рентабельності через зростання витрат
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	520	505	498	–4,2	Оптимізація чисельності персоналу
Продуктивність праці, млн грн/особу	0,81	0,92	1,02	+25,9	Підвищення ефективності використання трудових ресурсів
Вартість основних фондів, млн грн	610	625	640	+4,9	Поступове оновлення виробничих потужностей

Джерело: сформовано автором на основі аналітичних розрахунків діяльності підприємства.

Важливим показником, що характеризує витрати підприємства, є собівартість реалізованої продукції. У 2023 році вона становила 335 млн грн, у 2024 році зросла до 368 млн грн, а у 2025 році – до 402 млн грн. Загальне зростання собівартості за досліджуваний період становило приблизно 20 %. Основними причинами такого зростання можуть бути підвищення вартості

енергоресурсів, збільшення витрат на логістику, подорожчання сировини та матеріалів, а також загальна інфляційна ситуація в економіці.

Показник валового прибутку відображає різницю між доходом від реалізації продукції та її собівартістю. У 2023 році валовий прибуток підприємства становив 85 млн грн, у 2024 році – 97 млн грн, а у 2025 році – 108 млн грн. Загальне зростання цього показника за три роки склало 27,1 %, що свідчить про покращення фінансових результатів діяльності підприємства та поступове підвищення ефективності виробництва.

Позитивна динаміка спостерігається також у показнику чистого прибутку, який характеризує кінцевий фінансовий результат діяльності підприємства після сплати податків та інших обов’язкових платежів. У 2023 році чистий прибуток підприємства становив 36 млн грн, у 2024 році – 39 млн грн, а у 2025 році – 42 млн грн. Хоча темпи зростання чистого прибутку є помірними, проте позитивна тенденція свідчить про стабільність фінансового стану підприємства.

Окрему увагу слід приділити показнику рентабельності продажів, який характеризує ефективність реалізації продукції та здатність підприємства отримувати прибуток від своєї діяльності. У 2023 році рівень рентабельності становив 8,6 %, у 2024 році – 8,4 %, а у 2025 році – 8,2 %. Незважаючи на зростання обсягів реалізації, спостерігається незначне зниження рентабельності, що пояснюється збільшенням витрат на виробництво продукції. Це свідчить про необхідність удосконалення системи управління витратами та впровадження більш ефективних управлінських рішень.

Наступним важливим показником є середньооблікова чисельність працівників. У 2023 році на підприємстві працювало 520 осіб, у 2024 році – 505 осіб, а у 2025 році – 498 осіб. Незначне скорочення чисельності персоналу пов’язане з оптимізацією кадрової структури підприємства, автоматизацією виробничих процесів та підвищенням ефективності використання трудових ресурсів.

Зменшення чисельності працівників при одночасному зростанні обсягів реалізації позитивно вплинуло на продуктивність праці. У 2023 році продуктивність праці становила 0,81 млн грн на одного працівника, у 2024 році

– 0,92 млн грн, а у 2025 році – 1,02 млн грн. Загальне зростання цього показника за досліджуваний період становило майже 26 %, що свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів та вдосконалення організації виробництва.

Також важливим показником є вартість основних фондів, яка характеризує матеріально-технічну базу підприємства. У 2023 році цей показник становив 610 млн грн, у 2024 році – 625 млн грн, а у 2025 році – 640 млн грн. Поступове зростання вартості основних фондів свідчить про модернізацію виробничих потужностей, оновлення обладнання та інвестування у розвиток підприємства.

Таким чином, проведений аналіз фінансово-економічних показників діяльності ТОВ «Ковальська» дозволяє зробити висновок, що підприємство демонструє позитивну динаміку розвитку, що проявляється у зростанні обсягів реалізації продукції, підвищенні прибутковості та покращенні продуктивності праці. Водночас зростання виробничих витрат і незначне зниження рентабельності продажів свідчать про наявність певних проблем у системі управління витратами, що потребує впровадження сучасних підходів до управління діяльністю підприємства.

На думку автора, одним із ефективних напрямів підвищення результативності діяльності ТОВ «Ковальська» може стати впровадження інструментів проєктного менеджменту, які дозволять більш ефективно планувати використання ресурсів, оптимізувати виробничі процеси та забезпечити реалізацію стратегічних проєктів розвитку підприємства в умовах економічної нестабільності.

У 2023 році підприємство працювало в умовах складної економічної ситуації, спричиненої наслідками воєнних дій та загальною нестабільністю економічного середовища. Обсяг реалізованої продукції становив близько 420 млн грн, що на 12 % менше, ніж у попередньому періоді. Основними причинами такого зниження стали скорочення обсягів будівництва та порушення логістичних ланцюгів.

У 2024 році підприємству вдалося частково стабілізувати свою діяльність завдяки оптимізації виробничих процесів та розширенню співпраці з новими

партнерами. Обсяг реалізації продукції збільшився до 465 млн грн, а прибуток підприємства зріс приблизно на 9 % порівняно з попереднім роком.

У 2025 році спостерігається поступове відновлення діяльності підприємства, що пов’язано з пожвавленням будівельного ринку та реалізацією нових інфраструктурних проєктів. Обсяг реалізації продукції становив близько 510 млн грн, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства.

Водночас слід зазначити, що зростання витрат на енергоресурси, логістику та сировину негативно впливає на рівень рентабельності підприємства, що потребує пошуку нових управлінських підходів до підвищення ефективності виробництва.

Реалізація продукції підприємства здійснюється через декілька основних каналів збуту:

- прямі контракти з будівельними компаніями;
- співпраця з девелоперськими структурами;
- реалізація через мережі будівельних матеріалів;
- участь у державних інфраструктурних проєктах.

Представлена таблиця характеризує основні канали збуту продукції ТОВ «Ковальська», які забезпечують реалізацію вироблених будівельних матеріалів та сприяють формуванню доходів підприємства. Розглянуті канали збуту дозволяють підприємству диверсифікувати ринки реалізації продукції та зменшити залежність від одного сегмента споживачів.

Найбільш важливим каналом реалізації продукції є прямі контракти з будівельними компаніями, оскільки саме цей сегмент формує основну частину попиту на будівельні матеріали. Укладання довгострокових контрактів із підрядними організаціями дозволяє підприємству планувати обсяги виробництва, забезпечувати стабільний збут продукції та підтримувати тривалі партнерські відносини.

Таблиця 2.4

Основні канали реалізації продукції ТОВ «Ковальська»

Канал збуту	Характеристика каналу реалізації	Основні споживачі	Значення для діяльності підприємства

Прямі контракти з будівельними компаніями	Реалізація продукції безпосередньо будівельним організаціям на основі довгострокових договорів	Будівельні компанії, підрядні організації	Забезпечує стабільний попит на продукцію та довгострокову співпрацю
Співпраця з девелоперськими структурами	Постачання будівельних матеріалів для реалізації житлових та комерційних будівельних проєктів	Девелоперські компанії, інвестиційно-будівельні групи	Сприяє розширенню ринку збуту та участі у масштабних будівельних проєктах
Реалізація через мережі будівельних матеріалів	Продаж продукції через спеціалізовані магазини та торговельні мережі будівельних матеріалів	Роздрібні покупці, малі будівельні компанії, приватні забудовники	Забезпечує доступ до ширшого кола споживачів та підвищує впізнаваність продукції
Участь у державних інфраструктурних проєктах	Постачання продукції для реалізації державних програм будівництва та реконструкції інфраструктури	Державні установи, підрядники інфраструктурних проєктів	Сприяє збільшенню обсягів реалізації та зміцненню позицій підприємства на ринку

Другим важливим каналом є співпраця з девелоперськими структурами, які реалізують масштабні житлові та комерційні будівельні проєкти. Участь у таких проєктах дає можливість підприємству забезпечувати великі обсяги постачання продукції, а також підвищувати свою конкурентоспроможність на ринку будівельних матеріалів. Крім того, взаємодія з девелоперськими компаніями часто передбачає участь підприємства у реалізації комплексних будівельних проєктів, що потребує ефективної координації виробничих і логістичних процесів.

Реалізація продукції через мережі будівельних матеріалів забезпечує підприємству доступ до ширшого кола споживачів, зокрема до малих будівельних компаній та приватних забудовників. Цей канал збуту відіграє важливу роль у формуванні стабільного попиту на продукцію підприємства, оскільки дозволяє розширити географію продажів і підвищити рівень впізнаваності бренду.

Особливе значення для підприємства має участь у державних інфраструктурних проєктах, які пов’язані з будівництвом та реконструкцією доріг, мостів, транспортних об’єктів та інших елементів інфраструктури. У сучасних умовах відновлення економіки України цей напрям діяльності є надзвичайно перспективним, оскільки державні програми відбудови інфраструктури передбачають значні обсяги будівельних робіт та потребують великої кількості будівельних матеріалів.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що використання різних каналів збуту дозволяє ТОВ «Ковальська» забезпечити диверсифікацію ринку реалізації продукції, зменшити ризики, пов’язані зі змінами попиту, та підвищити стабільність фінансових результатів діяльності підприємства. На думку автора, подальший розвиток системи збуту підприємства має передбачати розширення співпраці з девелоперськими компаніями та активну участь у проєктах післявоєнної відбудови інфраструктури України, що може стати важливим фактором підвищення конкурентоспроможності підприємства та збільшення обсягів реалізації продукції.

Ефективність виробничої діяльності підприємства визначається рівнем використання основних фондів, продуктивністю праці та обсягами виробництва продукції. За останні роки підприємству вдалося підвищити рівень використання виробничих потужностей, що позитивно вплинуло на економічні результати діяльності.

Аналіз діяльності підприємства свідчить про наявність певних кризових факторів, які впливають на ефективність його функціонування. До основних проблем можна віднести нестабільність ринку будівельних матеріалів,

зростання виробничих витрат, порушення логістичних процесів та загальну економічну нестабільність.

У таких умовах особливого значення набуває впровадження проєктного підходу до управління підприємством. Використання інструментів проєктного менеджменту дозволяє більш ефективно планувати діяльність підприємства, оптимізувати використання ресурсів, покращити координацію між структурними підрозділами та підвищити результативність управлінських рішень.

Аналіз таблиці свідчить, що ТОВ «Ковальська» вже використовує окремі елементи проєктного менеджменту у своїй діяльності, хоча вони не завжди формалізовані як повноцінна система управління проєктами. Застосування зазначених інструментів пов’язане передусім зі специфікою діяльності підприємства, яке функціонує у сфері виробництва будівельних матеріалів та реалізації будівельних проєктів.

Одним із найбільш поширених інструментів є календарне планування робіт, яке використовується для визначення послідовності виконання виробничих та будівельних операцій. На підприємстві формуються виробничі графіки, що дозволяють узгоджувати строки виконання робіт, контролювати завантаження виробничих потужностей та забезпечувати своєчасне виконання замовлень.

Важливим інструментом управління є бюджетування проєктів, яке передбачає формування кошторисів витрат для кожного будівельного або виробничого проєкту. Бюджетування дозволяє підприємству планувати фінансові ресурси, контролювати рівень витрат та оцінювати економічну ефективність реалізації окремих проєктів.

Суттєву роль у діяльності підприємства відіграє контроль виконання робіт, який здійснюється керівниками структурних підрозділів та менеджерами проєктів. Контроль передбачає регулярний аналіз виконання виробничих планів, перевірку дотримання строків реалізації проєктів та оцінку якості виконаних робіт. Такий підхід дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих показників і вживати необхідних управлінських заходів.

Таблиця 2.6

Інструменти проєктного менеджменту, що застосовуються в діяльності ТОВ «Ковальська»

Інструмент проєктного менеджменту	Характеристика використання на підприємстві	Сфера застосування	Практичне значення для підприємства
Календарне планування робіт	Використання виробничих графіків та календарних планів виконання будівельних і виробничих робіт	Планування етапів будівельних проєктів та виробничих процесів	Дозволяє координувати виконання робіт та контролювати строки реалізації проєктів
Бюджетування проєктів	Формування кошторисів витрат для будівельних та виробничих проєктів	Фінансове планування діяльності підприємства	Забезпечує контроль витрат та ефективне використання фінансових ресурсів
Контроль виконання робіт	Регулярний моніторинг виконання виробничих та будівельних завдань	Контроль реалізації проєктів та виробничих процесів	Дозволяє своєчасно виявляти відхилення від планових показників
Управління матеріальними ресурсами	Планування потреби у сировині, матеріалах та обладнанні	Виробнича та логістична діяльність підприємства	Сприяє безперебійному забезпеченню виробничих процесів
Координація діяльності підрозділів	Організація взаємодії між виробничим, технічним, фінансовим та збутовим відділами	Управління реалізацією будівельних та інфраструктурних проєктів	Підвищує ефективність управління та забезпечує узгодженість дій
Аналіз ефективності проєктів	Оцінка економічних результатів виконаних проєктів	Оцінка фінансових результатів діяльності підприємства	Дозволяє визначити доцільність реалізації нових проєктів

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Не менш важливим інструментом є управління матеріальними ресурсами, що передбачає планування потреби у сировині, матеріалах та обладнанні для реалізації виробничих і будівельних проєктів. У сучасних умовах

нестабільності логістичних ланцюгів та зростання вартості ресурсів ефективне управління матеріальними потоками набуває особливого значення.

Значна увага приділяється також координації діяльності структурних підрозділів підприємства. Реалізація будівельних і виробничих проєктів потребує тісної взаємодії між виробничим, технічним, фінансовим та збутовим відділами. Налагодження ефективної комунікації між підрозділами сприяє підвищенню результативності управлінських процесів та забезпечує узгодженість дій усіх учасників проєкту.

Завершальним елементом системи управління проєктами на підприємстві є аналіз ефективності реалізованих проєктів, який передбачає оцінку економічних результатів діяльності, визначення рівня прибутковості проєктів та аналіз можливостей їх подальшого розвитку.

Для обґрунтування доцільності впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ТОВ «Ковальська» було проведено експертне опитування керівників структурних підрозділів підприємства.

До участі у дослідженні було залучено управлінський персонал підприємства, зокрема керівників виробничого, фінансово-економічного, технічного відділів, відділу збуту, відділу постачання та логістики, а також відділу управління персоналом.

Експертам було запропоновано оцінити за 5-бальною шкалою (де 1 – дуже низька ефективність, 5 – дуже висока ефективність) вплив використання інструментів проєктного менеджменту на різні аспекти діяльності підприємства.

Аналіз результатів проведеного експертного опитування свідчить про загалом позитивну оцінку керівниками структурних підрозділів підприємства можливостей впровадження проєктного підходу у систему менеджменту ТОВ «Ковальська».

Найвищу оцінку експерти надали показникам ефективності планування діяльності підприємства, оптимізації використання ресурсів та покращення координації між структурними підрозділами, середнє значення яких становить 4,3 бала. Це свідчить про те, що застосування інструментів проєктного

менеджменту дозволяє більш чітко організувати виробничі та управлінські процеси підприємства.

Таблиця 2.7

Результати експертного опитування щодо ефективності впровадження проєктного підходу в діяльність ТОВ «Ковальська»

Показник оцінювання	Виробничий відділ	Фінансово-економічний відділ	Відділ постачання та логістики	Відділ збуту	Відділ управління персоналом	Технічний відділ	Середня оцінка
Підвищення ефективності планування діяльності	5	4	4	4	4	5	4,3
Оптимізація використання ресурсів	4	5	5	4	4	4	4,3
Покращення координації між підрозділами	5	4	4	5	4	4	4,3
Підвищення контролю за виконанням робіт	5	4	4	4	4	5	4,3
Зростання ефективності управлінських рішень	4	5	4	4	4	4	4,2
Підвищення конкурентоспроможності підприємства	4	4	4	5	4	4	4,1

Джерело: сформовано автором на основі результатів експертного опитування.

Особливо високі оцінки були отримані від виробничого та технічного відділів, керівники яких відзначили, що використання проєктного підходу

значно покращує планування виробничих робіт, забезпечує ефективний розподіл ресурсів та сприяє більш чіткому контролю за виконанням виробничих завдань.

Представники фінансово-економічного відділу також позитивно оцінили можливості застосування проєктного підходу, зокрема у частині оптимізації використання фінансових ресурсів та підвищення ефективності управлінських рішень. Це пояснюється тим, що проєктний підхід передбачає чітке планування витрат, формування бюджетів проєктів та постійний контроль їх виконання.

Керівники відділу постачання та логістики відзначили, що використання інструментів проєктного менеджменту сприяє більш ефективному управлінню матеріальними потоками та покращує координацію між постачальниками, виробничими підрозділами та відділом збуту.

Разом із тим найнижчі оцінки (хоча й достатньо високі) були отримані щодо показника підвищення конкурентоспроможності підприємства, середнє значення якого становить 4,1 бала. Це свідчить про те, що вплив проєктного менеджменту на конкурентні позиції підприємства є більш опосередкованим та проявляється у довгостроковій перспективі.

Узагальнюючи результати проведеного експертного дослідження, можна зробити висновок, що керівники структурних підрозділів ТОВ «Ковальська» позитивно оцінюють можливості використання інструментів проєктного менеджменту та вважають їх ефективним механізмом підвищення результативності управління підприємством.

На думку автора, результати експертного опитування підтверджують доцільність подальшого розвитку системи проєктного управління на підприємстві, зокрема шляхом впровадження сучасних інструментів планування, моніторингу та контролю реалізації проєктів. Це дозволить підвищити ефективність використання ресурсів підприємства, покращити координацію діяльності структурних підрозділів та забезпечити більш результативне досягнення стратегічних цілей розвитку підприємства.

Таблиця 2.8

Матриця проблем підприємства ТОВ «Ковальська» у системі проєктного менеджменту

Проблемна сфера	Прояв проблеми	Причини виникнення	Наслідки для діяльності підприємства	Можливі шляхи вирішення
Недостатня формалізація проєктного управління	Відсутність єдиної методології управління проєктами	Проєктний підхід використовується частково, без єдиних стандартів управління	Ускладнення координації робіт між підрозділами	Розроблення внутрішнього регламенту управління проєктами
Недостатня координація між підрозділами	Затримки у виконанні окремих етапів проєктів	Недостатня комунікація між виробничим, фінансовим та логістичним відділами	Порушення строків реалізації проєктів	Впровадження системи координації та регулярних проєктних нарад
Обмеженість фінансових ресурсів	Недостатнє фінансування окремих проєктів	Економічна нестабільність та коливання ринку будівництва	Уповільнення реалізації проєктів	Оптимізація витрат та пошук альтернативних джерел фінансування
Нестабільність постачання ресурсів	Затримки поставок матеріалів	Порушення логістичних ланцюгів, вплив воєнних дій	Збільшення термінів виконання проєктів	Диверсифікація постачальників та створення резервів ресурсів
Недостатній рівень цифровізації управління	Використання традиційних методів планування	Обмежене використання сучасних програм управління проєктами	Ускладнення контролю виконання проєктів	Впровадження цифрових систем управління проєктами
Недостатній рівень підготовки персоналу	Обмежені знання працівників щодо методів проєктного менеджменту	Відсутність системних програм навчання	Зниження ефективності управління проєктами	Організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу

Джерело: сформовано автором на основі аналізу діяльності підприємства.

Отже, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Ковальська» уже використовує окремі інструменти проєктного менеджменту у своїй практичній діяльності. Водночас ці інструменти застосовуються переважно фрагментарно та потребують подальшого системного впровадження в управлінську практику підприємства.

На нашу думку, формування комплексної системи управління проєктами дозволить підвищити ефективність діяльності підприємства, покращити планування виробничих процесів та забезпечити більш результативну реалізацію стратегічних проєктів розвитку.

Побудована матриця дозволяє комплексно оцінити основні проблеми, які виникають у процесі впровадження проєктного підходу в систему менеджменту ТОВ «Ковальська». Аналіз таблиці показує, що більшість проблем має організаційний, ресурсний та управлінський характер, що є типовим для підприємств будівельної галузі, особливо в умовах економічної нестабільності та військових викликів.

Однією з ключових проблем є недостатня формалізація проєктного управління. На підприємстві окремі елементи проєктного менеджменту використовуються у практичній діяльності, проте вони не мають системного характеру.

Відсутність чітких стандартів управління проєктами призводить до різного підходу до планування та реалізації проєктів у різних підрозділах підприємства. На думку автора, вирішення цієї проблеми потребує розроблення внутрішньої методології управління проєктами, яка б регламентувала основні етапи планування, реалізації та контролю проєктів.

Наступною важливою проблемою є недостатня координація між структурними підрозділами підприємства. Реалізація будівельних та виробничих проєктів передбачає тісну взаємодію між різними службами підприємства: виробничим відділом, фінансово-економічним відділом, логістикою та відділом збуту. Недостатній рівень комунікації між ними може призводити до затримок у виконанні окремих етапів проєктів та зниження загальної ефективності управління.

Суттєвою проблемою є також обмеженість фінансових ресурсів, що особливо відчутно проявляється в умовах нестабільності економічного середовища та коливань на будівельному ринку. Зростання вартості енергоресурсів, матеріалів та логістичних послуг призводить до підвищення

витрат підприємства, що ускладнює реалізацію окремих інвестиційних та виробничих проєктів.

Особливу актуальність для підприємства має нестабільність постачання ресурсів, яка значною мірою зумовлена порушенням логістичних ланцюгів унаслідок воєнних дій на території України. Порушення транспортної інфраструктури, зростання вартості перевезень та перебої з постачанням окремих видів сировини можуть негативно впливати на строки реалізації проєктів.

Важливою проблемою є також недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. На підприємстві значна частина управлінських рішень приймається на основі традиційних методів планування та контролю. Обмежене використання сучасних цифрових систем управління проєктами ускладнює моніторинг виконання завдань, контроль використання ресурсів та аналіз ефективності реалізації проєктів.

Окремої уваги потребує проблема підготовки персоналу у сфері проєктного менеджменту. Частина працівників підприємства не має достатніх знань і навичок щодо використання сучасних інструментів управління проєктами. Це може призводити до неефективного планування робіт, помилок у розподілі ресурсів та зниження результативності управлінських рішень.

Таким чином, проведений аналіз матриці проблем дозволяє зробити висновок, що впровадження проєктного підходу в діяльність ТОВ «Ковальська» супроводжується низкою організаційних, економічних та управлінських викликів. Водночас своєчасне виявлення цих проблем та розроблення відповідних управлінських заходів створює передумови для підвищення ефективності функціонування підприємства.

На думку автора, системне впровадження інструментів проєктного менеджменту, розвиток цифрових технологій управління, підвищення кваліфікації персоналу та вдосконалення координації між структурними підрозділами можуть суттєво підвищити ефективність реалізації проєктів і зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку будівельних матеріалів.

Отже, впровадження системи управління проєктами на підприємстві ТОВ «Ковальська» може стати важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його стійкості в умовах економічної нестабільності та формування довгострокових конкурентних переваг.

РОЗДІЛ 3.
РОЗРОБКА НАПРЯМІВ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ ТА УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ТОВ «КОВАЛЬСЬКА»

Сучасні умови функціонування підприємств будівельної галузі України характеризуються значними економічними викликами, спричиненими військовими діями, руйнуванням інфраструктури та необхідністю масштабного післявоєнного відновлення. Водночас ці фактори формують нові можливості для підприємств, які працюють у сфері виробництва будівельних матеріалів та реалізації будівельних проєктів.

Державна політика України у сфері відбудови передбачає реалізацію комплексних програм відновлення інфраструктури, житлового фонду та соціальних об’єктів. Зокрема, в рамках Програми відновлення України фінансуються проєкти реконструкції житла, лікарень та об’єктів інфраструктури у різних регіонах країни, а загальний обсяг фінансування окремих проєктів перевищує сотні мільйонів гривень.

Аналіз представлених у таблиці програм і нормативно-правових документів свідчить про формування в Україні системної моделі проєктного управління відбудовою держави, яка базується на поєднанні державного фінансування, міжнародної підтримки та цифрових інструментів управління.

Ключовою програмою є Програма відновлення України ІІІ, яка передбачає фінансування масштабних проєктів у сфері житлового будівництва, інфраструктури, енергетики та соціальних об’єктів. Важливо, що реалізація цієї програми розрахована до 2030 року, що забезпечує довгострокову стабільність попиту на будівельні послуги та матеріали.

Суттєве значення має також План відновлення України, який визначає стратегічні напрями розвитку держави, зокрема модернізацію інфраструктури, розвиток соціальної сфери та інтеграцію в європейський економічний простір. Загальні обсяги фінансування відбудови оцінюються у десятки мільярдів

доларів, що створює значний потенціал для розвитку підприємств будівельної галузі.

Таблиця 3.1

Державні програми та нормативно-правові документи проєктного типу у сфері відбудови України (перспектива до 2028–2030 рр.)

Назва програми / документа	Тип документа	Рік дії / період	Основний зміст	Значення для підприємств (зокрема ТОВ «Ковальська»)
Програма відновлення України III (спільно з ЄІБ)	Фінансова угода, державна програма	2025–2030	Відбудова соціальної, транспортної, житлової та інженерної інфраструктури	Можливість участі у великих будівельних проєктах державного рівня
Надзвичайна кредитна програма для відновлення України	Державна інвестиційна програма	2023–2027+	Фінансування реконструкції інфраструктури, ЖКГ, транспорту	Розширення ринку збуту будівельних матеріалів
План відновлення України (Recovery Plan)	Стратегічний державний документ	до 2032	Відновлення інфраструктури, розвиток економіки, інтеграція в ЄС	Створює довгостроковий попит на будівельні роботи та матеріали
Ukraine Facility (програма ЄС)	Міжнародна фінансова програма	2024–2027	Фінансування реформ, інфраструктури та економічного відновлення	Доступ до інвестицій та партнерських проєктів
DREAM (система управління відбудовою)	Цифрова державна платформа	2024–2030	Реєстр та управління публічними інвестиційними проєктами	Прозорий відбір проєктів та участь у державних тендерах
Постанова КМУ №162 (2025)	Нормативно-правовий акт	з 2025	Регулює порядок фінансування проєктів відновлення	Визначає механізми отримання державного фінансування
Бюджетна декларація 2026–2028	Державний стратегічний документ	2026–2028	Планування державних інвестицій та розвитку економіки	Формує фінансову базу для реалізації будівельних проєктів
Програма «єВідновлення»	Державна соціально-економічна програма	2023–2028	Компенсації за зруйноване житло та фінансування відбудови	Стимулює попит на будівельні матеріали та роботи
Державні інфраструктурні проєкти (через субвенції)	Бюджетні програми	2024–2028	Фінансування доріг, мостів, соціальних об’єктів	Забезпечує стабільний ринок для будівельних підприємств

Важливим інструментом реалізації державної політики є цифрова система DREAM, яка забезпечує прозорість відбору та реалізації проєктів, що особливо важливо для підприємств, які прагнуть брати участь у державних тендерах та інвестиційних програмах. Крім того, міжнародні програми, зокрема Ukraine Facility, створюють додаткові можливості для залучення іноземних інвестицій та розвитку публічно-приватного партнерства. Це відкриває нові перспективи для підприємств, які готові працювати за сучасними стандартами проєктного менеджменту. Державою також реалізується програма компенсацій «єВідновлення», у межах якої вже виплачено понад 56 млрд грн для відновлення або придбання житла замість зруйнованого.

Водночас урядом передбачено значні інвестиції у сферу інфраструктури, містобудування та відновлення громад, а загальний обсяг фінансування публічних інвестиційних проєктів перевищує 224 млрд грн**.** Таким чином, будівельна галузь України має значний потенціал розвитку, що створює передумови для активізації діяльності підприємств, які здатні ефективно реалізовувати масштабні інфраструктурні та будівельні проєкти.

На нашу думку, саме проєктний підхід до управління підприємством є одним із ключових інструментів, який дозволить ТОВ «Ковальська» ефективно використовувати можливості державних програм відбудови та розширити свою участь у реалізації інфраструктурних проєктів.

Представлена у таблиці 3.2 система інструментів проєктного менеджменту відображає комплексний підхід до організації управлінської діяльності підприємства, що охоплює всі ключові етапи життєвого циклу проєкту – від планування до оцінки результатів. Її структура є логічною та відповідає сучасним міжнародним практикам управління проєктами, що свідчить про високий потенціал її впровадження в діяльність ТОВ «Ковальська». Насамперед слід зазначити, що планування проєкту виступає базовим елементом усієї системи. Саме на цьому етапі визначаються цілі, ресурси та строки реалізації проєктів. У перспективі до 2028 року значення цього інструменту суттєво зростатиме, оскільки підприємство буде залучене до більш

складних і масштабних інфраструктурних проєктів у межах державних програм відбудови.

Таблиця 3.2

Основні інструменти проєктного менеджменту, що можуть застосовуватися в діяльності ТОВ «Ковальська»

Інструмент проєктного менеджменту	Характеристика інструменту	Основне призначення	Значення для діяльності підприємства
Планування проєкту (Project Planning)	Процес визначення цілей, завдань, ресурсів та строків реалізації проєкту	Формування чіткої структури реалізації проєкту	Дозволяє ефективно організувати діяльність підприємства та уникнути неузгодженості дій
Діаграма Ганта	Графічний інструмент планування, що відображає послідовність і тривалість виконання робіт	Контроль строків виконання завдань проєкту	Забезпечує ефективне управління часом та контроль виконання етапів проєкту
Бюджетування проєкту	Планування та контроль фінансових витрат на реалізацію проєкту	Оптимізація використання фінансових ресурсів	Сприяє підвищенню економічної ефективності проєктів
Управління ризиками	Виявлення, аналіз та мінімізація можливих ризиків під час реалізації проєкту	Зменшення негативного впливу ризиків на результати проєкту	Підвищує стабільність реалізації проєктів у нестабільних економічних умовах
Управління ресурсами	Планування та розподіл матеріальних, трудових і фінансових ресурсів	Раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства	Підвищує ефективність виробничих і управлінських процесів
Контроль виконання проєкту	Система моніторингу виконання завдань і досягнення поставлених цілей	Своєчасне виявлення відхилень від плану	Забезпечує оперативне коригування управлінських рішень
Управління комунікаціями	Організація інформаційного обміну між учасниками проєкту	Забезпечення ефективної взаємодії між підрозділами	Покращує координацію діяльності підприємства
Оцінка ефективності проєкту	Аналіз результатів реалізації проєкту та досягнення запланованих показників	Визначення економічної та організаційної результативності	Дозволяє оцінити доцільність реалізації проєктів і підвищити ефективність управління

Джерело: сформовано автором на основі сучасних підходів до управління проєктами.

На нашу думку, без чіткої системи планування ефективна реалізація таких проєктів є практично неможливою.

Важливим інструментом є діаграма Ганта, яка забезпечує візуалізацію процесів виконання проєкту. У сучасних умовах її роль трансформується у бік цифровізації – використання спеціалізованих програмних продуктів (MS Project, Primavera тощо) дозволить автоматизувати контроль строків і підвищити точність планування. Це особливо актуально для ТОВ «Ковальська», яке працює у сфері будівництва, де дотримання термінів є критично важливим фактором.

Бюджетування проєктів набуває стратегічного значення в умовах нестабільності економічного середовища та зростання вартості ресурсів. У перспективі підприємству доцільно перейти до більш гнучких моделей фінансового планування, які передбачають сценарний аналіз та резервування коштів на випадок ризиків. Це дозволить підвищити фінансову стійкість підприємства та мінімізувати негативний вплив зовнішніх факторів.

Особливої уваги заслуговує управління ризиками, яке в умовах військової та економічної нестабільності стає одним із ключових інструментів управління. Для ТОВ «Ковальська» основними ризиками залишаються перебої у постачанні матеріалів, коливання цін, зміни попиту та регуляторні обмеження. У перспективі доцільно впровадити формалізовану систему управління ризиками, яка включатиме їх ідентифікацію, оцінку та розробку заходів реагування.

Не менш важливим є управління ресурсами, яке забезпечує ефективний розподіл матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У сучасних умовах дефіциту ресурсів та їх подорожчання цей інструмент стає критично важливим для забезпечення конкурентоспроможності підприємства. На нашу думку, впровадження цифрових систем управління ресурсами дозволить суттєво підвищити ефективність виробничих процесів.

Аналіз таблиці 3.5 свідчить, що управління ресурсами на ТОВ «Ковальська» потребує системного вдосконалення із застосуванням інструментів проєктного менеджменту та цифрових технологій. У сучасних

умовах воєнної та економічної нестабільності ефективне використання ресурсів стає одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Таблиця 3.3

Система управління ресурсами ТОВ «Ковальська» на основі проєктного підходу (перспектива до 2028 р.)

Вид ресурсу	Поточний стан управління (2025 р.)	Запропоновані заходи (проєктний підхід)	Інструменти реалізації	Очікуваний результат до 2028 р.
Матеріальні ресурси	Часті перебої у постачанні, залежність від окремих постачальників	Диверсифікація постачальників, створення резервів матеріалів	ERP-системи, системи управління запасами (MRP)	Зниження затримок на 30–40%, стабілізація виробництва
Трудові ресурси	Нерівномірне завантаження персоналу, нестача кваліфікованих кадрів	Планування зайнятості в рамках проєктів, навчання персоналу	HRM-системи, планування ресурсів у проєктах	Підвищення продуктивності праці на 20–25%
Фінансові ресурси	Обмеженість фінансування, відсутність гнучкого бюджетування	Впровадження проєктного бюджетування та фінансового контролю	CRM/ERP, системи бюджетування	Зростання рентабельності на 1,5–2%
Технічні ресурси	Часткове використання обладнання, простої	Оптимізація завантаження виробничих потужностей	MES-системи, планування виробництва	Зниження простоїв на 25–30%
Інформаційні ресурси	Фрагментарність інформації, відсутність єдиної бази даних	Створення єдиної цифрової системи управління	ERP, BI-аналітика	Підвищення якості управлінських рішень
Логістичні ресурси	Порушення логістичних ланцюгів	Оптимізація маршрутів, створення альтернативних каналів постачання		

Найбільш проблемною сферою є матеріальні ресурси, оскільки підприємство залежить від стабільності постачання сировини та матеріалів. У перспективі до 2028 року впровадження систем управління запасами та диверсифікація постачальників дозволить зменшити ризики перебоїв у виробництві. На думку автора, саме цей напрям має стратегічне значення в умовах порушених логістичних ланцюгів.

У сфері трудових ресурсів ключовим завданням є підвищення ефективності використання персоналу. Впровадження проєктного підходу дозволяє планувати завантаження працівників відповідно до етапів реалізації проєктів, що забезпечує більш раціональне використання трудового потенціалу. Додатково важливим є підвищення кваліфікації персоналу, що дозволить адаптуватися до нових умов роботи.

Щодо фінансових ресурсів, їх ефективне управління є критично важливим в умовах обмеженого доступу до фінансування. Перехід до проєктного бюджетування дозволить більш точно планувати витрати та контролювати фінансові потоки підприємства. У перспективі це сприятиме підвищенню фінансової стійкості підприємства.

Управління технічними ресурсами також має значний потенціал для вдосконалення. Оптимізація використання обладнання та зменшення простоїв дозволить підвищити ефективність виробничих процесів і знизити витрати.

Особливу роль відіграє цифровізація інформаційних ресурсів, яка забезпечує інтеграцію всіх процесів управління в єдину систему. Це дозволяє отримувати актуальну інформацію в режимі реального часу та приймати більш обґрунтовані управлінські рішення.

Не менш важливим є вдосконалення управління логістичними ресурсами, що є особливо актуальним в умовах війни. Оптимізація логістичних процесів дозволить скоротити витрати та підвищити ефективність постачання.

Таким чином, впровадження системи управління ресурсами на основі проєктного підходу дозволить ТОВ «Ковальська»:

- підвищити ефективність використання всіх видів ресурсів
- знизити виробничі витрати

- мінімізувати ризики перебоїв у виробництві
- підвищити загальну результативність діяльності підприємства

На нашу думку, у перспективі до 2028 року саме інтеграція цифрових технологій та проєктного підходу в управління ресурсами стане одним із ключових факторів забезпечення стабільного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів.

Контроль виконання проєкту та управління комунікаціями забезпечують зворотний зв'язок у системі управління та дозволяють своєчасно реагувати на відхилення від плану. У перспективі їх значення зростатиме у зв'язку зі збільшенням кількості учасників проєктів, зокрема у межах державних і міжнародних програм. Важливим напрямом розвитку є впровадження цифрових платформ для комунікації та моніторингу виконання завдань.

Завершальним елементом системи є оцінка ефективності проєкту, яка дозволяє визначити результативність управлінських рішень та доцільність реалізації проєктів. У перспективі підприємству доцільно використовувати більш складні методи оцінки, зокрема показники економічної ефективності (NPV, IRR, ROI), що дозволить підвищити обґрунтованість інвестиційних рішень.

Отже, аналіз таблиці 3.3 свідчить, що впровадження зазначених інструментів проєктного менеджменту дозволить ТОВ «Ковальська»:

- перейти від функціональної до проєктно-орієнтованої моделі управління;
- підвищити ефективність використання ресурсів;
- забезпечити своєчасну реалізацію будівельних та інфраструктурних проєктів;
- зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

На нашу думку, у перспективі до 2028 року саме комплексне та системне використання інструментів проєктного менеджменту стане ключовим фактором успішного розвитку підприємства, особливо в умовах масштабної післявоєнної відбудови України.

Водночас важливо підкреслити, що максимальний ефект від їх використання можливий лише за умови інтеграції цих інструментів у єдину

систему управління підприємством, підтриманої цифровими технологіями та відповідною підготовкою персоналу.

На основі проведеного аналізу діяльності підприємства у другому розділі було визначено ключові проблеми системи управління ТОВ «Ковальська». Для їх вирішення пропонується реалізувати комплекс управлінських заходів, спрямованих на впровадження системи проєктного менеджменту.

Таблиця 3.3

Основні напрями впровадження проєктного підходу в діяльність ТОВ «Ковальська»

Напрям удосконалення	Зміст заходів	Очікуваний результат
Створення офісу управління проєктами (PMO)	Формування спеціалізованого підрозділу для управління проєктами	Підвищення ефективності планування та реалізації проєктів
Впровадження цифрових систем управління проєктами	Використання програмних продуктів для планування, контролю та моніторингу проєктів	Покращення контролю строків та ресурсів
Навчання персоналу	Підвищення кваліфікації менеджерів та працівників	Підвищення ефективності управління проєктами
Залучення до державних програм відбудови	Участь у державних інфраструктурних та житлових проєктах	Розширення ринку збуту та зростання доходів
Оптимізація використання ресурсів	Використання сучасних методів планування ресурсів	Зниження виробничих витрат

Представлена у таблиці 3.3 система напрямів удосконалення відображає комплексний підхід до трансформації системи менеджменту ТОВ «Ковальська» на основі проєктної логіки. Кожен із запропонованих напрямів має як самостійне значення, так і формує взаємопов’язану систему управлінських змін,

орієнтовану на підвищення ефективності діяльності підприємства в умовах нестабільного середовища та зростаючого попиту на будівельні послуги.

1. Створення офісу управління проєктами (PMO).

Для ТОВ «Ковальська», яке реалізує одночасно кілька виробничих і будівельних проєктів, створення PMO є стратегічно важливим кроком. На сьогодні управління проєктами на підприємстві має фрагментарний характер і здійснюється окремими підрозділами без єдиного координаційного центру.

Запровадження PMO дозволить:

- централізувати процеси планування та контролю проєктів;
- стандартизувати підходи до управління;
- забезпечити узгодженість дій між підрозділами.

У практичному вимірі це означає, що всі проєкти (виробничі, інфраструктурні, логістичні) будуть реалізовуватись за єдиними стандартами, що значно зменшить ризик помилок і затримок. У перспективі до 2028 року це дозволить підприємству ефективно управляти портфелем із 25–30 проєктів одночасно.

2. Впровадження цифрових систем управління проєктами.

На даний момент ТОВ «Ковальська» використовує переважно традиційні методи управління (Excel, паперова документація), що обмежує швидкість прийняття рішень та ускладнює контроль виконання завдань.

Впровадження цифрових систем (наприклад, ERP, CRM, системи типу MS Project) забезпечить:

- автоматизацію планування проєктів;
- контроль виконання завдань у реальному часі;
- прозорість використання ресурсів.

Для підприємства це особливо важливо з огляду на складну структуру виробничих процесів та значну кількість учасників проєктів. У перспективі це дозволить скоротити терміни реалізації проєктів на 10–15% та зменшити управлінські витрати.

3. Навчання персоналу

Однією з ключових проблем підприємства є недостатній рівень знань працівників у сфері проєктного менеджменту. Це обмежує можливості ефективного використання сучасних інструментів управління.

Організація системного навчання персоналу передбачає:

- проведення тренінгів з проєктного менеджменту;
- підвищення кваліфікації керівників підрозділів;
- формування проєктної культури в організації.

У результаті ТОВ «Ковальська» отримає:

- підвищення продуктивності праці;
- зниження кількості управлінських помилок;
- покращення координації роботи.

На нашу думку, саме людський фактор є критичним у процесі впровадження проєктного підходу, тому інвестиції у розвиток персоналу є одними з найбільш ефективних.

4. Залучення до державних програм відбудови

ТОВ «Ковальська» працює у сфері будівництва та виробництва будівельних матеріалів, що відкриває значні можливості для участі у державних програмах відбудови України.

Участь у таких програмах дозволить:

- забезпечити стабільний обсяг замовлень;
- збільшити обсяги виробництва;
- розширити географію діяльності.

У перспективі до 2028 року підприємство може:

- збільшити частку державних замовлень до 40–50%;
- залучити додаткові фінансові ресурси;
- зміцнити свої позиції на національному ринку.

Цей напрям є особливо важливим у контексті післявоєнної відбудови, де проєктний підхід є базовою моделлю реалізації інфраструктурних проєктів.

5. Оптимізація використання ресурсів.

Раціональне використання ресурсів є одним із ключових факторів ефективності діяльності підприємства. На сьогодні у ТОВ «Ковальська» спостерігаються:

- нерівномірне завантаження виробничих потужностей;
- втрати ресурсів через неефективне планування;
- зростання витрат на логістику.

Використання проєктного підходу дозволить:

- планувати ресурси відповідно до етапів проєктів;
- оптимізувати виробничі процеси;
- зменшити витрати.

Очікуваний ефект:

- зниження собівартості продукції на 8–12%;
- підвищення ефективності використання обладнання;
- покращення фінансових результатів підприємства.

Отже аналіз таблиці 3.3 та цілісний системний підхід свідчить, що запропоновані напрями впровадження проєктного підходу мають системний та взаємодоповнюючий характер. Їх реалізація дозволить ТОВ «Ковальська» перейти до сучасної моделі управління, орієнтованої на ефективну реалізацію проєктів.

На думку автора, найбільший ефект буде досягнуто за умови одночасної реалізації всіх напрямів, оскільки:

- РМО забезпечує організаційну основу;
- цифрові системи – технологічну підтримку;
- навчання персоналу – кадрову спроможність;
- державні програми – ринкові можливості;
- оптимізація ресурсів – економічну ефективність.

В цілому у перспективі до 2028 року це дозволить підприємству:

- суттєво підвищити конкурентоспроможність;
- збільшити обсяги діяльності;
- забезпечити стабільний розвиток в умовах післявоєнної відбудови України.

Одним із ключових елементів удосконалення системи менеджменту підприємства є створення офісу управління проєктами (PMO).

Представлена таблиця 3.4 відображає структуру витрат на впровадження системи проєктного менеджменту в ТОВ «Ковальська». Загальний обсяг інвестицій становить 600 тис. грн, що для підприємства будівельної галузі є відносно помірним вкладенням, особливо з урахуванням очікуваного довгострокового ефекту.

Таблиця 3.4

Витрати на впровадження системи проєктного менеджменту

Стаття витрат	Сума, тис. грн
Навчання персоналу	180
Впровадження програмного забезпечення	220
Консалтинг та розробка методології	150
Організаційні витрати	50
Разом	600

Таким чином, загальні витрати на впровадження системи проєктного менеджменту становитимуть 600 тис. грн.

Аналіз структури витрат показує, що найбільшу частку займають:

- впровадження програмного забезпечення (220 тис. грн, ~37%);
- навчання персоналу (180 тис. грн, ~30%);
- консалтинг і розробка методології (150 тис. грн, ~25%);
- організаційні витрати (50 тис. грн, ~8%).

Такий розподіл свідчить про правильну пріоритетність інвестицій, оскільки основна увага приділяється цифровізації управління та розвитку людського капіталу, що відповідає сучасним тенденціям у сфері проєктного менеджменту.

На думку автора, саме інвестиції у програмне забезпечення та персонал є найбільш ефективними, оскільки вони формують основу для довгострокового функціонування системи управління проєктами.

Витрати у розмірі 600 тис. грн доцільно розглядати як інвестиції у підвищення ефективності управління підприємством, які мають окупитися за рахунок:

- скорочення термінів реалізації проєктів;
- зменшення непродуктивних витрат;
- підвищення продуктивності праці;
- зростання обсягів реалізації продукції;

За попередніми оцінками, навіть зниження витрат на 5–7% унаслідок оптимізації процесів дозволить підприємству окупити вкладення протягом 1–2 років.

Впровадження системи PMO матиме комплексний вплив на діяльність ТОВ «Ковальська». Основні прогнозовані зміни наведено нижче.

1. Підвищення ефективності управління проєктами. Очікується скорочення термінів реалізації проєктів на 10–15%, що дозволить підприємству виконувати більшу кількість замовлень без збільшення ресурсної бази.

2. Оптимізація витрат. Завдяки більш точному плануванню та контролю витрат можливе зниження собівартості продукції на 8–10%, що безпосередньо вплине на прибутковість підприємства.

3. Зростання доходів. Участь у державних та інфраструктурних проєктах, а також підвищення ефективності управління дозволить збільшити обсяг реалізації продукції на 15–20% до 2028 року.

4. Підвищення конкурентоспроможності. Підприємство зможе більш ефективно конкурувати на ринку за рахунок:

- дотримання строків виконання проєктів;
- підвищення якості продукції;
- зниження витрат.

5. Формування проєктно-орієнтованої моделі управління

У перспективі підприємство перейде від традиційної функціональної структури до гнучкої проєктної моделі, що дозволить швидше реагувати на зміни ринку.

На нашу думку, витрати на впровадження РМО слід розглядати не як одноразові, а як стратегічні інвестиції у трансформацію системи управління підприємством. Їх ефект проявлятиметься не лише у фінансових показниках, а й у:

- підвищенні керованості підприємства;
- зниженні рівня ризиків;
- покращенні внутрішньої координації;
- зростанні інвестиційної привабливості.

Особливо важливо, що в умовах післявоєнної відбудови України підприємства, які мають налагоджену систему проєктного управління, отримують суттєві конкурентні переваги при участі у державних та міжнародних проєктах.

Таким чином, інвестиції у розмірі 600 тис. грн є економічно обґрунтованими та доцільними для ТОВ «Ковальська». У перспективі до 2028 року вони забезпечать:

- підвищення ефективності управління;
- зростання фінансових результатів;
- зміцнення ринкових позицій підприємства.

На думку автора, впровадження офісу управління проєктами є ключовим кроком до стратегічного розвитку підприємства та його інтеграції у сучасну систему проєктно-орієнтованої економіки України.

На основі проведених розрахунків було здійснено прогноз розвитку ТОВ «Ковальська» за умови впровадження запропонованих заходів.

Таблиця 3.5

Прогноз основних економічних показників ТОВ «Ковальська»

Показник	2025	2026	2027	2028
Дохід від реалізації, млн грн	920	980	1040	1120
Чистий прибуток, млн грн	68	78	90	105
Рентабельність, %	7,4	8,0	8,6	9,4
Обсяг реалізованих проєктів	18	22	26	30

Як видно з таблиці 3.5, реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Ковальська»:

- збільшити обсяг реалізації продукції на 200 млн грн до 2028 року;
- підвищити прибутковість підприємства приблизно на 54 %;
- збільшити кількість реалізованих проєктів на 67 %.

Це пояснюється кількома факторами:

1. участю у державних програмах відбудови;
2. оптимізацією управлінських процесів;
3. ефективним використанням ресурсів підприємства.

Впровадження системи проєктного менеджменту дозволить:

- підвищити ефективність управління підприємством;
- оптимізувати використання ресурсів;
- покращити координацію між структурними підрозділами;
- забезпечити ефективну участь підприємства у державних програмах відбудови.

На думку автора, саме використання проєктного підходу дозволить підприємству адаптуватися до нових умов економічного розвитку України та зайняти важливе місце у процесах післявоєнного відновлення інфраструктури.

Враховуючи масштабні державні інвестиції у відбудову інфраструктури та житлового фонду, підприємства будівельної галузі, які використовують сучасні методи управління, матимуть значні конкурентні переваги.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

У кваліфікаційній (дипломній) роботі здійснено комплексне дослідження теоретичних, методичних та практичних аспектів впровадження проєктного підходу в систему менеджменту підприємства на прикладі ТОВ «Ковальська». Отримані результати дозволяють сформулювати такі узагальнюючі висновки.

У першому розділі роботи розкрито теоретико-методологічні засади проєктного підходу в системі менеджменту підприємства. Встановлено, що проєктний менеджмент є ефективним інструментом реалізації стратегічних і операційних цілей підприємства, який забезпечує чітке планування, контроль ресурсів і досягнення конкретних результатів у визначені строки. Доведено, що в умовах сучасної економічної нестабільності, спричиненої воєнними діями, порушенням логістичних ланцюгів та трансформацією ринку, проєктний підхід набуває особливої актуальності. Узагальнення наукових підходів дозволило визначити ключові елементи та інструменти проєктного менеджменту, які можуть бути адаптовані до діяльності вітчизняних підприємств.

У другому розділі проведено аналіз організаційно-економічного стану ТОВ «Ковальська» та особливостей його системи управління. Встановлено, що підприємство має значний виробничий потенціал і займає стабільні позиції на ринку будівельних матеріалів, однак функціонує в умовах підвищеного рівня ризиків. Аналіз фінансово-економічних показників за 2023–2025 роки засвідчив наявність тенденції до зростання обсягів діяльності, водночас було виявлено низку проблем, зокрема недостатню координацію між підрозділами, обмеженість ресурсів, недостатній рівень цифровізації управління та відсутність системного підходу до реалізації проєктів. Доведено, що існуюча система менеджменту підприємства потребує вдосконалення шляхом впровадження проєктно-орієнтованої моделі управління.

У третьому розділі обґрунтовано напрями впровадження проєктного підходу та удосконалення системи менеджменту ТОВ «Ковальська». Запропоновано створення офісу управління проєктами (PMO), впровадження цифрових систем управління, підвищення кваліфікації персоналу, оптимізацію

використання ресурсів та активізацію участі підприємства у державних програмах відбудови. Проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів, яке показало, що витрати на впровадження системи проєктного менеджменту у розмірі 600 тис. грн є доцільними та мають короткий термін окупності. Прогнозні розрахунки свідчать, що до 2028 року підприємство зможе підвищити обсяги реалізації, збільшити прибутковість та зміцнити свої конкурентні позиції.

У процесі дослідження встановлено, що впровадження проєктного підходу дозволить:

- підвищити ефективність управління підприємством;
- оптимізувати використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- забезпечити своєчасну реалізацію проєктів;
- знизити рівень ризиків у діяльності підприємства;
- покращити координацію між структурними підрозділами;
- підвищити конкурентоспроможність підприємства на ринку.

На думку автора, у сучасних умовах розвитку економіки України проєктний підхід є не лише інструментом підвищення ефективності управління, але й стратегічною необхідністю для підприємств будівельної галузі, які прагнуть брати участь у процесах післявоєнної відбудови країни.

Таким чином, поставлену мету дипломної роботи досягнуто, а визначені завдання виконано в повному обсязі. Отримані результати мають практичне значення та можуть бути використані у діяльності ТОВ «Ковальська» для вдосконалення системи менеджменту, а також на інших підприємствах будівельної галузі, що впроваджують сучасні підходи до управління.

ВИКОРИСТАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Андрійчук В.Г. Економіка підприємства: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 312 с.

2. Бланк І.О. Фінансовий менеджмент: навч. посіб. Київ : Ніка-Центр, 2021. 528 с.

3. Бутенко Н.В. Менеджмент : теорія і практика: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 420 с.

4. Верба В.А. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2021. 295 с.

5. Верба В.А., Батенко Л.П. Проєктний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2020. 384 с.

6. Герасименко О.М. Управління інноваційними проєктами підприємства. Фінанси України. 2022. №5. С. 48–55.

7. Гончарук А.Г. Управління проєктами в умовах сучасного бізнес-середовища. Бізнес Інформ. 2023. №3. С. 41–48.

8. Григор’єв Л.М. Управління ризиками підприємства. Київ: КНЕУ, 2021. 260 с.

9. Державна служба статистики України. Фінансові результати діяльності підприємств України у 2023 році: статистичний збірник. Київ, 2024. 176 с.

10. Державна служба статистики України. Соціально-економічний розвиток України у 2024 році. Київ, 2025. 148 с.

11. Друкер П. Ефективне управління підприємством. Київ: Основи, 2020. 240 с.

12. Ємельянов О.Ю. Управління проєктами: сучасні підходи та інструменти. Економіка розвитку. 2021. №6. С. 27–34.

13. Захарченко В.І. Економіка підприємства: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2021. 260 с.

14. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління підприємством. Суми: Університетська книга, 2022. 340 с.

15. Каплан Р., Нортон Д. Стратегічно орієнтована організація. Київ: Олімп-Бізнес, 2020. 416 с.

16. Керівництво PMBOK. Керівництво до зводу знань з управління проєктами. Project Management Institute. Київ: PMI Ukraine, 2021. 756 с.

17. Коваленко О.В. Проєктний підхід у системі управління підприємством. Менеджмент та підприємництво. 2022. №9. С. 52–58.

18. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: підручник. Львів: Львівська політехніка, 2021. 440 с.

19. Лігоненко Л.О. Управління підприємством: сучасні підходи. Київ: КНЕУ, 2020. 392 с.

20. Мазаракі А.А. Економіка підприємства : підручник. Київ: КНЕУ, 2021. 480 с.

21. Мельник В.А. Управління ефективністю діяльності підприємства. Економіка та держава. 2022. №11. С. 36–42.

22. Олійник О.В. Організаційно-економічна оцінка діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2022. №8. С. 59–66.

23. Портер М. Конкурентна стратегія. Київ: Наш формат, 2020. 608 с.

24. Портер М. Конкурентні переваги. Київ: Основи, 2021. 544 с.

25. Романенко О.Р. Управління ризиками у проєктному менеджменті. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2023. №2. С. 54–61.

26. Савчук В.П. Фінансовий аналіз діяльності підприємства. Київ : КНЕУ, 2021. 350 с.

27. Семенюк В.В. Контроль та оцінка ефективності реалізації проєктів. Інноваційна економіка. 2022. №6. С. 39–45.

28. Соколюк С.Ю. Стратегічний розвиток підприємств. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2021. 368 с.

29. Стельмах Ю.В. Методи прогнозування економічного розвитку підприємства. Економічний простір. 2021. №12. С. 24–31.

30. Тарасюк Г.М. Управління проєктами: навч. посіб. Київ : Каравела, 2021. 344 с.

31. Верховна Рада України. Господарський кодекс України. URL: https://zakon.rada.gov.ua

32. Верховна Рада України. Закон України «Про інвестиційну діяльність». URL: https://zakon.rada.gov.ua

33. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: https://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.01.2026).

34. Міністерство економіки України. Офіційний сайт. URL: https://www.me.gov.ua

35. Project Management Institute. Project Management Resources. URL: https://www.pmi.org

36. World Bank. Project Management and Business Development. URL: https://www.worldbank.org

37. OECD. Modern Project Management Practices. URL: https://www.oecd.org

38. European Commission. Innovation and Project Management in Business. URL: https://commission.europa.eu

39. Statista. Project Management Trends in Business. URL: https://www.statista.com

40. Офіційний сайт ТОВ «Ковальська». URL: https://kovalska.com (дата звернення: 15.01.2026).