

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Сумський державний університет**  
**Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту**  
**Кафедра управління імені Олега Балацького**

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ І.І.Рекуненко

\_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

## **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Управління проектами»  
на тему: «Особливості управління проектами будівельної сфери (на  
прикладі ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО»)»

Здобувача групи УП.м-21

*Золотарьова Антона Олександровича*

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Золотарьов Антон Олександрович

Керівник ст. викл., к.е.н., доц. Матвєєва Ю.А.

\_\_\_\_\_  
(підпис)

**Суми – 2023**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту  
Кафедра управління імені Олега Балацького

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_

„\_\_\_\_\_” \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_ р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

*на здобуття освітнього ступеня магістр*

зі спеціальності 073 «Менеджмент»,  
освітньо-професійної програми «Управління проектами»

Здобувача групи УП.м-21 \_\_\_\_\_ Золотарьова Антона Олександровича

1. Тема роботи : «Особливості управління проектами будівельної сфери (на прикладі ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО»  
затверджена наказом по СумДУ №1356-VI від „27” листопада 2023 р.
2. Термін подання студентом закінченої роботи: 15.12.2023
3. Мета кваліфікаційної роботи: Дослідити особливості управління проектами будівельної сфери.
4. Об'єкт дослідження: Управління проектами ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».
5. Предмет дослідження: Процес організації управління будівельними проектами.
6. Кваліфікаційна робота виконується на матеріалах Законів України, Постанов Кабінету Міністрів України, установчих документів ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».
7. Орієнтовний план кваліфікаційної роботи, терміни подання розділів керівникові та зміст завдань для виконання поставленої мети.

№ пор.	Назва розділу	Термін подання
I	ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ	20.11.2023
II	ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ	30.11.2023
III	УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО»	07.12.2023

Зміст завдань для виконання поставленої мети кваліфікаційної роботи магістра:

У розділі 1 студент повинен дослідити основи процесу управління проектною діяльністю, методологію системного аналізу в будівництві та розглянути особливості управління проектами в Україні.

У розділі 2 студент повинен визначити структуру та послідовність проектного аналізу, дослідити особливості організації робіт та етапів розробки будівельного проекту.

У розділі 3 студент повинен оцінити ефективність управління проектом ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».

8. Консультації щодо виконання роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
1	Матвєєва Ю.А.		
2	Матвєєва Ю.А.		
3	Матвєєва Ю.А.		

9. Дата видачі завдання 30.09.2023

Керівник кваліфікаційної роботи . \_\_\_\_\_  
(підпис)

Завдання до виконання одержав

\_\_\_\_\_  
(підпис)

## АНОТАЦІЯ

*Структура та обсяг магістерської роботи.* Загальний обсяг магістерської роботи становить 44 сторінки, у тому числі 10 таблиць, 2 рисунки, 40 використаних джерел.

*Актуальність.* Управління проектами в будівельній сфері має свої особливості, пов'язані з комплексністю, ризиками та великим обсягом ресурсів, що використовуються. Особливостями управління проектами в будівельній сфері є: комплексність проектів, невизначеність, терміновість та чітке дотримання графіка, фінансова відповідальність, постійний контроль за якістю та нормами безпеки, особливі підходи до управління командою та комунікаціями, дотримання стандартів, важливість співпраці та партнерства.

*Мета роботи.* Дослідити особливості управління проектами будівельної сфери.

*Предмет дослідження.* Процес організації управління будівельними проектами.

*Об'єкт дослідження.* Управління проектами ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».

*Задачі дослідження:*

- дослідити основи процесу управління проектною діяльністю; окреслити
- методологію системного аналізу в будівництві;
- розглянути особливості управління проектами в Україні;
- визначити структуру та послідовність проектного аналізу;
- дослідити особливості організації робіт та етапів розробки будівельного проекту;
- оцінити ефективність управління проектом ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».

*Методи дослідження.* В ході роботи над дипломним проектом були використані такі загальнонаукові методи: аналіз, синтез, порівняння, спостереження.

*Апробація результатів.* Основні положення, висновки і результати магістерської роботи опубліковані у тезах доповідей Міжнародної науково-практичної конференції «Управлінські парадигми сталого розвитку та інклюзивного економічного зростання» на тему: «Проектний менеджмент як основа розвитку будівельної галузі», яка відбулася у період 29 – 30 листопада, м. Суми, 2023.

Ключові слова: СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ, УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТОМ, ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ, ЕТАПИ ПРОЕКТУ, АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ.

## ЗМІСТ

	Стор.
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ.	8
1.1. Основи процесу управління проектною діяльністю.....	8
1.2. Методологія системного аналізу в будівництві.....	11
1.3. Особливості управління проектами в Україні.....	14
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ.....	16
2.1. Загальні основи аналізу проектів.....	16
2.2. Структура та послідовність проектного аналізу.....	20
2.3. Організація робіт та етапи розробки будівельного проекту.....	22
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».....	25
3.1. Інвестиційні потреби проекту та їх фінансування.....	25
3.2. Основні критерії ефективності інвестиційного проектів підприємства.....	30
3.3. Оцінка ефективності управління проектом ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».....	35
ВИСНОВКИ.....	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	41

## ВСТУП

Управління проектами в будівельній сфері має свої особливості, пов'язані з комплексністю, ризиками та великим обсягом ресурсів, що використовуються. Особливостями управління проектами в будівельній сфері є: комплексність проектів, невизначеність, терміновість та чітке дотримання графіка, фінансова відповідальність, постійний контроль за якістю та нормами безпеки, особливі підходи до управління командою та комунікаціями, дотримання стандартів, важливість співпраці та партнерства.

Врахування цих факторів і використання сучасних методів управління будівельними проектами допомагає досягти успішних результатів та задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін.

Саме тому тематика дослідження залишається актуальною і в умовах сьогодення. Управління будівельними проектами є ключовим елементом для досягнення успішних результатів у будівництві та враховує велику кількість факторів, які постійно змінюються та розвиваються.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

### 1.1. Основи процесу управління проектною діяльністю.

Управління проектами в будівельній сфері має свої особливості, пов'язані з комплексністю, ризиками та великим обсягом ресурсів, що використовуються [1, 2]. Ключові особливості управління проектами в будівельній сфері представлено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 - Ключові особливості управління проектами в будівельній сфері

Особливість	Сутність
Комплексність проектів	<p>Багатофункціональність. Проекти в будівельній сфері часто мають багато складових, таких як архітектура, інженерія, будівельні роботи, закупівлі матеріалів та багато іншого.</p> <p>Інтеграція інтересів стейкхолдерів. Зв'язок з різними стейкхолдерами, такими як замовники, підрядники, архітектори та інші, вимагає управління конфліктами та вирішення проблем взаємодії [3].</p>
Ризики та невизначеність	<p>Будівельні проекти часто піддаються змінам умов, таким як погодні умови, зміни у вимогах замовника, несподівані технічні труднощі тощо.</p> <p>Розробка стратегій управління ризиками та готовність реагувати на негативні сценарії [4].</p>



Продовж.табл.1.1

Особливість	Сутність
Терміновість та дотримання графіка	<p>Важливість дотримання графіка та вчасної завершеності будівельних проектів [3].</p> <p>Розробка чіткого графіка та механізмів контролю за дотриманням термінів.</p>
Бюджет та фінансова відповідальність	<p>Необхідність ефективного фінансового планування та контролю за витратами.</p> <p>Визначення і регулювання фінансових обов'язків та відповідальності підрядників.</p>
Якість та безпека	<p>Контроль за якістю будівельних матеріалів та виконанням робіт згідно з вимогами [5].</p> <p>Впровадження норм безпеки для працівників та відвідувачів на будівельних майданчиках.</p>
Управління командою та комунікації	<p>Важливість забезпечення чіткої та ефективної комунікації між усіма учасниками проекту.</p> <p>Здатність команди бути гнучкою та швидко реагувати на зміни [4].</p>
Дотримання стандартів та регуляція	<p>Забезпечення відповідності всім будівельним стандартам і нормам.</p>
Співпраця та партнерство	<p>Важливість співпраці та партнерства з усіма стейкхолдерами для досягнення встановлених стратегічних цілей.</p>

Аналізуючи всі особливості ви визначили необхідність узгодження процесу управління на всіх рівнях - тобто мають бути взаємопов'язані всі цілі діяльності організації та проекту (Рис.1.1).

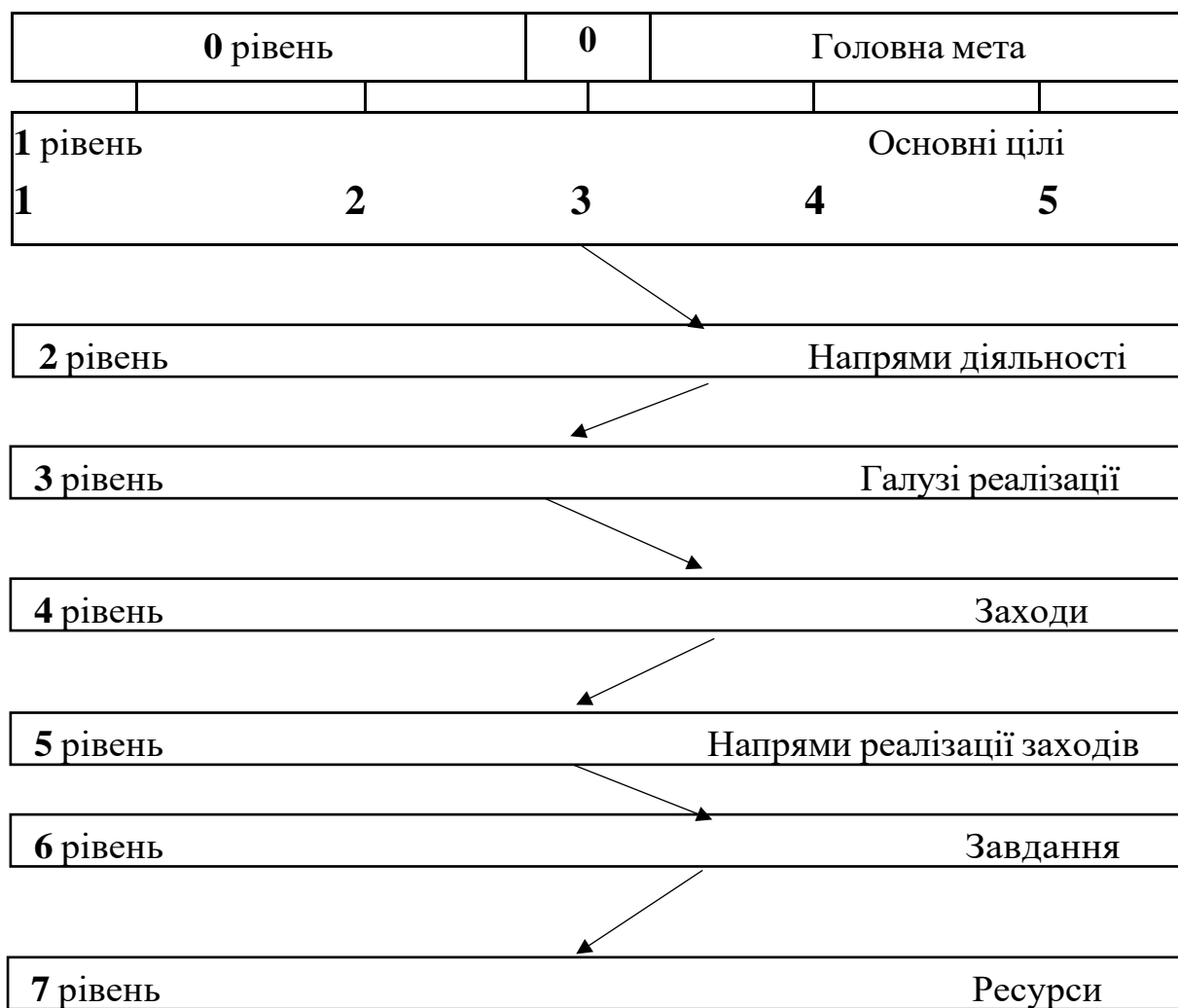


Рисунок 1.1 - Структура дерева цілей

## 1.2. Методологія системного аналізу в будівництві.

Будівельні проекти мають свої особливості, які визначають їхню складність та вимагають специфічних управлінських підходів (табл.1.2).

Таблиця 1.2 - Особливості будівельних проектів.

Назва	Сутність
1. Унікальність проектів	Будівельні проекти різняться за розміром, характером та завданнями, що робить кожен із них унікальним [5, 6].
2. Багатофакторність	Участь різних стейкхолдерів, таких як замовники, архітектори, інженери, підрядники та інші, робить проекти багатофакторними.
3. Здатність до розподілу процесів	Будівельні проекти включають в себе декілька етапів, таких як проектування, будівництво, випробування та здача в експлуатацію, що може призводити до розподіленості процесів у часі [7, 8].
4. Змінність умов реалізації	Погодні умови, зміни у вимогах замовника, технічні проблеми - усі ці фактори можуть призвести до змін у ході проекту.
5. Великий обсяг інвестицій	Будівельні проекти часто вимагають значних інвестицій, що робить їх великими та ризикованими від точки зору фінансів.

Продовж.табл.1.2

Назва	Сутність
6. Дотримання стандартів та нормативів	У будівельній галузі важливо дотримуватися будівельних стандартів, безпеки та інших нормативів [8].
7. Комплексність управління ресурсами	Ефективне управління ресурсами, такими як робоча сила, матеріали та обладнання, є важливим аспектом будівельних проектів.
8. Екологічні аспекти	Сучасні будівельні проекти враховують екологічні аспекти та вимоги до сталого будівництва.
9. Специфічні ризики	Можливі технічні проблеми та труднощі, що виникають внаслідок вибору матеріалів чи технічних рішень [9, 10].
10. Терміни та графіки	Терміновість часто є критичним фактором для багатьох будівельних проектів, особливо тих, які пов'язані із стратегічними інфраструктурними об'єктами.

Для успішного виконання будівельних проектів важливо враховувати ці особливості та вживати відповідні стратегії управління проектами.

Окрім того, всіма учасниками будь-якого будівельного проекту необхідно виконувати певні функції (табл.1.3).

Таблиця 1.3 - Функції учасників проекту

№ п/п	Учасник проекту	Визначення і функції
1.	Менеджер проекту	Особа, що є відповідальною за безпосереднє управління проектом.
2.	Інвестор	Суб'єкт інвестиційної діяльності, здійснює вкладення власних, позикових або залучених коштів у формі інвестицій ( тобто о с о б а , щ о забезпечує їх цільове використання) [11, 12].
3.	Замовник	Інвестори або особи, що уповноважені інвесторами на здійснювання реалізації проекту, не втручаючись при цьому в діяльність учасників проекту (інші форми участі передбачаються договором) [13].
4.	Споживач	Особа (організація), що користується продуктом проекту.
5.	Виконуюча організація/ виконавець	Організація, що безпосередньо виконує проект.
6.	Проектувальник	Особа (організація), що здійснює розробку всіх проектних рішень.
7.	Постачальник	Особа або організація, що займається матеріально-технічним забезпеченням проекту.
8.	Підрядник	Організація, що проводить будівельно-монтажні роботи, здійснює налагодження і пуск устаткування, виробничі випробування перед здачею готових об'єктів в експлуатацію [14, 15].

### 1.3. Особливості управління проектами в Україні.

Будівельні проекти пов'язані з різнобічними ризиками, які можуть виникнути на різних етапах реалізації. Врахування цих ризиків та розробка стратегій їх управління є ключовим елементом успішної реалізації будівельних проектів. Загальні ризики, що можуть виникнути в будівельних проектах:

#### 1. Технічні ризики [16].

- Непередбачені технічні труднощі.
- Зустріч труднощів при вирішенні технічних завдань, які не були передбачені на етапі проектування.
- Невдалі виробы технологій.
- Вибір технологій, які не відповідають вимогам проекту або стають застарілими.

#### 2. Фінансові ризики.

- Перевищення бюджету.
- Надмірні витрати, які перевищують розрахунковий бюджет.
- Фінансові труднощі учасників проекту.
- Банкрутство підрядників або замовників, що може вплинути на фінансовий стан проекту.

#### 3. Ризики термінів [17].

Непередбачені обставини, такі як погодні умови, конфлікти на робочому місці або поставки матеріалів, що можуть спричинити затримки в графіку.

#### 4. Управління проектом і комунікації:

- Неєфективне управління проектом.
- Неспроможність забезпечити ефективне управління ресурсами, робочою силою та процесами.
- Проблеми в комунікаціях.

- Недоліки у взаємодії між учасниками проекту, невірне розуміння вимог та очікувань.

5. Ризики що пов'язані з підрядниками та постачальниками [18, 19].

- Неспроможність підрядника або постачальника виконати свої зобов'язання.
- Проблеми із постачанням будівельних матеріалів.

6. Земельні ризики.

Проблеми із земельною документацією, правові спори або конфлікти із місцевими громадами.

7. Екологічні ризики [20].

Потенційний негативний вплив будівельного проекту на природні ресурси та довкілля.

8. Безпека на робочому місці.

Ризик травм та нещасних випадків серед робочої сили.

9. Зміни вимог замовника.

Зміни вимог замовника під час виконання проекту, що може викликати зміни в графіку та бюджеті.

10. Техногенні ризики [21, 22].

Непередбачені технічні аварії або надзвичайні ситуації на будівельному майданчику.

Успішне управління будівельними проектами передбачає ретельний аналіз цих ризиків та розробку стратегій для їхнього управління та мінімізації впливу на проект.

## РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО АНАЛІЗУ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

### 2.1. Загальні основи аналізу проектів.

Менеджмент в будівельній галузі включає в себе координацію різних аспектів будівельних проектів для їх успішної реалізації. Основні аспекти менеджменту в будівництві включають управління ресурсами, графіком, бюджетом, комунікацією та безпекою (табл.2.1).

Таблиця 2.1 - Основні аспекти менеджменту в будівельній галузі:

Назва	Сутність
1. Управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Відбір, навчання та управління робочою силою, включаючи підрядників.</li> <li>– Управління закупівлею та постачанням будівельних матеріалів [23].</li> <li>– Координація використання технічного обладнання та транспортних засобів.</li> </ul>
2. Управління графіком	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення реалістичного графіка виконання проекту.</li> <li>– Слідкування за ходом виконання та вживання заходів при затримках [22].</li> </ul>
3. Управління бюджетом	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Визначення вартості та фінансового плану проекту.</li> <li>– Слідкування за витратами та вживання заходів для збереження бюджету.</li> </ul>



Продовж. табл. 2.1

Назва	Сутність
4. Комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення ефективної внутрішньої комунікації між членами команди та підрядниками.</li> <li>– Забезпечення зв'язку з замовниками, інспекторами, місцевими владами та іншими стейкхолдерами [24].</li> </ul>
5. Безпека	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Впровадження та дотримання норм безпеки на будівельних майданчиках [25].</li> <li>– Забезпечення відповідності всім стандартам пожежної безпеки.</li> </ul>
6. Управління контрактами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Укладання та управління контрактами з підрядниками та підконтракторами.</li> <li>– Ефективне вирішення змін в контракті.</li> </ul>
7. Якість	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Забезпечення дотримання стандартів та вимог якості на всіх етапах проекту.</li> <li>– Проведення необхідних випробувань та інспекцій продукції та виконання робіт.</li> </ul>
8. Земельне управління	Вирішення питань земельного планування та отримання необхідних дозволів [26].

Продовж. табл. 2.1

Назва	Сутність
9. Стале вдосконалення	Впровадження покращень у менеджменті та використання досвіду з попередніх проектів.
10. Інновації та технології	Впровадження та використання інноваційних технологій для підвищення ефективності та контролю проекту.

Ефективний менеджмент в будівельній галузі вимагає комплексного підходу до управління всіма аспектами будівельного проекту та врахування різноманітних факторів, що можуть впливати на його успішність

Також під час управління проектом необхідно враховувати його вид. Класифікація проектів розглянуто в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2 - Класифікація проектів за ознакою [27]

Показник	Малий проект	Середній проект	Мегапроект
Обсяг капіталовкладень	до 10-15 млн. дол.	від 15 млн. дол. до 1 млрд. дол.	більше 1 млрд. дол.
Витрати праці	до 40-50 тис. люд.-год.	від 50 тис. до 15 млн. люд.-год.	2 млн. люд.-год. на проектування, 15-20млн. люд.-год. на будівництво

Продовж.табл.2.2

Показник	Малий проект	Середній проект	Мегапроект
Тривалість реалізації	до 1 року	1-5 років	5-7 років
Складність системи менеджменту	1 керуючий проектом та гнучка система організації управління	команда керуючих	складна система управління з обов'язковою координацією на регіональному, державному або міждержавному рівні
Залучення іноземних учасників	не вимагає	можливо в деяких випадках	як правило, вимагає
Вплив на соціально-економічне положення території	не здійснює	здійснює на муніципальному рівні	здійснює на регіональному, державному або міждержавному рівні

## 2.2. Структура та послідовність проектного аналізу.

Оцінка ефективності управління проектом є ключовим етапом в процесі реалізації будь-якого проекту. Цей процес дозволяє визначити, наскільки успішно були досягнуті цілі та завдання проекту, якість виконаних робіт та витрати ресурсів. Основні особливості оцінки ефективності управління проектом:

1. Ключові показники ефективності [28]:
  - Специфічні метрики. Визначення конкретних ключових показників ефективності, таких як терміни виконання, вартість, якість та інші, що відображають основні аспекти проекту.
  - Порівняння зі стандартами. Порівняння фактичних результатів зі стандартами та попередніми прогнозами.
2. Відстеження та контроль:
  - Системи моніторингу. Використання систем відстеження та моніторингу для реального часу та систематичного контролю за ходом проекту.
  - Звітність. Регулярна звітність з усіх ключових аспектів проекту для всіх стейкхолдерів.
3. Задоволеність стейкхолдерів [22]:
  - Оцінка рівня задоволення. Збір фідбеку від ключових стейкхолдерів щодо їх очікувань та задоволення результатами проекту.
  - Вирішення проблем. Ефективне вирішення проблем та невдач для підвищення рівня задоволення стейкхолдерів.
4. Оцінка ризиків та змін:
  - Реакція на ризики. Оцінка ефективності стратегій управління ризиками та їх вплив на результати проекту.

- Зміни в плані. Оцінка ефективності системи управління змінами та їх вплив на графік, бюджет і якість.
5. Якість виконання [29]:
- Відповідність стандартам. Перевірка відповідності результатів проекту встановленим стандартам та вимогам.
  - Внутрішні аудити. Проведення внутрішніх аудитів для перевірки якості виконання робіт та відповідність стандартам.
6. Вартісна оцінка:
- Фінансовий аналіз. Оцінка витрат та виробництва прибутку в порівнянні з планом.
  - Внутрішній розрахунок прибутковості. Визначення внутрішньої норми прибутковості (IRR) та інших фінансових параметрів.
7. Управління командою [30]:
- Оцінка продуктивності команди. Визначення рівня продуктивності та співпраці в команді.
  - Навчання та розвиток. Оцінка ефективності систем навчання та розвитку персоналу.
8. Завершення проекту:
- Оцінка результатів. Перевірка, наскільки досягнуті цілі та вимоги проекту.
  - Завершення проекту. Відзначення успішного завершення проекту та підготовка звітності.

Оцінка ефективності управління проектом є динамічним процесом, який включає в себе аналіз великої кількості показників та факторів для забезпечення успішного завершення та вдосконалення майбутніх проектів.

### 2.3. Організація робіт та етапи розробки будівельного проекту.

Оцінка результативності управління проектом є ключовим етапом для визначення того, наскільки успішно досягнуті цілі та завдання проекту. Оцінка дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони, виявляти можливості для вдосконалення та розкриває сутність важливих аспектів управління [31]. В таблиці 2.3 наведемо основні кроки, які можна використовувати для оцінки результативності управління проектом.

Таблиця 2.3 – Етапи оцінки результативності управління проектом

№ Етапу	Назва етапу	Зміст
1.	Визначення ключових показників ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Специфікуйте KPIs, які відображають цілі та об'єктиви проекту (наприклад, терміни, вартість, якість, задоволення стейкхолдерів).</li> <li>– Кількісно визначте ці KPIs для забезпечення об'єктивності.</li> </ul>
2.	Зібрання даних	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зберіть дані щодо фактичних результатів проекту. Це може включати вартість, терміни виконання, відхилення від плану та інші метрики.</li> <li>– Звертайте увагу на якість та точність зібраних даних.</li> </ul>

Продовж.табл.2.3

№ Етапу	Назва етапу	Зміст
3.	Аналіз (порівняння)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Порівняйте фактичні результати зі зробленими раніше прогнозами та планами проекту.</li> <li>– Визначте відхилення та виявіть причини будь-яких невідповідностей.</li> </ul>
4.	Оцінка вартості та фінансової ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розгляньте фінансові показники, такі як вартість виконання проекту, вартість на одиницю виготовленої продукції тощо.</li> <li>– Визначте внутрішню норму прибутковості (IRR) та інші фінансові показники [32].</li> </ul>
5.	Оцінка якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Перевірте, чи відповідає якість виконаних робіт вимогам та стандартам.</li> <li>– Врахуйте результати тестувань, аудитів якості та фідбек стейкхолдерів.</li> </ul>
6.	Оцінка термінів та графіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцініть, наскільки були дотримані терміни виконання робіт та графік проекту.</li> <li>– Визначте причини будь-яких затримок та їх вплив на проект.</li> </ul>
7.	Оцінка рівня задоволеності	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Фідбек від стейкхолдерів щодо їх очікувань та сприйняття результатів проекту.</li> <li>– Розгляд відгуків та скарг.</li> </ul>

Продовж.табл.2.3

№ Етапу	Назва етапу	– Зміст
8.	Оцінка команди та управління ресурсами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Оцінка ефективності команди та її здатність до співпраці.</li> <li>– Врахування витрат ресурсів та їх оптимізація.</li> </ul>
9.	Оцінка управління ризиками та змінами	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Проаналізуйте, наскільки були ефективні стратегії управління ризиками та змінами.</li> <li>– Визначте вплив невідповідностей та вирішення проблем [33].</li> </ul>
10.	Оцінка інновацій та рівня вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розглядається впровадження інновацій та нових технологій.</li> <li>– Визначається можливість для вдосконалення процесів.</li> </ul>
11.	Підготовка звіту та рекомендацій	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розробляється звіт з результатів оцінки, включаючи аналіз та рекомендації для майбутніх проектів.</li> <li>– Надання звіту усім зацікавленим сторонам.</li> </ul>

Оцінка результативності управління проектом варіюється від проекту до проекту, і важливо враховувати специфічні потреби та особливості кожного випадку.



## РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО»

### 3.1. Інвестиційні потреби проекту та їх фінансування.

Ефективність управління будь-яким проектом це ключовий етап в процесі його реалізації. І саме він дозволяє визначити, наскільки успішно були досягнуті цілі та завдання проекту, якість виконаних робіт та витрати ресурсів.

Проаналізуємо діяльність підприємства ТОВ "ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО", що зареєстроване 31.08.2007 за юридичною адресою Україна, місто Київ, ПРОВУЛОК ЗАХІДНИЙ, будинок 3Д.

Основний вид діяльності підприємства: Будівництво водних споруд.

Організаційна структура ТОВ "ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО" представлена на рисунку 3.1.

Переваги [34]:

- взаємодія із зовнішнім середовищем забезпечує ефективність роботи організації;
- структура надає можливість організації постійно продовжувати своє зростання та розвиток;
- забезпечує ефективне управління різними видами діяльності на всіх ринках;
- керівники регіональних представництв координують діяльність не тільки по «лінії», але й по «функціях», чим забезпечують розвиток загального керівництва;
- забезпечує формування кадрового резерву для стратегічного рівня організації;
- розподіл рішень по рівням прискорює процес їх прийняття й підвищує якість.

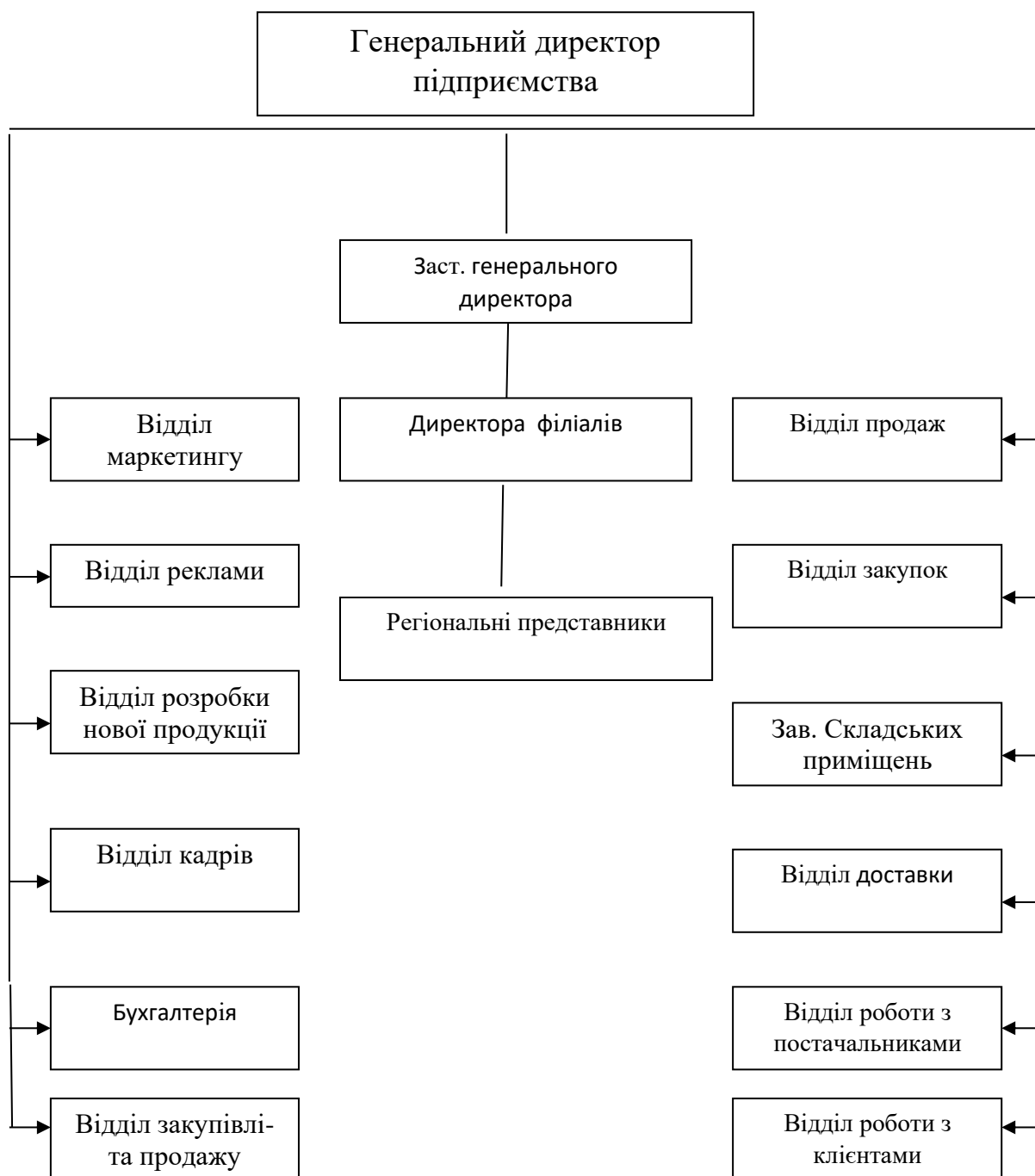


Рисунок 3.1 - Організаційна структура

Недоліки:

- формується тенденція до «звуження» деяких цілей;
- через ріст управлінського апарата (створення відділень) збільшуються накладні витрати;
- можливість розвитку конфліктів між структурними підрозділами;
- можливі проблеми використання ресурсів окремих співробітників.

Проведемо аналіз двох проектів.

Тобто визначимо показник чистої приведеної вартості та індексу рентабельності по двом проектам, що розглядаються на термін 3 роки під 8% та 15% і визначимо який з них є найбільш вигідним (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Вихідні дані для аналізу проектів

Проект	Величина інвестицій, млн. грн.	Грошовий потік по рокам, млн. грн.		
		1-й	2-й	3-й
А	- 110	100	30	20
В	- 135	50	250	45

Розрахуємо чисту приведену вартість:

$$NPV_A = -110 + \frac{100}{(1+0,08)} + \frac{30}{(1+0,08)^2} + \frac{20}{(1+0,08)^3} = 24,2 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV_A = -110 + \frac{100}{(1+0,15)} + \frac{30}{(1+0,15)^2} + \frac{20}{(1+0,15)^3} = 12,6 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV_B = -135 + \frac{50}{(1+0,08)} + \frac{250}{(1+0,08)^2} + \frac{45}{(1+0,08)^3} = 161,3 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV_B = -135 + \frac{50}{(1+0,15)} + \frac{250}{(1+0,15)^2} + \frac{45}{(1+0,15)^3} = 127 \text{ млн. грн.}$$

$$PI_A = \frac{\frac{100}{(1+0,08)} + \frac{30}{(1+0,08)^2} + \frac{20}{(1+0,08)^3}}{110} = 1,22$$

$$PI_A = \frac{\frac{100}{(1+0,15)} + \frac{30}{(1+0,15)^2} + \frac{20}{(1+0,15)^3}}{110} = 1,12$$

$$PI_B = \frac{\frac{50}{(1+0,08)} + \frac{250}{(1+0,08)^2} + \frac{45}{(1+0,08)^3}}{135} = 2,2$$

$$PI_B = \frac{\frac{50}{(1+0,15)} + \frac{250}{(1+0,15)^2} + \frac{45}{(1+0,15)^3}}{135} = 1,94$$

Як висновок до проведеного аналізу можна визначити:

- 1) при ставці відсотка 8% та 15% за показником чистої теперішньої вартості проект В є більш вигідним;
- 2) при ставці відсотка 8% та 15% за показником індексу рентабельності проект В є більш вигідним.

Наступним кроком нашого аналізу буде визначення внутрішньої норми доходності проекту.

Таблиця 3.2 – Вихідні дані для аналізу проекту

Грошові потоки по рокам, млн. грн.			
0	1	2	3
- 1000	450	300	500

Візьмемо  $r_1=2\%$  и  $r_2 =20\%$

$$NPV_1 = -1000 + \frac{450}{(1+0,02)} + \frac{300}{(1+0,02)^2} + \frac{500}{(1+0,02)^3} = 200,9 \text{ млн. грн.}$$

$$NPV_2 = -1000 + \frac{450}{(1+0,2)} + \frac{300}{(1+0,2)^2} + \frac{500}{(1+0,2)^3} = -127,3 \text{ млн. грн.}$$

$$IRR = 2\% + \frac{200,9}{200,9 - (-127,3)} \cdot (20\% - 2\%) = 13\%$$

Тобто,  $IRR= 13\%$  - це саме те граничне значення доходності, нижче якого при реалізації розробленого проекту опускатися не можна.

### 3.2. Основні критерії ефективності інвестиційного проєктів підприємства.

Ефективність інвестиційних проєктів оцінюється за допомогою різноманітних критеріїв, які відображають економічний, фінансовий та стратегічний аспекти проєкту. Основні критерії ефективності інвестиційних проєктів на підприємстві представлені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3 - Основні критерії ефективності інвестиційних проєктів на підприємстві

Назва	Опис	Ефективність
Внутрішня норма прибутку	ВНП визначає рентабельність інвестицій, вимірюючи рівень прибутку, який принесе проєкт.	Проєкт вважається ефективним, якщо ВНП перевищує вартість капіталу.
Період окупності	Час, необхідний для повного повернення інвестицій зі згенерованого проєктом чистого прибутку [35].	Чим коротший пайбек період, тим швидше інвестиції окупаються.
Часта поточна вартість	ЧПВ враховує всі витрати і доходи проєкту, приведені до сучасності [36].	Проєкт є ефективним, якщо ЧПВ позитивна.
Коефіцієнт Внутрішнього повернення	КВП визначає рівень дисконту, при якому чистий поточний вартість дорівнює нулю.	Проєкт є ефективним, якщо КВП більше ніж вартість капіталу.

Продовж.табл.3.3

Назва	Опис	Ефективність
Чистий дисконтований дохід	Сума чистого прибутку, зменшена на вартість капіталу.	Проект є ефективним, якщо ЧДД позитивний.
Індекс платоспроможності	Індекс, що враховує ризик та часову структуру грошових потоків.	Чим вищий ІІ, тим ефективніший проект.
Фінансовий ризик	Оцінка можливих фінансових ризиків, пов'язаних із змінами витрат, доходів, вартості капіталу тощо.	Проект є ефективним, якщо фінансовий ризик під контролем.
Стратегічне співвідношення вартості та вигоди	Оцінка, наскільки інвестиції відповідають стратегічним цілям підприємства [37].	Інвестиції ефективні, якщо вони сприяють стратегічному розвитку підприємства.
Екологічна прибутковість	Врахування екологічної вигоди чи витрат, пов'язаних з проектом.	Проект є ефективним, якщо він враховує сталість та екологічні аспекти.
Рентабельність інвестицій	Визначення прибутковості капіталу, вкладеного в проект.	Чим вища рентабельність, тим ефективніший проект.

Оцінка інвестиційних проектів на підприємстві вимагає комплексного підходу та розгляду різних аспектів, щоб забезпечити максимальну прибутковість та стратегічну відповідність.

Діагностика якості менеджменту будівельного проекту є важливим етапом, спрямованим на визначення ефективності та виявлення можливостей для вдосконалення [38]. Основними етапами, які можна використовувати при діагностуванні якості менеджменту будівельного проекту є:

1. Огляд документації:
  - Плани. Необхідно перевіряти плани та графіки проекту. Порівнювати та аналізувати фактичний прогрес з планованим.
  - Бюджетні документи. Оцінка витрат та відхилення від бюджету.
  - Контракти та угоди. Перегляд контрактів з підрядниками та постачальниками.
2. Взаємодія з командою:
  - Комунікація та звітність. Оцінка якості комунікації між членами команди та стейкхолдерами. Перевірка звітності та каналів передачі інформації.
  - Командна динаміка. Визначення, наскільки ефективна командна робота та вирішення конфліктів.
3. Моніторинг та контроль [39]:
  - Система моніторингу. Необхідність оцінки наявності та ефективності систем моніторингу для відстеження виконання робіт та витрат ресурсів.
  - Контроль змін. Необхідність перевірки, наскільки ефективно впроваджуються та контролюються зміни в проекті.
4. Управління ресурсами:
  - Людські ресурси. Оцінка рівня кваліфікації та ефективність персоналу. Вивчення системи навчання та розвитку.
  - Матеріальні ресурси. Перевірка управління закупівлею та постачанням матеріалів.
5. Управління ризиками:



- Стратегія управління ризиками. Перегляд стратегії управління ризиками та її ефективності.
  - Ідентифікація та оцінка ризиків. Перевірка, точності ідентифікації та оцінка ризиків.
6. Оцінка якості робіт:
- Відповідність стандартам. Перевірка відповідності виконаних робіт встановленим стандартам та вимогам.
  - Внутрішній аудит та контроль якості. Оцінка ефективності систем контролю якості та внутрішніх аудитів.
7. Керування змінами:
- Процес змін. Оцінка ефективності управління процесом внесення змін до проекту.
  - Вплив змін на проект. Перевірка впливу внесених змін на графік, бюджет та інші аспекти.
8. Використання технологій та інновацій:
- Технологічні рішення. Вивчення використання новітніх технологій та інновацій в управлінні проектом.
  - Автоматизація процесів. Оцінка автоматизації різних аспектів управління проектом.
9. Співпраця з замовником та стейкхолдерами:
- Оцінка ефективності взаємодії команда проекту з замовником.
  - Оцінка рівня задоволення стейкхолдерів та їх очікувань.
10. Оцінка діяльності керівництва [40]:
- Стратегічне планування. Оцінка стратегічного планування та визначення цілей.
  - Процес прийняття рішень. Вивчення процесу прийняття рішень та ефективності діяльності керівництва.
11. Звітність та оцінка:

- Оцінка систем звітності. Перевірка ефективності формування звітності проекту.
- Реакція на оцінки. Визначення реакції команди на результати оцінки та внесення корективів.

На основі отриманих результатів можна розробити план вдосконалення та впровадження коректив для підвищення ефективності менеджменту будівельного проекту.

### 3.3. Оцінка ефективності управління проектом ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО».

Управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства вимагає комплексного підходу та урахування різноманітних факторів, що впливають на успішність в даній галузі. Основні особливості управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства:

1. Стратегічне планування:
  - Визначення цілей. Сформулюйте чіткі та досяжні стратегічні цілі для підприємства.
  - Сегментація ринку. Визначте мішені ринки та розробіть стратегії для кожного сегменту.
2. Інновації та технології:
  - Використання новітніх технологій. Впроваджуйте інноваційні технології та методи будівництва.
  - Дослідження та розвиток. Інвестуйте в дослідження та розвиток для вдосконалення процесів.
3. Управління витратами:
  - Оптимізація витрат. Постійно оцінюйте та оптимізуйте витрати, використовуючи ефективні методи управління бюджетом.
  - Енергоефективність. Враховуйте можливості зменшення витрат енергії та впроваджуйте енергоефективні рішення.
4. Управління ризиками:
  - Аналіз ризиків. Виявляйте та оцінюйте ризики будівельних проектів.
  - Страхування. Використовуйте страхування для зменшення фінансового впливу ризиків.
5. Якість та стандарти:

- Система контролю якості. Встановлюйте та дотримуйтеся систем контролю якості.
  - Відповідність стандартам. Забезпечте відповідність робіт будівельних проектів стандартам та нормативам.
6. Людські ресурси:
- Навчання та розвиток. Забезпечуйте постійне навчання та розвиток персоналу.
  - Ефективний рекрутинг. Ретельно вибирайте кваліфікованих працівників та будуйте ефективні команди.
7. Маркетинг та брендування:
- Ефективний маркетинг. Розробляйте ефективні маркетингові стратегії для просування своїх послуг на ринку.
  - Брендування. Підсилюйте бренд будівельного підприємства та підтримуйте його репутацію.
8. Співпраця та партнерство:
- Стратегічне партнерство. Розвивайте стратегічні партнерства з іншими компаніями та постачальниками.
  - Співпраця з замовниками. Збудуйте взаємовигідні стосунки з замовниками та іншими стейкхолдерами.
9. Екологічна спрямованість:
- Сталість відновлюваних ресурсів. Враховуйте екологічні аспекти у будівельних проектах.
  - Здоров'я та безпека. Забезпечуйте високі стандарти здоров'я та безпеки на будівельних об'єктах.
10. Постачання та логістика:
- Ефективне управління логістикою. Мінімізуйте час та витрати на постачання матеріалів та обладнання.
  - Локальні постачальники. Розглядайте можливості співпраці з локальними постачальниками.

### 11. Адаптація до змін:

- Гнучкість та адаптивність. Будьте гнучкими та адаптивними до змін в економічних, технологічних та регуляторних умовах.
- Інновації в управлінні. Запроваджуйте інновації в системах управління та процесах.

Управління конкурентоспроможністю будівельного підприємства - це постійний процес, який вимагає від компанії не лише реакції на поточні виклики, але й прогнозування та готовності до майбутніх тенденцій у будівельній галузі. Основним методом визначення конкурентоспроможності є аналіз ключових факторів успіху (КФУ) [34].

Таблиця 3.4 - Визначення конкурентоспроможності на основі КФУ

Ключові фактори успіху	Вага	Конкуренти			
		A	B	C	D
Якість	5	+	0	-	0
Ефективність засобів продажу	3	+	-	-	0
Розробка нових продуктів	2	+	+	+	-
Технічне обслуговування	5	+	+	+	+
Своєчасна доставка	4	0	-	+	-
Репутація	1	0	0	0	+
Реклама	1	-	-	+	0
Вартість	5	+	+	-	0
Ціна	5	+	+	+	-
Місцеположення	2	+	+	-	+
Фінансова стабільність	2	+	+	-	-
<b>Усього</b>	<b>35</b>	<b>28</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>-5</b>

Сутність методу полягає у порівнянні за певними факторами підприємства з основними конкурентами галузі діяльності, обираючи в якості відповіді одну з трьох альтернатив : «краще» (+), «гірше» (-) або «однаково» (0) щодо кожного конкурента (табл.3.4).

Призначаючи ваговий коефіцієнт для кожного ключового чинника, аналітик розраховує узагальнений показник порівняльної конкурентоспроможності підприємства.

Зокрема, для проведеного аналізу можна зазначити що, агрегування значення комплексного критерію аналізованого підприємства істотно краще в порівнянні з компаніями А і В, майже таке ж, як у компанії С і ненабагато гірше, ніж у компанії D. У цілому ж конкурентне положення підприємства досить задовільне. Що доводить стабільне конкурентоспроможне положення ТОВ «ВОДЯНЕ БУДІВНИЦТВО» на ринку галузі.

## ВИСНОВКИ

Управління будівельними проектами залишається надзвичайно актуальним і важливим в сучасному світі. Основними причинами, що пояснюють актуальність цього напрямку управління є: зростання складності проектів, глобалізація та міжнародні проекти, постійне зростання вимог до якості та стандартів, впровадження інновації та нових технологій, підвищення уваги до сталого розвитку, постійна потреба у скороченні термінів та витрат, ефективне використання ресурсів та інші.

Будівельні проекти стають все більш складними та технічно високими. Управління такими проектами вимагає ефективного планування, координації та контролю. Окрім того спостерігається тенденція до збільшення міжнародних будівельних проектів, що створює потребу в управлінні, яке враховує різноманітність культур, правил та регуляції різних країн.

Замовники все більше вимагають високої якості та відповідності стандартам у будівельних проектах. Управління якістю стає ключовим аспектом. Впровадження новітніх технологій у будівництво (BIM, дрони, штучний інтелект) вимагає обізнаності та ефективного управління цими інноваціями. Зростає значення сталого будівництва та екологічних аспектів управління будівельними проектами. Замовники часто вимагають скорочення термінів виконання проекту та оптимізацію витрат. Ефективне управління цими факторами стає критичним. Ефективне управління ресурсами (людськими, матеріальними, фінансовими) стає важливим з погляду боротьби із споживанням ресурсів та зменшенням відходів. Гнучкість управління дозволяють адаптуватися до змін в процесі будівництва та враховувати змінні умови. Окрім того, постійно зростає увага до питань безпеки та здоров'я на будівельних об'єктах. Ефективне управління цими аспектами допомагає зменшити ризики нещасних випадків.

Змінність ринку також вимагає ефективного управління взаємовідносинами із замовниками та партнерами, а зростаюча урбанізація стає передумовою управління проектами, які враховують специфіку будівництва в міських середовищах.

Управління будівельними проектами є ключовим елементом для досягнення успішних результатів у будівництві та враховує велику кількість факторів, які постійно змінюються та розвиваються.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кальниченко, Е. В., & Чернова, М. Л. (2015). Особливості управління будівельними проектами в нестабільній економіко-політичній ситуації в Україні. *Управління розвитком складних систем*, (22 (1)), 54-60.
2. Бабаєв, В. М. (2006). Управління проектами: Навчальний посібник.
3. Азарова, І. Б. (2017). Характерні особливості та класифікація девелоперських проектів. *Управління розвитком складних систем*, (32), 6-16.
4. Kulikov, O., Zaiats, O., & Oksamytna, L. (2023). СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПОРТФЕЛЯМИ ПРОЄКТІВ В ГАЛУЗІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, (1 (7)), 42-50.
5. Семко, І. Б. (2011). Особливості управління проектами в енергетичній галузі. *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*, 1(7 (49)), 46-47.
6. Вознюк, М. А., & Садов'як, М. С. (2016). Сучасні особливості інвестування сфери житлового будівництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*, (2), 57-60.
7. Худавердієва, В. А. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ. *сучасному менеджменті*», 222.
8. Бугров, О. В., & Бугрова, О. О. (2017). Управління проектами і ціноутворення у будівництві.
9. Ширяєва, Н. Ю., Колодинський, С. Б., Смелянець, Т. В., Ажаман, І. А., Білега, О. В., Рибак, А. І., ... & Балдук, Г. П. (2018). Менеджмент та управління проектами в будівельній галузі.
10. МЕЛЬНИЧЕНКО, О. І. (2014). Методи оперативного управління в дорожньому будівництві. *Bulletin of the National Technical University " KhPI"*.

*Series: Strategic management, portfolio, program and project management, (3 (1046)), 43-51.*

11. Цюцюра, С. В., Криворучко, О. В., & Цюцюра, М. І. (2011). Роль та особливості застосування програмно-цільових методів управління на сучасному етапі розвитку Росії. *Управління розвитком складних систем, (5), 47-51.*

12. Гусятинський, М. В., & Ковальчук, О. П. (2018). Особливості управління проектами соціально-економічного розвитку населених пунктів. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України, (2), 56-69.*

13. Тесля, Ю. М., Оберемок, Н. В., & Латишева, Т. В. (2015). Матрична інформаційна технологія Nadproject управління проектами будівельних компаній. *Управління розвитком складних систем, (22 (1)), 84-88.*

14. Тесля, Ю. М., Оберемок, Н. В., & Латишева, Т. В. (2015). Матрична інформаційна технологія Nadproject управління проектами будівельних компаній. *Управління розвитком складних систем, (22 (1)), 84-88.*

15. Рибак, А. І., & Азарова, І. Б. (2014). Аналіз механізмів фінансування будівельних проектів у галузі житлового будівництва. Частина 2. Ринковий механізм фінансування.

16. Кучеренко, В. Р., Кузнєцов, Е. А., & Маркітан, О. С. (2010). Управління проектами в підприємницьких структурах.

17. Фесенко, Т. Г., & Мінаєв, Д. М. (2014). Клієнтоцентризм в управлінні комунікаціями проектів (на прикладі житлового будівництва). *Восточно-европейский журнал передовых технологий, 5(3 (71)), 4-10.*

18. Микитюк, Ю. (2020). Управління реалізацією інноваційно-інвестиційних проектів у житловому будівництві. *Вісник Економіки, (1), 134-147.*

19. Онищенко В. О., Редкін, О. В., Комеліна, О. В., & Толкачов, Д. М. (2017). *Управління проектами. Теорія і практика професійного управління бізнес-проектами та програмами розвитку*. Ч. 3.
20. Пузійчук, А. В. (2021). *Особливості впровадження організаційних структур проекту ціннісно-орієнтованого реінжинірингу будівельних підприємств в умовах пандемії* (Doctoral dissertation, КНУБА).
21. Млодецкий, В. Р., Загуменова, А. В., & Морошкіна, Н. Ю. (2014). Концепція надійності в організації будівельного виробництва. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*, (4), 19-24.
22. Андрухов, В. М., Моргун, А. С., Атаманенко, М. Б., Матвійчик, В. В., Мартинова, Л. В., & Колесник, А. О. (2011). Інформаційні технології—від розробки проекту до управління при зведенні будівельних об'єктів. *Містобудування та територіальне планування*, (40 (1)), 67-77.
23. Трач, Р. В. (2017). Інформаційне моделювання в будівництві (BIM): сутність, етапи становлення та перспективи розвитку. *Глобальні та національні проблеми економіки*, (16), 490-495.
24. МИКИТЮК, Ю. І. (2020). *РОЗВИТОК СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ В ЖИТЛОВОМУ БУДІВНИЦТВІ* (Doctoral dissertation, ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ).
25. Литвиненко, Г., & Клясен, Н. (2017). Управління проектами: сутність та особливості застосування в освіті. *Рідна школа*, (11-12), 39-43.
26. Овсюченко, Д. О. (2023). Оцінка ефективності проектів для розвитку підприємництва.
27. Ярощук, О. В. (2010). Особливості застосування стандартних фінансових критеріїв оцінки ефективності інвестиційних проектів.
28. Ширяєв, А. О. (2007). Критерії загальної оцінки ефективності інвестиційних проектів.
29. Скотнікова, Л. П., & Угрімова, І. В. (2018). Роль інвестиційної стратегії у розвитку підприємства.

30. Микитюк, П. П. (2013). Основні критерії оцінки ефективності інвестиційно-інноваційних проектів.
31. Голубєва, Т. С., & Колос, І. В. (2006). Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства.
32. Єгорова, О. (2018). Методичні засади оцінки ефективності інвестиційної діяльності торговельного підприємства. *Молодий вчений*, (7 (59)), 263-266.
33. Мамотенко, Д. Ю. (2008). Оцінка ефективності інвестиційних проектів.
34. Бланк, І. О., & Гуляєва, Н. М. (1995). Інвестиційний менеджмент. *К: Київ. нац. торг.-екон. ун*, 2003, 393.
35. Перерва, П. Г. (2017). Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства.
36. Яценко, В. Ф., & Земська, Г. О. (2010). Оцінка інвестиційних проектів: вітчизняна та зарубіжна практика.
37. Білявський, В. М., & Шепута, М. М. (2018). Реалізація інноваційних проектів як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства.
38. Настасенко, О. Г. (2010). Методичний підхід до оцінки ефективності інвестиційної діяльності молокопереробних підприємств. *Актуальні проблеми економіки*, (4), 106.
39. Янковий, О. Г., Мельник, Н. В., & Янковий, В. О. (2015). До проблеми визначення пріоритетності інвестиційних проектів промислового підприємства. *Економіка харчової промисловості*, (25).
40. Полятикін, С. О. (2017). Оцінка ефективності інвестиційної діяльності підприємств. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*, (22, Вип. 12), 110-114.