

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет  
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра  
на тему: «ВПРОВАДЖЕННЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ  
ІНСТРУМЕНТІВ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В  
УМОВАХ КРИЗИ»

Виконав: студент 2 курсу,  
групи ЕЖ-61  
Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»  
Михайло ОВЧАРЕНКО

Керівник наукової роботи:  
доктор економічних наук, професор  
Дмитро БАБИЧ

Рецензент: кандидат економічних  
наук, доцент, проректор з науково-  
дослідної роботи ХГУ "НУА"  
Ольга ІВАНОВА

Харків – 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет \_\_\_\_\_ економічний \_\_\_\_\_  
Кафедра \_\_\_\_\_ економіки та менеджменту \_\_\_\_\_  
Освітньо-кваліфікаційний рівень другий (магістерський) \_\_\_\_\_  
Спеціальність \_\_\_\_\_ 073 «Менеджмент» \_\_\_\_\_  
Освітньо-професійна програма «Бізнес-менеджмент» \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

**Завідувач кафедри**



Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«07» грудня 2024 року

**З А В Д А Н Н Я**  
**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**  
**ВИШЕЛЕСЬКОГО Сергія Юрійовича**

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Впровадження у діяльність підприємств інструментів екстремального проєктного менеджменту в умовах кризи».

керівник роботи Бабич Дмитро Володимирович, д.е.н., професор

( прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 15.10.2024 року № 2101-5/3369

2. Строк подання студентом роботи «06» грудня 2024 року

3. Перелік питань, які потрібно розробити: дослідити особливостей екстремального проєктного менеджменту; проаналізувати потреби в застосуванні екстремальних підходів в управлінні проєктами з урахуванням кризових явищ сучасної економіки; оцінити діяльність та адаптивність підприємства до кризових явищ; проаналізувати підходи до відбору проєктів, що можуть бути реалізовані на засадах екстремальності; розробити рекомендації щодо реалізації екстремальних підходів різних рівнів.

## 4. План роботи

| № з/п | Назва етапів роботи                                                                                                                                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.                                                                                 |
| 2     | Робота над теоретичним розділом «Теоретичні підходи до антикризового управління підприємствами»                                                                                                 |
| 3     | Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи : Аналіз діяльності та ймовірності настання банкрутства ТОВ «СЯЙВО» |
| 4     | Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи: Напрями вдосконалення антикризового управління ТОВ «СЯЙВО».      |
| 5     | Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.                 |
| 7     | Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.                                                                                      |
| 8     | Подання роботи на кафедру                                                                                                                                                                       |

5. Дата видачі завдання «03» червня 2024 р.

**Здобувач вищої освіти**



( підпис )

Михайло ОВЧАРЕНКО

**Керівник роботи**



( підпис )

Дмитро БАБИЧ

**Гарант освітньої програми**



( підпис )

Ірина ТЕРНОВА

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                  |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВСТУП.....                                                                                                                       | 5  |
| РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ.....                          | 9  |
| 1.1. Еволюція та класифікація методів проєктного менеджменту.....                                                                | 9  |
| 1.2. Екстремальний проєктний менеджмент як основа гнучкого управління в умовах кризи.....                                        | 18 |
| 1.3. Систематизація та розвиток принципів екстремального проєктного менеджменту.....                                             | 25 |
| РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНЬСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ДЛЯ ОЦІНКИ ЙОГО СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... | 35 |
| 2.1. Характеристика діяльності Акціонерного Товариства «Українська залізниця» в екстремальних умовах війни.....                  | 35 |
| 2.2. Аналіз майна АТ «Укрзалізниця» та джерел його фінансування.....                                                             | 43 |
| 2.3. Діагностика ефективності діяльності та вірогідності банкруства АТ «Укрзалізниця».....                                       | 53 |
| РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЕПМ В ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ».....                                 | 63 |
| 3.1. Класифікація типів проєктів АТ «Укрзалізниця» за критерієм доцільності управління ними на принципах ЕПМ.....                | 63 |
| 3.2. Заходи вдосконалення процесу управління екстремальним проєктним менеджментом в АТ «Укрзалізниця».....                       | 72 |
| ВИСНОВКИ.....                                                                                                                    | 79 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ .....                                                                                                 | 83 |
| ДОДАТКИ                                                                                                                          |    |

## ВСТУП

Актуальність безперервного вдосконалення проєктного управління в Україні обумовлена новими викликами, що стоять перед державою, бізнесом та суспільством, обґрунтованими не тільки геополітичними факторами, а й новітніми технологіями та новими запитами соціального розвитку суспільства.

Сучасне бізнес-середовище характеризується високим рівнем нестабільності, динамічними змінами ринкових умов та непередбачуваними кризовими ситуаціями. Ефективне управління проєктами стає ключовим чинником для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності підприємств. Особливо актуальним є впровадження інструментів екстремального проєктного менеджменту, які дозволяють швидко реагувати на зміни, приймати нестандартні рішення та мінімізувати ризики, тому є висока потреба у керуючих, які володіють методами проєктного менеджменту

При цьому саме проєктне управління забезпечує не тільки високу якість виконання проєктів, а й надійну взаємодію між виконавцями проєктів та їхніми замовниками (державою або великими корпораціями), дотримуючись обмежень щодо використання ресурсів і завершеності за часом з однозначно визначеними показниками результативності реалізації проєктів. До числа затребуваних проєктів, які потребують нового управління, слід віднести широкий діапазон проєктів: від відновлення територій і захисту населення в разі надзвичайних ситуацій (зокрема, внаслідок агресії РФ) до проєктів відновлення постраждалих регіонів України. Не менше значення мають і масштабні технологічні проєкти. Саме імплементація нових принципів, пов'язаних із врахуванням екстремальності таких проєктів, мають найважливіше значення для розвитку України, забезпечення її безпеки та технологічного суверенітету. Ще більші переваги для розв'язання таких завдань дають методи екстремального проєктного менеджменту, тому що традиційна сукупність методів не дає змоги забезпечити вищий рівень

гнучкості, а методи Agile не забезпечують можливості роботи з масштабними проєктами.

Водночас у реальній практиці наростає частка гібридних рішень, коли використовуються і традиційні, і гнучкі, і екстремальні методи управління проєктами (згідно з дослідженням [41], на 2021 р. частка гібридних методів на практиці починає переважати, показуючи перевагу над традиційними та ітераційними методами).

Таким чином, існування розриву між практикою реалізації проєктів та методологією проєктного менеджменту (практика випереджає методологічні рішення, які все ще досі розглядають окремо різні підходи) дає підстави стверджувати, що, з одного боку, існує актуальна потреба у формуванні гібридної методології або у формуванні єдиної методології, що дала би змогу обирати між запропонованими рішеннями в процесі реалізації проєкту, а не його початку. Але така методологія не може бути повністю завершеною, якщо не буде забезпечено імплементацію найгнучкіших і найдинамічніших методів, а саме екстремального проєктного менеджменту. Саме розв'язання двох зазначених проблем і забезпечило потребу та актуальність виконання цього дослідження.

Ступінь наукової розробленості теми кваліфікаційної роботи. Аналіз літературних джерел за тематикою дослідження засвідчує наявність достатньо опрацьованих теорії та методології традиційного проєктного управління (управління проєктами) або проєктного менеджменту в іноземній та вітчизняній науковій літературі. Так, аспекти формування і розвитку теорії проєктного менеджменту розглядаються в публікаціях українських та іноземних дослідників, при цьому останнє десятиліття лідирує тематика розвитку гнучких методів управління проєктами в наукових статтях і монографіях наступних авторів: М. Гвоздь, О. Жмай, І. Когут, І. Ткаченко, К. Сивокоз, В. Приймак, А. Церковна, О. Чебанова та ін. Наукові дослідження в галузі розвитку методів проєктного менеджменту проводили Баункен Р.Б., Бенедек П.А., Богнар Ф., Вройні В., Гарел Дж., Гасік С., Зулета С., Кеньятта

Е., Лінндал М., Обрадовіч В., Остін К., Фоулер Н., Хаас Б., Школьд Д. та ін., а також українські дослідники: С. Бушуєва, В. Данчук, С. Войтко, Б. Козир, В. Молоканова, Н. Рябоконт, Д. Смолич, Ю. Силкіна, В. Чухліб, О. Чайкова, І. Якубенко.

Існує окремий, суттєвий за своєю практичною значущістю спектр публікацій, основним змістом яких виступає систематизація методів управління проєктами та рекомендації щодо ефективного впровадження інструментарію управління проєктами в різних секторах економіки. Так, у цьому аспекті відомі публікації наступних авторів: Бурдхарда М., Бусеро А., ДеМарко Т., Інглунда Р., Кемпбелла К., Лістера Т., Ліча Л., Расмуссона Дж., Сазерленда Дж., Хелдмана К. та ін.

Засновником екстремального проєктного менеджменту (ЕПМ) вважається ДеКарло Д., який запропонував унікальний підхід до управління проєктами в умовах невизначеності. Цей сучасний підхід орієнтований на гнучкість, адаптивність і впровадження інноваційних управлінських методів. У кризових ситуаціях, коли традиційні методи не завжди ефективні, ЕПМ дозволяє пришвидшити прийняття рішень, забезпечити оптимальне використання ресурсів та знизити витрати на виконання проєктів.

Вище наведені аспекти визначили тему дослідження, його мету, завдання, об'єкт і предмет.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності використання методів екстремального проєктного менеджменту в українській практиці при дотриманні спадкоємності з традиційними і гнучкими методами. Мета магістерської роботи визначила наукові і практичні завдання:

- дослідження особливостей екстремального проєктного менеджменту;
- аналіз потреби в застосуванні екстремальних підходів в управлінні проєктами з урахуванням кризових явищ сучасної економіки;
- оцінка діяльності та адаптивності підприємства до кризових явищ;
- уточнення методології (в частині адаптації та розвитку принципів) екстремального проєктного менеджменту;

- аналіз підходів до відбору проєктів, що можуть бути реалізовані на засадах екстремальності;
- розроблення рекомендацій щодо реалізації екстремальних підходів різних рівнів.

Об'єктом дослідження є проєкти, що реалізуються вітчизняними підприємствами в кризових умовах.

Предметом дослідження є управлінські та організаційно-економічні відносини, що виникають і здійснюються у процесі управління проєктами у складно прогнозованих умовах.

Теоретичною і методологічною базою дослідження послужили результати фундаментальних наукових публікацій українських та іноземних дослідників у галузі теорії загального і проєктного менеджменту, стратегічного та антикризового управління. Під час проведення дослідження було використано загальнонаукові методи (системний підхід, аналіз, синтез, індукція, дедукція, бібліографічний аналіз, порівняльний аналіз) і окремі наукові методи (групування, економічний аналіз, фінансовий аналіз, моделювання процесів, метод експертних оцінок, анкетування та опитування).

Деякі положення та результати дослідження були представлені та обговорювалися на VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Бухгалтерський облік, контроль та аналіз в умовах інституційних змін».

Дослідження структуровано за класичною схемою: вступ, три розділи, висновки, список літератури з 58 джерел та додатки. Основний текст кваліфікаційної роботи викладено на 82 сторінках, містить 10 таблиць та 12 рисунків.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВИНИКНЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ЕКСТРЕМАЛЬНОГО ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 1.1. Еволюція та класифікація методів проєктного менеджменту

Проектний менеджмент, проєктне управління або управління проєктами (розглядаються як синоніми) є доволі добре вивченою галуззю досліджень, проте насамперед слід говорити про це як про практичну діяльність, що включає розроблення та реалізацію проєктів різної складності та з різними характеристиками. Саме розвиток проєктної діяльності дав поштовх формуванню окремого напрямку в менеджменті як специфічної теорії та методології. Історично увагу до проєктної діяльності було акцентовано в період відновлення економіки після Другої світової війни та початку освоєння великих нафтових родовищ у світі. Саме тоді весь комплекс робіт, починаючи від розвідки родовища до спорудження видобувної інфраструктури та початку видобутку, почали розглядати саме як проєкт. Крім того, будівництво нових заводів, становлення атомної галузі та космічних досліджень також активно сприяло до розвитку практики управління проєктами та становленню нового теоретичного напрямку в галузі управління.

Наразі в дослідженнях і на практиці апелюють до стандартного розуміння проєкту як до сукупності структурованих і ретельно виконуваних завдань, дій і зусиль протягом певного часу, заходів, що вживаються для створення унікального продукту, послуги або досягнення бажаного результату, відповідно до визначення Всесвітнього інституту управління проєктами (PMI - Project Management Institute), заснованого 1969 року, і вже сьомою версією стандарту з управління проєктами.

Причому важливо, що проєкт, на відміну від будь-якого процесу, завжди орієнтований на створення певного нового продукту, з ознаками унікальності. Порівняльний аналіз визначень проєкту, що містяться в інших стандартах, прийнятих різними міжнародними та національними асоціаціями проєктного

менеджменту (рис. 1.1), дає можливість сформулювати певні відмінні характеристики проєкту як категорії:

- проєкт реалізується протягом певного періоду часу, тобто має часові рамки (проте вони можуть бути переглянуті в ході реалізації проєкту);
- проєкт завжди має чітко запланований результат, що має виражену цінність, який має бути досягнутий до закінчення певного часового інтервалу і за умови використання обраних ресурсів;
- виходячи з того, що проєкт реалізується протягом певного часу та із залученням певних запланованих часу та ресурсів, то умови реалізації проєкту, а конкретніше їх зміна, можуть вплинути на хід реалізації проєкту, а саме, на часові рамки та склад і обсяги ресурсів.

Саме на останньому положенні далі буде побудовано розвиток розуміння проєкту як такого, що здійснюється в особливих умовах, які потребують уточнення методології проєктного менеджменту.

Методологія управління проєктами як процедури використання знань, навичок, технік та інструментів проєктної діяльності стала активно використовуватися в різних секторах економіки - а саме, у будівництві під час спорудження будівель та об'єктів інфраструктури, у виробництві високотехнологічної продукції<sup>1</sup> та здійсненні модернізації та технічного переозброєння на підприємствах, в державному управлінні, в освіті та науці при виконанні наукових досліджень, в охороні здоров'я під час реалізації профілактичних заходів, в ІТ-секторі, інженерії та техніці під час розроблення програмного забезпечення та здійснення комунікацій, в маркетингу під час розроблення планів із просування продукції та реклами у культурно-медійній індустрії та спорті, і навіть у правознавстві та законотворчості . Загалом, таке поширення обґрунтовується як певним еволюційним розвитком, що його здійснила методологія управління проєктами, так і певною універсальністю, що мали процедури та інструментарій проєктного управління.

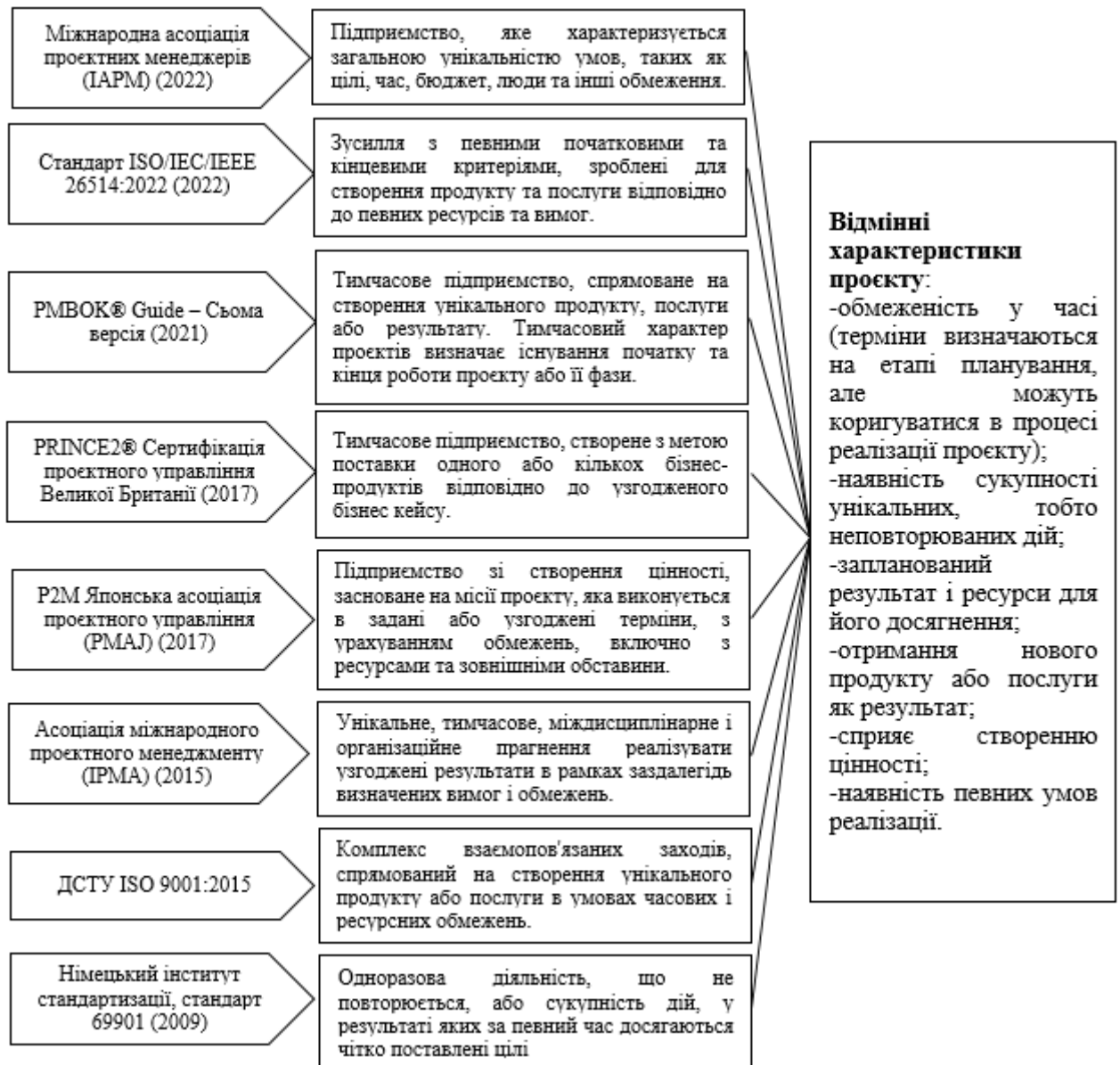


Рисунок 1.1 - Виокремлення відмінних характеристик проекту на основі порівняння вимог стандартів із проектного менеджменту

*Джерело: складено автором*

Так, збагачення методології управління проектами відбувалося і за рахунок міждисциплінарного підходу, і незалежно від геополітичних зв'язків, - наприклад, мережеві діаграми-графіки, які почали активно використовуватися в методі проектного менеджменту PERT (Program (Project) Evaluation and Review Technique - метод оцінки та аналізу проектів). Цей метод дає змогу в графічному вигляді пов'язати події та роботи в рамках здійснення проекту, і його вперше застосували 1958 року на американській військово-

промисловій компанії Lockheed Martin на базі розробок інженера Ерасмуса А. і у відповідь на запуск першого радянського космічного супутника.

Традиційно, методологію управління проєктами поділено на дві великі групи, кожна з яких включає відповідні методи управління проєктами:

- класичні методи управління проєктами;
- гнучкі методи управління проєктами.

Класичні методи передбачають жорстке планування термінів виконання проєкту і формалізацію його ресурсів (бюджет), тому можуть бути застосовані тільки для проєктів із високим ступенем опрацювання, умовно нескладних, що реалізуються у стабільному або легко прогнозованому зовнішньому середовищі з мінімальним впливом чинників. Також класичні методи ідеально підходять для адаптації в системі управління проєктами в державних відомствах, тобто в системі державного управління, де потрібне достатньо жорстке планування і, відповідно, виконання робіт для досягнення запланованого результату.

Гнучкі методи управління, на противагу класичним, припускають адаптаційний підхід до реалізації проєкту і, відповідно, від самого початку враховують наявність умов, що змінюються, безлічі факторів впливу та/або чинників зовнішнього середовища для проєкту, тобто реалізацію проєкту в умовах невизначеності і ризиків. Під застосування гнучких методів також підпадають складні проєкти і проєкти з тривалим терміном реалізації, і, крім того, з певними цільовими орієнтирами, наприклад, для досягнення цілей сталого розвитку або загалом у системі стратегічного управління.

Для управління проєктами характерне проникнення інструментарію з інших галузей управління, що в принципі можна вважати логічним - управління передбачає ухвалення рішень, тож особи, що ухвалюють рішення, мають використовувати доступний арсенал із рішень для контролю термінів реалізації проєкту, моніторингу виконання бюджету, досягнення запланованих результатів проєкту. Перехід на гнучкі методи управління

проектами обґрунтований необхідністю пристосування та адаптації до всіх процесів, які відбуваються в організації, що здійснює реалізацію проектів.

У рамках розв'язання поставлених завдань дослідження нами було сформовано еволюцію методів управління проектами, яка лежить в основі загальної методології проектного менеджменту, що враховує як класичні, так і гнучкі методи управління проектами (рис. 1.2).

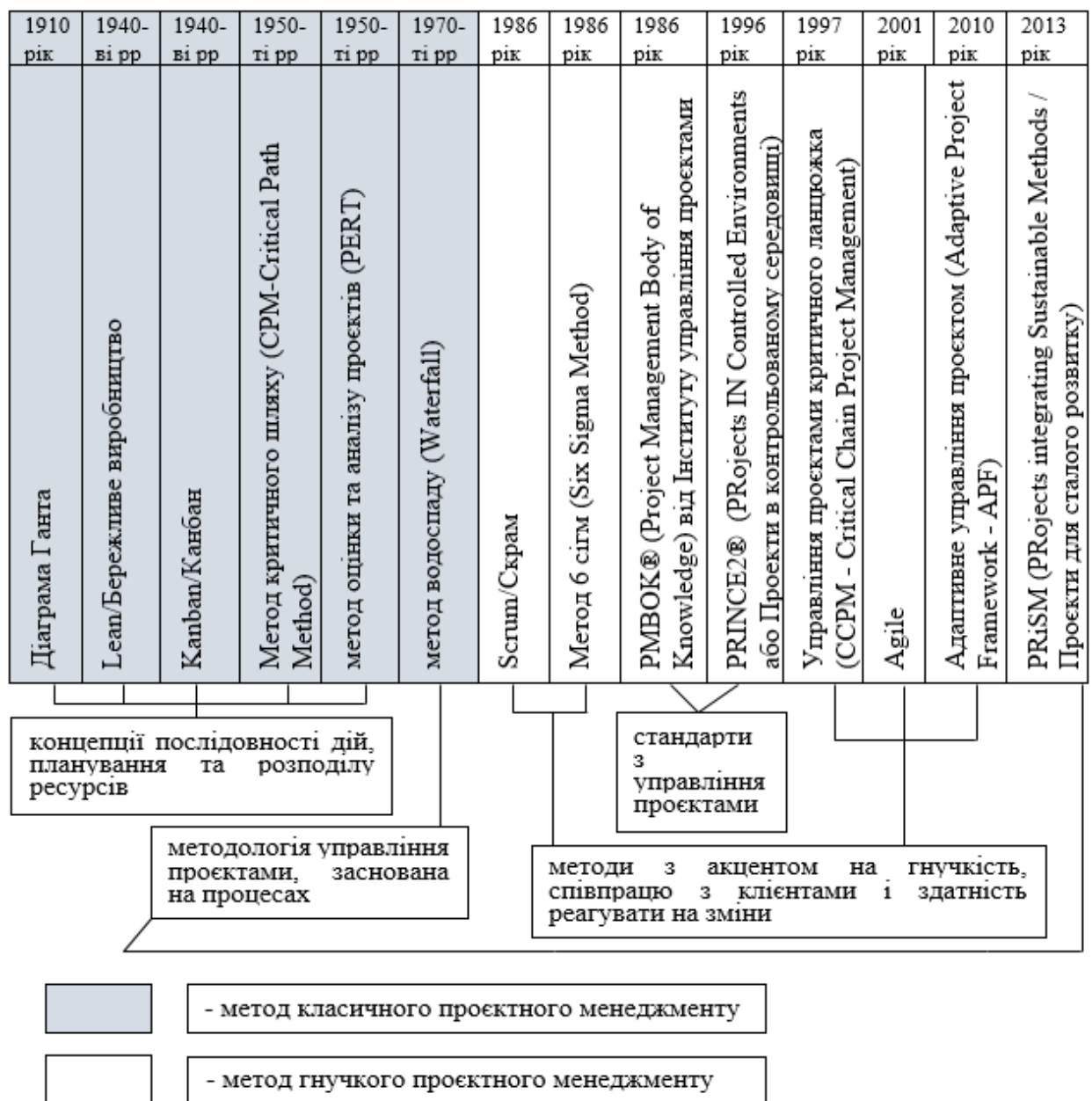


Рисунок 1.2 - Еволюція методів проектного менеджменту

Джерело: складено автором

Так, від самого початку формувалися методи, орієнтовані на чіткіші вказівки для планування, моніторингу та контролю послідовності дій і ресурсів під час реалізації проєктів (особливо це стосувалося сфери будівництва та інженерних проєктів) - цьому сприяли діаграма Ганта, Lean/Ощадливе виробництво, система Kanban/Канбан, метод критичного шляху, метод оцінки та аналізу проєктів (PERT).

Окремо серед класичних методів управління проєктами стоїть метод водоспаду Waterfall, сама поява якого зафіксувала важливість виконання послідовності дій у рамках реалізації проєкту, але подана модель не враховувала вплив чинників і змін, що могли суттєво вплинути на перебіг реалізації проєкту. Певним продовженням документування процесного підходу стало формування та потім подальше оновлення стандартів - найвідоміший із них PMBOK® (Project Management Body of Knowledge) [50] від Інституту управління проєктами, а також широко застосовується і стандарт PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments, або Проєкти в контрольованому середовищі) [53] з Великої Британії.

Практично революцію в проєктному управлінні, що ґрунтується на впровадженні більшої гнучкості в процеси ухвалення рішень щодо проєкту і внесення змін у перебіг його реалізації задля досягнення запланованих результатів, внесли методи Scrum, управління проєктами критичного ланцюжка (CCPM - Critical Chain Project Management), Agile. По суті, вони дали змогу визнати й агрегувати можливості команд щодо внесення узгоджених змін у перебіг реалізації проєкту задля отримання не просто запланованого результату, а отримання цінності для зацікавлених сторін. Також незважаючи на первісне розроблення для проєктів ІТ-сектору, багато хто з цих методів стали широко використовуватися в інших індустріях .

Крім того, заслуговує на увагу позиція щодо можливості виокремлення методів гібридного менеджменту проєктів, під яким розуміють застосування методів, процесів і фаз реалізації проєктів із різних моделей і стандартів.

Оригінальність цього підходу підтверджується практичною реалізацією, коли на різних фазах реалізації проєкту можуть бути застосовані різні методи з урахуванням фактичного стану реалізації фази (особливо це актуально для проєктів будівництва різних великих об'єктів і проєктів створення програмних продуктів). Однак, на нашу думку, є певні складнощі із застосуванням стандартів, коли, незважаючи на певні схожі уявлення, тим не менш, є певні відмінні риси, що можуть вплинути на процес ухвалення рішень у межах реалізації проєкту під час вибору методів проєктного управління в гібридному форматі.

Загалом, сам факт появи гібридного підходу до проєктного менеджменту підкреслює те, що проєкти володіють своїми унікальними характеристиками, і немає можливості для ефективного управління ними застосовувати класичні методи - є необхідність адаптувати застосовані методи і підходи під особливості або потреби проєкту. Гібридний підхід дає змогу знайти баланс між стабільністю, що їх готові забезпечити класичні методи управління проєктами, і гнучкістю, яку дають змогу досягти гнучкі методи.

Методи управління проєктами, які можна ідентифікувати як гібридні, причому для проєктів будь-якого розміру:

- Scrumban як комбінація Scrum і Kanban в один процес, який дає змогу досягати значущих результатів. Фактично дає змогу команді проєкту використовувати всі стандартні переваги ітерацій у Scrum з доповненням наочного представлення процесів і лімітів незавершеної роботи, що забезпечується в рамках Kanban;

- Scrumerfall (або Water-Scrum-Fall) як комбінація Waterfall і Scrum використовується в організаціях із жорсткою ієрархічною структурою (зазвичай, державних корпораціях і відомствах) під час розроблення й реалізації складних проєктів, що потребують дотримання комплексу нормативних вимог і вимог із безпеки;

- концепція суворої, упорядкованої швидкої розробки (Disciplined Agile Delivery - DAD), в основі якої Agile-підхід, орієнтований на: 1) навчання

команди проєкту, 2) зниження ризиків, 3) підвищення цінності з урахуванням наявних економічних, культурних і технічних обмежень, за рахунок формування масштабованого проєкту.

Раніше, як особливу складову характеристик проєкту, ми виокремили характеристику наявності певних умов реалізації для проєкту, що є складовою фактору невизначеності в реалізації проєктів, включно з технологічними змінами, та фактору впливу на досягнення запланованого результату, а також дотримання строків реалізації проєкту та його бюджету в частині складу та обсягів ресурсів. Це також можна трактувати і як наявність ризиків під час реалізації проєкту - так, відомі експерти та консультанти в галузі практичного проєктного менеджменту ДеМарко Т. і Лістер Т. [36] зазначають, що проєкт, у якому немає ризиків, узагалі не повинен бути взятий до роботи, тож проєкти, які фактично реалізуються, слід завжди розглядати як проєкти в умовах наявності ризиків. У зв'язку з цим і управління проєктами вимагає особливих компетенцій співробітників - проєктних керівників і проєктних менеджерів, а також певної зрілості організації в плані її організаційної культури та процесів управління.

Сучасна економіка і суспільство характеризується великою кількістю ризиків, у яких здійснюються проєкти в найрізноманітніших галузях. Однак загострення геополітичних конфліктів, широкомасштабне проникнення цифрових технологій і максимальна цифрова трансформація бізнес-процесів і державного управління, результати впливу коронавірусної пандемії на багато процесів у суспільстві, «зелений порядок денний» та інші аспекти в сукупності з непрогнозованими подіями й кризовими ситуаціями створюють особливе середовище з екстремальними умовами для реалізації проєктів, що вимагає уточнення й розвитку методології проєктного менеджменту.

Так, наприклад, у 2013 році було сформовано вимоги до методології управління проєктами, яка дістала назву PRiSM (PRojects integrating Sustainable Methods - Проєкти для сталого розвитку) і представила

методологію проєктного планування, яка передбачає економію всіх видів матеріальних і нематеріальних ресурсів, особливо електроенергії та води.

У 2010 році з'явилася нова методологія управління проєктами, що отримала назву «Адаптивне управління проєктом» (Adaptive Project Framework - APF) [57], основна ідеологія якої побудована навколо обов'язкового та невідворотного врахування чинників, що є невідомими та можуть виникнути під час проєкту. Саме розуміння мінливості чинників проєкту дає змогу команді проєкту виробити гнучке мислення, щоб оцінювати проміжні результати, узгоджувати їх із зацікавленими сторонами та ухвалювати рішення в процесах реалізації проєкту. Заради об'єктивності слід зазначити, що звернення в сучасних умовах саме до екстремального проєктного менеджменту має обґрунтовано бути визначене в частині виокремлення управління проєктами в умовах криз. Криза розглядається як унікальна ситуація і конкретно як загострення суперечностей у певній системі, що може загрожувати її функціонуванню, а дослідники виокремлюють нестійкість світової економіки як результат кризових явищ, що неминуче впливає на результативність проєктів та потребує вбудовування в систему антикризового управління.

Заслуговує на увагу виокремлення такого специфічного напрямку в кризовому менеджменті (антикризовому управлінні) як кризовий проєктний менеджмент, який розглядається як механізм управління соціально-економічною системою в кризовій ситуації з використанням принципів проєктного управління, що дає змогу використовувати його не лише на стадії кризи, а й на посткризовій стадії для закріплення результатів реалізації проєкту під час контролю, у процедурах антикризового управління. У зв'язку з цим кризові ситуації або проблеми розглядаються як фактор ідентифікації екстремальних умов реалізації проєктів, що підтверджує нестабільність, створює нестабільність і нестійкість і, зрештою, тимчасові та вартісні загрози (ризики) для реалізації проєкту.

## 1.2. Екстремальний проєктний менеджмент як основа гнучкого управління в умовах кризи

Щоб упоратися з невизначеністю в епоху швидких змін і непередбачуваності, потрібен інший підхід, ніж може запропонувати традиційне управління проєктами (особливо коли організації намагаються реалізувати проєкт, спрямований на досягнення унікального, єдиного у своєму роді результату), а саме - екстремальний проєктний менеджмент (ЕПМ). Основоположником екстремального проєктного менеджменту вважається ДеКарло Д., який у своїй книзі «Екстремальне управління проєктами: Використання лідерства, принципів та інструментів для забезпечення цінності в умовах нестабільності» [35] запропонував оригінальний підхід щодо управління проєктами, що реалізуються в умовах невизначеності. На його думку, екстремальні проєкти пройшли певний шлях еволюції, але саме з кожним етапом історії вплив невизначеності дедалі більше зростає - це виражається у збільшенні швидкості та масштабів змін, їхньої складності, супроводжується високими ризиками та впливом не лише на самі характеристики реалізації проєкту, а й на психологічний стан людей, які приймають рішення та беруть участь у реалізації проєктів.

Одним із потужних факторів стимулювання розвитку саме екстремального проєктного менеджменту виступає криза, оскільки вона створює унікальні умови, в яких традиційні підходи до управління проєктами можуть бути неефективними. Криза стимулює впровадження інструментів екстремального управління проєктами, які спрямовані на максимальну гнучкість, адаптивність і людський фактор. В таких умовах ЕПМ стає не лише інструментом виживання, а й засобом для розвитку та інновацій. Основні аспекти впливу кризи/кризових явищ на розвиток та впровадження ЕПМ наведені на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 - Основні аспекти впливу кризи на розвиток та впровадження ЕПМ

*Джерело:* складено автором

З огляду на необхідність ухвалення рішень в обмежених умовах, ДеКарло розглядає фактично інтеграційний підхід до управління екстремальними проєктами, поєднуючи принципи, цінності, навички, інструменти та практики, що довели свою ефективність у частині класичних методів управління проєктами як базової складової та в частині гібридних методів управління проєктами, щоб адаптуватися до змін, які відбуваються, або непередбачуваних подій.

Слід зазначити, що екстремальне управління проєктами в частині ідеології не є оригінальним - наприкінці 1990-х рр. у зв'язку з бурхливим розвитком ринку програмних продуктів з'явилося екстремальне програмування (XP, eXtreme Programming) як особлива гнучка методологія,

запропонована американським розробником Беком К. Основною характеристикою ІТ-проектів, що потрапляють у зону дії екстремального програмування, стає час, а саме, більш стислий термін виконання проекту - фактично розроблення програмного забезпечення. Тому робота з розроблення програми ведеться короткими циклами з безліччю обговорень щодо дизайну, демонстрації проміжних результатів і тестування - саме це й забезпечує продуктивне розроблення програмного забезпечення в стислі терміни. Отже, як адаптацію під управління екстремальними проектами ми можемо розглядати з методології екстремального програмування те, що команда проекту не змінює мету (це розробка програмного продукту), але постійно відслідковує можливість внесення змін, щоб досягнути цієї мети щонайменше вчасно та щонайбільше раніше від запланованого терміну. Крім того, на практиці застосування цієї методології ще може ускладнюватися обмеженнями за обсягом ресурсів - насамперед, фінансових і кадрових.

Таким чином, потреба в реалізації екстремального проектного менеджменту зумовлена такими обставинами:

- проекти стають дедалі складнішими та комплекснішими для створення різних видів цінності, включно з не тільки економічною та соціальною, а й суспільною;
- сучасна економіка характеризується як складна система з ознаками невизначеності, мінливості, нестабільності, підтверджуючи тезу про VUCA-світ (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity - нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність) і BANI-світ (bittle, anxious, nonlinear, incomprehensible - крихкий, тривожний, нелінійний і незбагненний);
- безпрецедентна швидкість змін, що відбуваються, причому в різних секторах економіки та життя суспільства, починаючи від поширення нових технологій, загострення національних конфліктів і аж до впливу чинників загрози людству у вигляді пандемій і природних катастроф;
- необхідність адекватного врахування змін, що відбуваються, на процеси й параметри реалізації проектів, щоб забезпечити досягнення запланованого

результату та використання ресурсів в умовах досягнення ефективної взаємодії з VUCA-середовищем за допомогою формування VUCA Prime (vision, understanding, clarity, agility - бачення, розуміння, ясність та швидкість);

- проєкти повинні бути адаптивними до змін, а внесення уточнень у реалізацію проєктів - оперативними для недопущення наростання відхилень у перебігу реалізації проєкту;

- нарівні з балансуючим застосуванням залежно від типу проєкту класичних чи гнучких методів проєктного менеджменту розглядати можливості включення у використання гібридного проєктного менеджменту.

Проєктне управління як галузь дослідження і як сфера практичної діяльності є доволі розробленими. З появою нових метод на практиці вони доволі швидко ставали об'єктами аналізу та доповнень, що сприяло їх активнішому поширенню.

Сьогодні ж дослідники відзначають як окремий ефективний інструмент корпоративну систему управління проєктами, що інтегрує організаційне, інформаційне та освітнє забезпечення управлінських процесів, при цьому роблячи акцент на застосуванні інформаційних і цифрових технологій для оцінювання й ухвалення управлінських рішень у рамках управління проєктами. При цьому основний наголос робиться на розвиток саме гнучких методів управління проєктами

Одна з фундаментальних відмінностей класичного управління проєктами від сучасних проєктів полягає у сфері планування і ступеня зумовленості. Класичне управління проєктами припускає, що управління і контроль невизначеності здійсненні; таким чином, воно добре підходило для проєктів із чітко заданими цілями і методами та детальним заздалегідь визначеним планом, що реалізуються в доволі стабільному середовищі, яке навряд чи потребуватиме якихось змін початкових особливостей проєкту в перебігу його реалізації. Однак у випадку з сучасними проєктами можна було б очікувати, що це не так. У цьому напрямі дослідники, наприклад, розрізняють

детерміновані та недетерміновані проєкти (з докладним і точним описом мети проєкту, що передувє його початку, і без нього). Планування в управлінні проєктами - важлива стадія, причому особливо суттєва в класичному управлінні проєктами щодо реалізації поетапного підходу (фактично застосування методу водоспаду та візуалізації у вигляді діаграми Ганта), оскільки проєктний менеджер реалізує одну з функцій як контроль, щоб реалізація проєкту суворо дотримувалась від самого початку розробленого плану. Такий підхід повною мірою застосовний для проєктів, де технології та зовнішнє середовище не зазнають істотних змін під час реалізації проєкту. Однак навряд чи проєкт буде продуктивним і результативним у швидко мінливих сферах, особливо близьких до технологічного рубежу, таких як ІТ-індустрія, біотехнології, охорона здоров'я і фармацевтична промисловість. Тут дотримання початкового плану і відмова від будь-яких змін у ньому може призвести до виключення з поля зору важливих технологічних інновацій, що виникають під час реалізації проєкту - це, зі свого боку, може зробити результати проєкту застарілими, а компанія може зіткнутися зі зниженням своїх конкурентних позицій і надалі не витримати конкуренції на ринку як негативний результат невнесення змін до перебігу реалізації проєкту. Взагалі технологічна невизначеність у сучасних умовах є одним із пріоритетних ризиків як під час розроблення, так і під час реалізації проєктів. Класичний проєктний менеджмент і сучасні проєкти майже протилежні у своїй позиції щодо невизначеності. Перше передбачає, що невизначеності практично немає або вона практично відсутня, що дає змогу легко планувати діяльність і графік проєкту; останні часто існують у дуже високому ступені невизначеності, аж до того, що методи проєктів важко ідентифікувати до моменту їхнього початку або виявляються неіснуючими (особливо зрозуміло це на прикладах розроблення нових фармацевтичних формул для ліків). Саме тут класичне управління проєктами відходить у бік пробних підходів, можливо гібридних. Що стосується цілей проєкту, класичний менеджмент налаштований на роботу з чітко позначеною метою, де обсяг і специфікації чітко відомі ще до початку;

паралельна робота методом проб і помилок краще підходить для мети, яку ще не конкретизовано під час проєкту, оскільки первинних знань недостатньо для його докладного опису, оскільки він є інноваційним за своїм родом і не може ґрунтуватися на аналогічних результатах із проєктів, реалізованих раніше.

Певним підтвердженням значення впливу невизначеності на реалізацію проєктів слід вважати динаміку індексу глобальної економічної невизначеності, що формується з 1969 р. Якщо аналізувати його динаміку за останні 7 років, то у світовому аспекті (рис. 1.4) найвищий пік напруженості припадав на 2020 рік - на період пандемії, що не лише істотно вплинула на економічну активність, а й створила безпрецедентний кейс не лише дії непрогнозованих неекономічних чинників, а й впливу на практично всі аспекти життя, а саме: на порушення строків реалізації проєктів через зупинку чи відмову від них, а також на зміну бюджетів чи обсягів ресурсів аж до кардинальної зміни календарних графіків. Даний період характеризувався як порушенням термінів реалізації проєктів у зв'язку із зупинкою або відмовою від них, так і зміною бюджетів і обсягів ресурсів аж до кардинальної зміни календарних графіків.

Слід зазначити, що після середньосвітового падіння ВВП на рівень мінус 6,2%, тим не менш, світова економіка досить швидко відновилася, та у 2022-2023 рр. засвідчила імпульсуючий вплив невизначеності як наслідок світової нестабільності в геополітичному плані, передусім, агресії РФ проти України, та геополітичними ризиками, пов'язаними з проблемою незалежності Тайваню.



Рисунок 1.4 - Індекс глобальної економічної невизначеності, 2017-2023 рр.

Джерело: Monthly Global Economic Policy Uncertainty Index. URL:

<https://policyuncertainty.com>.

Слід зазначити, що, на нашу думку, одночасно з невизначеністю є потреба розуміти наявність характеристик складності проєктів унаслідок наростання техніко-технологічних удосконалень завдяки черговому витку науково-технічного прогресу та новим вимогам у промисловості, що формує складність, як спричинену зовнішніми факторами, так і складність, зумовлену внутрішніми особливостями проєктів. При цьому окремі дослідники схильні виокремлювати не лише технічну складність, а й організаційну (як обмеження за ресурсами), складність, зумовлену людським чинником, і навіть екологічну складність, пов'язану з необхідністю дотримання вимог щодо екологічності або прив'язки до «зеленого» порядку денного в сукупності з реалізацією цілей сталого розвитку. У контексті управління проєктами важливою є позиція про складність, що спричинена невизначеністю методів і цілей проєкту, та про структурно-динамічну складність, що характеризує структурну складність як взаємодії всередині проєкту внаслідок наявності ієрархії систем, системної інтеграції та взаємодії між членами команди, та динамічну складність, що виникає внаслідок взаємодій між проєктом та його середовищем. Розуміння безлічі чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища проєкту, фактично призвело до більш комплексного розуміння складності, а саме:

Джеральді Дж., Мейлор Х. та Вільямс Т. [39] запропонували розглядати 5 типів складності: 1) структурну (технологічну), 2) організаційну (пов'язану з невизначеністю, яка впливає на цілі проєкту та застосовані методи управління), 3) часову, 4) динамічну, 5) соціально-політичну (правові та етичні аспекти, безпека і т. ін.).

Проведене дослідження також дало змогу встановити, що практично в усіх галузях є розуміння необхідності використання гнучких методів проєктного менеджменту на додаток до класичних традиційних. Одночасно з цим також визнання впливу непрогнозованих екстремальних чинників на перебіг реалізації проєктів вимагає не просто адаптації до змін, що відбуваються, і внесення необхідних коригувань до показників проєкту (причому є варіанти відмови від проєктів у разі негативного розвитку ситуації, що принесе компанії менший збиток, ніж спроби продовжити реалізацію проєкту), а розвитку методології проєктного менеджменту з урахуванням впливу екстремальних умов, що має бути представлено в системі екстремального проєктного менеджменту.

### 1.3. Систематизація та розвиток принципів екстремального проєктного менеджменту

Екстремальне управління проєктами - це підхід, призначений для діяльності в умовах, у яких традиційні методи управління виявляються малоефективними. Такий погляд окреслює сферу застосування екстремальних підходів, визначаючи її саме ступенем невизначеності як рішень, так і цілей проєктів. Інакше кажучи, якщо проєкт можна реалізувати (за оцінки в момент ініціації) із застосуванням традиційного проєктного менеджменту, то необхідність застосування екстремальних підходів відсутня. І навпаки, проєкти з високим рівнем невизначеності, наявністю вимог, що стрімко змінюються, та чітко вираженою часовою обмеженістю потребують відмови від традиційних підходів з метою отримання більш ефективних результатів.

Розглядаючи різні підходи, слід чітко розділити в проєктному менеджменті методологію та так звані фреймворки.

Методологія проєктного управління містить насамперед принципи, цінності та найкращі практики, дотримання яких забезпечує досягнення необхідного результату, формуючи концептуальний образ проєкту, тобто мету та комплекс рішень щодо досягнення підсумкового завершення фаз проєкту.

Фреймворки як набір прийомів, методик, формованих завдань і організованих процесів, відповідають на запитання: яким чином досягти результату, дотримуючись методології (визначених нею принципів і цінностей). Наприклад, якщо принципи гнучких підходів стверджують необхідність управління змінами для успішності проєкту, що відображено в методології, то саме фреймворки забезпечують ефективність управління змінами.

При цьому методологія може розглядати і найзагальніші економічні та управлінські властивості, виражені через принципи (наприклад, такі, як принципи системності або пріоритетності), але, на наш погляд, доцільніше розглядати принципи, які безпосередньо стосуються проєктів та управління ними.

Ба більше, слід зазначити, що значущість невизначеності в проєктах дає змогу посилити дослідницьку позицію в тому, що ключовими методологічними рішеннями є не конкретні методи з адаптованими методиками, а принципи, дотримання яких дає змогу, з одного боку, гнучко реагувати на зміни, які відбуваються, а з іншого боку, вибудовувати процес у такий спосіб, щоби скорочувати ступінь невизначеності в міру просування до закриття проєкту.

До більш детального розгляду принципів слід звернути увагу на ще один аспект управління проєктами. Ідеться про таку категорію як «життєвий цикл проєкту». Життєві цикли проєкту - це конкретні фази, за допомогою яких протікає той чи інший план під час власного здійснення, а також функціонування. На наш погляд, саме ця категорія (життєвий цикл проєкту)

визначає як особливості застосовуваних методів (згаданих вище фреймворків) на різних фазах проєкту, так і дає змогу систематизувати різні підходи.

При цьому сама послідовність фаз (ініціація, планування, реалізація, контроль і завершення) уже вважається досить усталеною, і введення додаткових фаз вимагало б радикального перегляду первісного внеску розробників проєктного менеджменту та істотного перероблення багатьох фреймворків, що багато в чому недоцільно.

Більшість авторів, як, наприклад, Wysocki R.K. [58] визначають життєвий цикл проєкту як послідовний загалом або, деталізуючи, як послідовність реалізації етапів (що якнайповніше відображено в так званій моделі «водоспаду» або каскадному підході, наприклад).

У міру розвитку досліджень з вивчення та практичної реалізації гнучких методів стали висуватися й нові гіпотези про форму життєвого циклу проєкту, що відрізняються від базової лінійної.

Аналогічно до вищесказаного, ми вважаємо, що введення нових моделей життєвого циклу, що відмовляються від лінійної послідовності фаз, не є обґрунтованим, тому що без завершення виокремлюваних для нових методів циклічних або разових повторень і послідовного переходу на нову стадію проєкт не буде завершено. Так, під час реалізації частини проєкту, як, наприклад, у SCRUM, не можна стверджувати, що буде автоматично досягнуто переходу на нову фазу проєкту без спеціальних дій. І також зазначимо, що широко поширена вказівка при описі гнучких методів на ітеративний характер життєвого циклу, наприклад, незважаючи на її справедливість з погляду приватних прийомів, тим не менш, не дає можливості завершити проєкт без послідовного переходу на підсумкову фазу.

Ми також не вважаємо за доцільне розвивати дискусію щодо найменування різних фаз життєвого циклу, беручи за основу для подальших досліджень найпоширеніші найменування фаз (або стадій, або етапів) життєвого циклу - цілепокладання (включно з ініціацією), рішення (включно з плануванням і виконанням), моніторинг і контроль, завершення.

Таким чином, запропоноване нами узагальнення дає змогу зафіксувати:

а) єдність методології управління проєктами для різних методів (ТПМ - традиційний проєктний менеджмент, АПМ - адаптивний проєктний менеджмент, ЕПМ - екстремальний проєктний менеджмент);

б) послідовний характер зміни фаз життєвого циклу, незважаючи на різні траєкторії його здійснення;

в) ключова ознака у вигляді організації зворотного зв'язку у моделях, що використовуються, яка дала змогу, після об'єднання методів, виділити їхні особливості. Джерелом зворотного зв'язку є порівняння результатів і заданих спочатку цільових параметрів проєкту, і відповідно джерело перебуває на фазовому переході «контроль - завершення» і є єдиним для всіх моделей.

Вибір точки сприйняття сигналу зворотного зв'язку дає змогу систематизувати всю відому сукупність методів управління проєктами: від традиційних (включно з моделлю «водоспаду») до екстремальних. Точки сприйняття зворотного зв'язку розташовані на різних фазах життєвого циклу (ініціація, планування і реалізація).

Якщо для проєктів традиційного підходу зворотний зв'язок не використовується, то для модифікованого (структурованого) традиційного підходу зворотний зв'язок є необхідним у разі виникнення потреби в реалізації доповнень, змін або прирощень і спрямований на початок фази «виконання» до початку повторного здійснення окремих операцій, процесів і сесій (наприклад, спринтів у термінології SCRUM), без зміни самих операцій, процесів або сесій. Таке уявлення підтверджує наше припущення про те, що зворотний зв'язок для ТПМ є більш ефективним при деталізації у вигляді структурованої традиційної моделі.

В адаптивних методах (АПМ) точка повернення встановлена саме на стадію планування до визначення як окремих операцій, процесів як групи операцій, так і часових блоків (як сесій, що мають обмежений за тривалістю характер). Так, методи Agile, що набувають значного поширення, саме в плані

ітерацій найбільшу увагу приділяють часовому фактору, що дає змогу їх зіставити із загальним підходом.

У методах, пов'язаних з екстремальними рішеннями, неефективним є повернення вже й на стадію планування, передбачаючи перехід ще на більш ранню фазу - ініціацію проєкту та його цілепокладання, з метою розширення діапазону використовуваних рішень, що дасть змогу відповідно запланувати повторення фаз на основі нових напрямів рішень і реалізувати їх.

Запропонована систематизація, окрім забезпечення єдності методологічного підходу, дає нам змогу сформувати базис до добору та розвитку принципів саме екстремальних методів. Відома дискусія про те, чи мають принципи екстремального проєктного управління відкидати традиційні підходи, формуючи власну методологію, чи виключно доповнювати традиційні підходи до проєктного менеджменту.

Найчастіше ця дискусія стосується саме обговорення гнучких методів проєктування, не кажучи вже про екстремальні. На наш погляд, відповідь на це запитання передбачає певну спадкоємність підходів, на відміну від радикальних позицій, що вимагають встановлення нових принципів для гнучких методів.

Нашу позицію обґрунтовано таким чином: з огляду на те, що інструментарій проєктного управління розвивається не як самостійна наукова галузь із власними дослідженнями, а є відповідною реакцією на виникнення реальних проблем управління проєктами, то необхідно прагнути єдності методології. Зазначене припущення дає змогу дійти висновку, що некоректно стверджувати, що можуть існувати окремі групи принципів: класичні, гнучкі та екстремальні, оскільки головним завданням є реалізація проєкту, а не використання конкретних методів.

Вищесказане дає нам змогу вважати, що основою добору принципів має бути така конструкція: базові принципи мають містити положення, які не суперечать усім відомим підходам, але водночас усю групу принципів слід

адаптувати й доповнити новими принципами, зокрема й у разі зарахування їх до групи варіативних (рис 1.5).



Рисунок 1.5 – Схематичне зображення конструкції адаптування та розвитку принципів проєктного менеджменту

*Джерело:* складено автором

До числа традиційних (усталених) загальних принципів проєктного управління, на нашу думку, слід віднести:

- послідовність як базову вимогу до опису моделі життєвого циклу;

- потрійне обмеження «час - витрати - якість», так званий «магічний трикутник»;

- ефективність використання обмежених ресурсів, включно з обмеженням кількості використовуваних фреймворків;

- гнучкість, як базова вимога до формування різних фреймворків у вигляді здатності швидко переглядати і змінювати рішення на основі нової інформації або обставин, що змінилися;

- передова практика, яка демонструє ефективність нових технологій і забезпечує захист від власних помилок під час розв'язання нових завдань.

До числа загальних принципів, що потребують дискусії, можна зарахувати такий принцип як самоорганізація, оскільки, на наш погляд, не завжди проєкти завершуватимуться створенням нової системи або її оновленням, тому принцип самоорганізації може мати обмежене застосування. Проте сам принцип самоорганізації необхідний для екстремальних проєктів із метою забезпечення їхньої стійкості і може бути імплементований у систему базових принципів, якщо динаміка рішень не дасть змоги досягти необхідної стійкості проєкту, і таку стійкість і має забезпечити самоорганізація.

Друга група принципів пов'язана з компетенціями та управлінням знаннями, до неї слід віднести:

- накопичення знань, як прийомів і навичок реалізації спектра завдань, що стоять перед конкретною командою проєкту. Багато в чому зараз цю функцію покладають на застосування штучного інтелекту, але проте експертиза залишається за учасниками проєкту;

- управління змінами, як здатність керувати подіями, що відбуваються, що критично важливо для реалізації проєкту і його відповідності стратегічним цілям;

- постійне навчання або поліпшення через навчання, оскільки як окремі учасники проєкту, так і команди загалом мають не просто адаптуватися, а й навчатися на основі досвіду;

- прозорість і відкритість для учасників проєкту, що сприяє синергії та виникненню колективної відповідальності.

До числа дискусійних принципів у другій групі для екстремальних методів слід віднести принцип незалежності прогнозування результатів проєкту. Невизначеність часто призводить до того, що учасники формують припущення під час реалізації проєкту, і зазначена сукупність припущень створює «нову реальність», що коригує фактичну невизначеність до стану прогнозованих ризиків проєкту. Такий підхід може призвести до того, що учасники проєкту вважатимуть дану заміну (невизначеності прогнозованими ризиками) фактичним станом речей, тому важливою є роль незалежної організації прогнозування (незалежного відбору експертів). Другим дискусійним принципом стає принцип відсутності заборони на нові технології (нові рішення). Якщо для ТПМ цей підхід є неприпустимим, то для екстремальних методів цей принцип стає основою успіху, за умови, що відмова від певного типу технологій стане колективним рішенням, а не початковою настановою.

Третя група принципів пов'язана з плануванням і включає в себе:

- контингентність планів, оскільки плани мають забезпечувати можливість внесення змін у разі виникнення нових обставин, не врахованих раніше, включно з підсумком й адаптацією цілей. При використанні ЕПМ початкові плани можуть мати високий ступінь непропрацьованості, яка ліквідується в міру сходження проєкту до результату;

- поділ відповідальності, як чітке уявлення про зобов'язання у кожного учасника проєкту, що призведе до зміцнення взаємин загалом для всього колективу;

- інкрементність як можливість розбивати проєкти на більш дрібні частини, що дає змогу більш успішно реалізовувати проєкт. Такий підхід більш звичний для АПМ, але й застосовний для ЕПМ за умови встановлення образу проєкту.

Дискусійним у цій групі є принцип розширення діапазону проєктних рішень, який у низці випадків використання ЕПМ дає змогу одержати гарантований результат, тоді як для ТПМ цей принцип вестиме тільки до збільшення витрат. Наступним дискусійним принципом є забезпечення відповідності використовуваного інструментарію проєктам, що видається очевидним, але на практиці цей принцип іноді порушується.

Четверта група принципів спрямована на більш ефективну реалізацію проєкту:

- колаборативність, як можливість колективно обговорюваних рішень, зокрема із замовниками та зацікавленими сторонами; ефективне екстремальне управління багато в чому залежить від взаємодії в команді, колективного досвіду і спільної роботи над проблемами та рішеннями;
- регулярність формування закінчених проміжних результатів, навіть за відсутності всього спектра рішень, що дає змогу узгодити їх із керівництвом проєкту і замовниками, реалізуючи зворотний зв'язок;
- зворотний зв'язок, як отримання інформації щодо зіставлення заздалегідь визначених параметрів і результатів, що досягаються. Зворотний зв'язок має бути формалізованим і документованим для розуміння необхідних коригувань;
- управління ризиками як аналіз і ухвалення рішень протягом усього проєкту, а не тільки під час ініціювання.

До числа дискусійних принципів можна віднести всебічне впровадження ітеративного планування і реалізації, яке спрямоване на більш швидкі сесії з короткими циклами планування і розроблення, що дає змогу безперервно адаптувати проєкт до мінливих умов.

Крім того, можна виокремити додаткову групу принципів, яка суттєво значуща саме для ЕПМ. Слід зазначити, що в міру поширення адаптивних та екстремальних підходів положення цієї групи починають переміщатися в основні. До їх числа можна віднести:

- прийняття змін як необхідного чинника в проєктному управлінні, що робить передбачувану роботу зі змінами постійною, а не за фактом виникнення;

- безперервне планування, що вимагає введення періодичності перегляду і коригування планів, а не тільки у відповідь на нову інформацію або зміни в проєктному середовищі;

- укрупнене початкове планування, що вимагає обмеження обсягу детального планування на початкових етапах, формуючи модель відповідності укрупнених параметрів короткостроковому плануванню;

- інкрементне ціноутворення (зовнішнє і внутрішнє) для цілей забезпечення відповідності нових підходів у плануванні фінансування проєкту, що дає змогу усунути недоліки фіксованих контрактів.

Насамкінець слід зазначити, що перелік наведених принципів не може бути повним і закритим, оскільки вони є методологічними передумовами формування системи управління конкретного проєкту. Тому наведені принципи можуть і мають бути адаптовані залежно від контексту та специфіки проєкту і стати основою первинної колаборації команди проєкту. Ключовим критерієм формування системи принципів є забезпечення швидкого реагування на події, що відбуваються, у поточному контексті та досягнення балансу між довгостроковими цілями і короткостроковою гнучкістю. Основним джерелом інформації для коригування, уточнення та розвитку принципів під час роботи команди конкретного проєкту мають стати найуспішніші практики.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФІНАНСОВИХ ПОКАЗНИКІВ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ» ДЛЯ ОЦІНКИ ЙОГО СТРАТЕГІЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### 2.1. Характеристика діяльності Акціонерного Товариства «Українська залізниця» в екстремальних умовах війни

Історія Укрзалізниці починається у другій половині XIX століття, коли на території сучасної України почали активно будувати залізниці. Цей період став вирішальним для формування транспортної інфраструктури, яка мала важливе значення для економіки, торгівлі та військових потреб.

Перша залізниця в Україні з'явилася у 1863-х році. Одним із перших маршрутів було сполучення Львова з Перемишлем, збудоване за часів Австро-Угорщини. У межах Російської імперії у 1868 році відкрито залізницю Одеса—Балта, яка мала важливе значення для транспортування сільськогосподарської продукції, зокрема зерна. До Першої світової війни залізнична інфраструктура значно розвинулася, з'єднуючи ключові міста та порти, що сприяло зміцненню експорту. У радянський період залізниця стала основою для перевезення промислових вантажів і забезпечення мобільності населення, відіграючи важливу роль у процесах індустріалізації.

Після здобуття Україною незалежності залізнична мережа перейшла під управління державного підприємства АТ «Укрзалізниця». Основними викликами цього періоду стали модернізація застарілих локомотивів, вагонів і інфраструктури, що залишилися в спадок від СРСР, а також адаптація до нових економічних реалій. Укрзалізниця також почала впроваджувати цифрові сервіси, оновлювати рухомий склад і відкривати нові міжнародні маршрути для інтеграції в європейську транспортну систему.

Історія розвитку АТ «Укрзалізниця» наведена у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 - Розвиток і масштабування діяльності АТ «Укрзалізниця» з 1991 по 2024 роки

| Дата                | Подія                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 грудня 1991 року | Затвердження постанови Кабінету Міністрів «Про створення Державної адміністрації залізничного транспорту України»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 11 липня 2002 року  | 2002 рік став початком розвитку швидкісного руху. На маршруті Київ — Харків був запущений «Столичний експрес». Час експресу у дорозі склав 5 годин 45 хвилин, що майже вдвічі менше звичайного поїзда. Протягом цього періоду на трасі швидкісного руху було відремонтовано 60 вокзалів і 190 зупинних платформ.                                                                                                                                                                                                |
| 2003 -2006 роки     | Запущений поїзд за маршрутом Київ — Дніпропетровськ. Поступово швидкісне сполучення впроваджувалося й на інших ділянках. Станом на 2006 прискорені поїзди курсували на 12 маршрутах.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2006-2009 роки      | За 2009 рік залізничним транспортом скористалися 490 млн пасажирів. Одночасно з цим, збитки «Укрзалізниці» від пасажирських перевезень склали понад 5,2 млрд грн, у тому числі від приміських — 2,6 млрд грн. Однією з основних причин збитковості пасажирських перевезень є значна питома вага пільгових перевезень, які недостатньо фінансуються з бюджету.                                                                                                                                                   |
| 2010 рік            | Введено преміум-послугу, поїздки у вагонах-салонах. Вартість таких подорожей еквівалентна 11 квиткам у спальному вагоні. Протягом аналогічного періоду додатково вводяться різного роду супутні витрати додатково.                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 2012 рік            | Напередодні Євро-2012 парк Укрзалізниці поповнився 10-ма 9-ти вагонними електропоїздами виробництва Hyundai Rotem вартістю 307 мільйонів доларів. Однак, з настанням зимової пори почастішали поломки цих поїздів. За підрахунками ЗМІ, поїзди Hyundai за півроку ламалися не менше 100 разів. Також, під час в рамках підготовки до чемпіонату Європи з футболу було закуплено два двоповерхових шестивагонних електропоїзди EJ 675, виготовлених компанією Škoda Vagonka. Їхня вартість склала 39,9 млн євро. |
| 17 січня 2018 року  | «Укрзалізниця» ввела нову функцію замовлення квитків з пересадками.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 29 жовтня 2019 року | Укрзалізниця першою з державних компаній розпочинає підготовку до ІРО (первинної публічної пропозиції).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 30 грудня 2019 року | «Укрзалізниця» підписала контракт з General Electric (США) на купівлю 40 нових локомотивів, які будуть отримані в 2020.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 9 квітня 2022 року  | «Укрпошта» та «Укрзалізниця» об'єдналися і запустили послугу з перевезення поштових відправлень. Проєкт отримав назву «Залізна пошта». Ця послуга допомагає волонтерам, щоб ті могли якнайшвидше та у великих обсягах пересилати гуманітарні вантажі по Україні.                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2022 рік            | Обсяги вантажних перевезень у 2022 р. зменшилися на 52,1 %, або на 163,7 млн. т.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2023 рік            | У 2023 році Укрзалізниця перевезла 148,4 млн. тон вантажів та 25 млн. пасажирів.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 20 вересня 2024     | Укрзалізниця закінчила розгортання та запускає в дослідну експлуатацію систему Wi-Fi у швидкісних поїздах Інтерсіті та Інтерсіті+, які курсують по всій країні.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

Джерело: складено за [https://uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/page-6/](https://uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/page-6/)

З початком війни в 2014 році і повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році залізниця відіграє критично важливу роль у перевезенні гуманітарних вантажів, евакуації населення та підтримці обороноздатності країни.

Таким чином, історія Укрзалізниці тісно переплітається з розвитком України, від промислової революції до сучасних викликів, демонструючи її значення як стратегічно важливого елемента інфраструктури.

Під час війни Укрзалізниця стала одним із ключових елементів транспортної інфраструктури України, виконуючи критично важливі завдання в умовах постійних загроз і обстрілів (рис 2.1) :



Рисунок 2.1 – Критично важливі завдання АТ «Укрзалізниця»

*Джерело:* складено автором

- Евакуація населення: з перших днів повномасштабного вторгнення залізниця евакуювала мільйони людей із зон бойових дій до безпечніших регіонів України та за кордон. Евакуаційні поїзди працювали в екстремальних умовах, часто під обстрілами, забезпечуючи порятунок для тих, хто залишав свої домівки.

- Перевезення гуманітарних вантажів: Укрзалізниця організовувала доставку гуманітарної допомоги — продуктів, медикаментів, одягу — до прифронтових і звільнених територій. Для цього виділялися спеціальні поїзди, які працювали безкоштовно.

- Забезпечення обороноздатності: компанія брала участь у транспортуванні військової техніки, спорядження та особового складу для підтримки Збройних сил України.

- Міжнародна співпраця: Налагоджено нові залізничні маршрути до Польщі, Угорщини, Румунії, Словаччини, а також покращено логістичні зв'язки з європейськими партнерами для експорту та імпорту товарів.

- Забезпечення стабільного функціонування перевезень: попри загрози, Укрзалізниця продовжувала надавати послуги пасажирських і вантажних перевезень, забезпечуючи економічну та логістичну стабільність.

- Робота в умовах руйнувань: Залізнична інфраструктура часто ставала мішенню для обстрілів. Працівники компанії оперативно відновлювали зруйновані ділянки, мостові переходи та вокзали, забезпечуючи мінімальні перебої у сполученні.

- Соціальна роль: Укрзалізниця надавала підтримку своїм працівникам та їхнім сім'ям, які постраждали від війни, і забезпечувала життєво необхідні послуги для переселенців у своїх приміщеннях (зокрема на вокзалах).

Завдяки зусиллям тисяч працівників компанії, Укрзалізниця стала символом стійкості та надійності, демонструючи здатність працювати навіть у найважчих умовах. Її діяльність допомогла врятувати життя мільйонам людей і підтримати економіку України у воєнний час.

Проведення дослідження у рамках цієї роботи на прикладі АТ «Укрзалізниця» обґрунтовується великим значенням цього підприємства, що розкривається через наступні чинники (рис. 2.2):

1. Економічна роль: Укрзалізниця є ключовим транспортним оператором, який забезпечує перевезення сировини та продукції для важливих галузей, таких як аграрна й металургійна. Ефективність її роботи прямо впливає на собівартість товарів та конкурентоспроможність української економіки на світовій арені.



Рисунок 2.2 – Чинники важливості АТ «Укрзалізниця»

*Джерело:* складено автором

2. Вплив на суспільство: Компанія забезпечує доступне транспортне сполучення для мільйонів українців. Під час війни її роль стала ще важливішою, оскільки залізниця є основним способом евакуації населення та перевезення гуманітарної допомоги.

3. Проблеми управління: Укрзалізниця стикається з фінансовими викликами, зокрема великими витратами на паливо, ремонт та електроенергію. Аналіз її діяльності дозволяє виявити слабкі місця, провести аудит та розробити стратегію для ефективнішого використання ресурсів.

4. Необхідність модернізації: Більшість інфраструктури та рухомого складу застаріли й потребують оновлення. Дослідження дозволяють зрозуміти, які саме ділянки інфраструктури потребують першочергових інвестицій.

5. Монопольне становище: Як єдиний оператор залізничних перевезень в Україні, компанія має значний вплив на ринок. Дослідження її роботи допомагає уникнути зловживання монополією та забезпечити баланс інтересів між компанією, бізнесом та споживачами. Оскільки постійне підвищення тарифів Укрзалізницею суттєво знижує ефективність українського бізнесу, у тому числі орієнтованого на експорт.

Отже, аналіз роботи Укрзалізниці спрямований на підвищення ефективності її функціонування, покращення умов для пасажирів і вантажоперевезень, а також підтримку економіки країни. Аналізуючи оприлюднену інформацію про керівництво та корпоративний менеджмент АТ «Укрзацізниця», можемо відмітити низьку прозорість та нерозкриття усієї необхідної інформації АТ «Укрзалізниця»:

1. Регулярна інформація: Це річні та проміжні звіти про діяльність компанії, що охоплюють фінансові й нефінансові аспекти, а також звітність про досягнення за рік або квартал. Однак на період воєнного стану (2022–2024) державні АТ звільнені від цього обов'язку.

2. Особлива інформація: Включає негайне розкриття змін у діяльності компанії, таких як призначення та звільнення керівників, укладання значних правочинів, виплата дивідендів, оголошення про неплатоспроможність чи зв'язки з державою-агресором. Винятків щодо цієї інформації під час воєнного стану закон не передбачає. Вся оприлюднена інформація повинна зберігатися на веб-сайті компанії протягом 10 років. Для цього на сайті має бути розділ «Інформація для акціонерів та стейкхолдерів», доступний із головної сторінки. На веб-сайті «Укрзалізниці» такий розділ є, але він не містить інформації, яка відповідає вимогам щодо регулярного чи особливого розкриття. Це порушує встановлені норми, оскільки забезпечення прозорості даних є обов'язковим для ефективного управління та комунікації з акціонерами та зацікавленими сторонами.

3. Інша інформація. У рамках законодавчих вимог компанії, такі як АТ "Укрзалізниця", зобов'язані забезпечувати доступ до важливої корпоративної інформації на своїх веб-сайтах. Це стосується як внутрішніх документів, так і протоколів засідань і звітів. Оприлюднення цієї інформації має здійснюватися в окремому розділі сайту та бути доступним щонайменше 10 років. Вимога є обов'язковою навіть під час воєнного стану.

На сайті "Укрзалізниці" існує розділ «Інформація для акціонерів та стейкхолдерів», але він містить лише вибірккову інформацію, переважно

стосовно підрозділів компанії, що не відповідає нормативним стандартам. Це може призвести до санкцій з боку регулятора (НКЦПФР) через порушення правил розкриття інформації.

Згідно із Законом «Про акціонерні товариства», наглядова рада відповідає за своєчасність і повноту розкриття інформації компанії. Вона також має повноваження щодо призначення та звільнення виконавчого органу. Проте АТ "Укрзалізниця" стикається з критикою через недотримання цих зобов'язань, зокрема через відсутність публічних заяв ради щодо змін у керівництві чи практики корпоративного управління.

Випадки порушення обов'язків членами наглядової ради можуть призвести до їхньої відповідальності за завдані компанії збитки. Якщо суд визнає їх винними, це стає підставою для припинення повноважень таких членів ради.

Таким чином, ефективність наглядової ради та дотримання правил розкриття інформації є ключовими для прозорості діяльності "Укрзалізниці" та її відповідності законодавству.

Аналіз майнового стану підприємства починається зі вивчення складу, структури та змін у його балансі. Саме ефективне управління активами й пасивами забезпечує стійкий розвиток компанії.

Аналітичний баланс відображає фінансовий та майновий стан підприємства, і його аналіз дозволяє виявити ключові зміни в структурі ресурсів і зобов'язань. Використання порівняльного аналітичного підходу до балансу допомагає систематизувати дані, виявити динаміку змін за період (наприклад, 2021–2023 роки) і оцінити їхній вплив на загальну ситуацію.

Побудова порівняльного балансу сприяє стратегічному плануванню, даючи змогу прогнозувати розвиток підприємства. Такий підхід є важливим для ефективного прийняття управлінських рішень, а у рамках цієї роботи - дозволить оцінити ефективність дій менеджменту.

Таблиця 2.2 – Аналітичний баланс АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки.

| Статті активів                      | На початок періоду |             | На кінець періоду |             | Темп приросту |
|-------------------------------------|--------------------|-------------|-------------------|-------------|---------------|
|                                     | Сума               | Питома вага | Сума              | Питома вага |               |
| Активи                              |                    |             |                   |             |               |
| Нематеріальні активи                | 45 829 803,0       | 17,8%       | 387 392,0         | 0,2%        | -0,1          |
| Незавершені капітальні інвестиції   | 7 219 396,0        | 2,8%        | 11 532 450,0      | 4,2%        | 0,6           |
| Основні засоби                      | 177 051 559,0      | 68,9%       | 214238 335,0      | 78,7%       | 0,21          |
| Виробничі запаси                    | 7 805 867,0        | 3,0%        | 12 252 427,0      | 4,5%        | 0,57          |
| Дебіторська заборгованість          | 1 047 555,0        | 0,4%        | 4 565 534,0       | 1,7%        | 3,4           |
| Гроші та їх еквіваленти             | 2 340 987,0        | 0,9%        | 14 267 170,0      | 5,2%        | 5,1           |
| Рахунки в банках                    | 2 325 894,0        | 0,9%        | 14 215 021,0      | 5,2%        | 5,1           |
| Баланс                              | 257161938,0        | 100%        | 272360686,0       | 100%        | 0,06          |
| Пасиви                              |                    |             |                   |             |               |
| Власний капітал                     | 229879115,0        | 89,4%       | 229879115,0       | 84,4%       | 0             |
| Довгострокові кредити банків        | 1 508 426,0        | 0,6%        | 10 736 577,0      | 4%          | 6,1           |
| Інші довгострокові зобов'язання     | 23 587 699,0       | 9,2%        | 47 141 587,0      | 17,3%       | 1             |
| Цільове фінансування                | 35 113,0           | 0,01%       | 300 424,0         | 0,1%        | 7,5           |
| Поточна кредиторська заборгованість | 23 498 334,0       | 9,1%        | 12 264 862,0      | 4,5%        | -0,5          |
| Поточні забезпечення                | 2 641 040,0        | 1,0%        | 4 199 619,0       | 1,6%        | 0,6           |
| Інші поточні зобов'язання           | 2 790 441,0        | 1,1%        | 654 239,0         | 0,3%        | -0,76         |
| Баланс                              | 257161938,0        | 100%        | 272360686,0       | 100%        | 0,06          |

Джерело: складено за оприлюдненою звітністю <https://www.uz.gov.ua>

Важливою частиною аналізу фінансової звітності є виявлення та оцінка так званих «проблемних» статей. Цей процес сприяє забезпеченню прозорості та надійності фінансових показників компанії. До таких статей можна віднести

нематеріальні активи, поточну кредиторську заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями та інші зобов'язання.

Аналіз балансу АТ «Укрзалізниця» за 2021–2023 роки показав зростання прибутку (майна) підприємства на 15,2 млрд. грн. Основними чинниками цього були збільшення основних засобів на 37,2 млрд. грн., що свідчить про зростання інвестицій у матеріальні активи, а також зростання грошових коштів та їх еквівалентів на 11,9 млрд. грн., що покращило ліквідність підприємства.

Втім, зниження окремих статей балансу може свідчити про певні ризики. Наприклад, значне скорочення нематеріальних активів на 45,4 млрд. грн. свідчить про втрату нематеріального капіталу, що може негативно вплинути на конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Зменшення поточної кредиторської заборгованості за довгостроковими зобов'язаннями на 11,2 млрд. грн. може вказувати на здійснення виплат за відсотками або іншими поточними платежами.

## 2.2. Аналіз майна АТ «Укрзалізниця» та джерел його фінансування

Аналіз майна АТ «Укрзалізниця» та джерел його фінансування є важливим етапом оцінки фінансово-економічного стану підприємства. Враховуючи масштабну інфраструктуру, стратегічне значення та складність функціонування компанії, вивчення структури активів, їхньої динаміки, а також джерел залучення коштів для фінансування діяльності дозволяє виявити ключові аспекти управління майновими ресурсами. Це, у свою чергу, сприяє формуванню обґрунтованих рішень щодо оптимізації фінансових потоків та підвищення ефективності використання активів підприємства.

Ключові показники аналізу стану майна АТ «Укрзалізниця» та джерел формування наведено у таблиці 2.3.

### 2.3 – Стан майна АТ «Укрзалізниця» та джерела його формування

| Показник                                                      | 2021 рік  | 2022 рік  | 2023 рік  |
|---------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Показник зносу основних засобів                               | 63%       | 58%       | 62%       |
| Показник строку використання основних засобів                 | 37%       | 42%       | 38%       |
| Показник амортизації нематеріальних активів                   | 60%       | 62%       | 60%       |
| Коефіцієнт реальної вартості майна                            | 0,72      | 0,9       | 0,88      |
| Наявність власних оборотних активів (ВОА) (тис грн)           | -45692847 | -46715613 | -41345693 |
| Власні та прирівняні до них (ВПА)                             | -9923597  | -9923597  | 4 275 770 |
| Рівень забезпеченості власними оборотними активами (РВО)      | -1,45     | 0,76      | 0,24      |
| Забезпеченість за рахунок поточних зобов'язань (РПО)          | 2,46      | 1,77      | 0,76      |
| Рівень маневреності власних оборотних активів (РМО)           | -0,137    | -0,228    | 0,185     |
| Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності (РГД) | -2,188    | -1,128    | 0,412     |
| Коефіцієнт захисту власного капіталу (КЗК)                    | 0,0946    | 0,0948    | 0,099     |
| Коефіцієнт ризику власного капіталу (КРВК)                    | 9,566     | 9,548     | 9,094     |
| Коефіцієнт незалежності (Кн)                                  | 0,78      | 0,77      | 0,76      |
| Коефіцієнт фінансової стійкості (Кфс)                         | 0,89      | 0,91      | 0,94      |
| Коефіцієнт фінансування (Кф)                                  | 0,28      | 0,3       | 0,2       |
| Коефіцієнт платоспроможності                                  | 0,35      | 0,88      | 0,65      |

*Джерело:* складено автором за оприлюдненою звітністю

У 2021 році коефіцієнт зносу основних засобів становив 63%, що свідчило про значний достатньо високий рівень зносу. У 2022 році цей показник знизився до 58%, вказуючи на модернізацію основних засобів, однак у 2023 році він знову зріс до 62%, що свідчить про необхідність подальших інвестицій в оновлення. Коефіцієнт строку використання основних засобів демонстрував коливання: у 2021 році – 37%, у 2022 році – 42%, а в 2023 році знову знизився до 38%. Це вказує на поступове старіння активів та потребу в їхньому оновленні для збереження продуктивності.

Значну увагу слід звернути на коефіцієнт амортизації нематеріальних активів, який зріс із 60% у 2021 році до 62% у 2022 році, залишаючись на рівні 60% у 2023 році. Це свідчить про значне зношення нематеріальних активів, що вимагає їх переоцінки та оновлення для підвищення конкурентоспроможності.

Позитивним аспектом є високий коефіцієнт реальної вартості майна, який у 2023 році досяг 88%. Це свідчить про значну частку виробничих активів, що забезпечує стабільність операційної діяльності.

Загалом, підприємство демонструє прогрес у модернізації активів і підвищенні рентабельності, проте потребує подальших заходів для покращення використання основних засобів, зокрема через зниження зношеності та підвищення продуктивності. Збереження високої частки реальної вартості майна залишається важливим ресурсом для майбутнього розвитку.

Аналіз джерел формування активів є одним з ключових напрямів фінансового аналізу. Розуміння структури капіталу підприємства та його джерел фінансування дозволяє оцінити фінансову стійкість, платоспроможність та ефективність використання ресурсів.

Показник наявності власних оборотних активів (ВОА) відображає, яку частину оборотних активів підприємство фінансує власними коштами, і свідчить про здатність покривати поточні витрати без залучення зовнішнього фінансування. У 2021 році значення показника становило -45,7 млн грн, у 2022

році - -46,7 млн грн, а в 2023 році - -41,3 млн грн. Від'ємні значення показують, що підприємство не має власних оборотних активів і змушене покривати поточні зобов'язання за рахунок позикових коштів. Така залежність від зовнішнього фінансування створює ризики для стабільності діяльності.

Показник забезпечення оборотних активів (ВПА), який враховує і власний капітал, і довгострокові зобов'язання, є ще одним важливим індикатором фінансової стійкості. Позитивне значення цього показника свідчить про достатність ресурсів для покриття оборотних активів. У 2021 році ВПА був -17,1 млн грн, у 2022 році - -9,9 млн грн, а в 2023 році вперше став позитивним, досягнувши 4,3 млн грн. Це свідчить про покращення фінансового стану підприємства: власні ресурси та довгострокові зобов'язання перевищили необоротні активи, що дозволило частково покрити оборотні активи і знизити залежність від зовнішнього фінансування.

Рівень забезпеченості власними оборотними активами (РВО) є важливим показником фінансової стійкості підприємства, який демонструє, яку частину оборотних активів можна покрити власними ресурсами. У 2021 році РВО був негативним (-1,45), що свідчило про повну відсутність власних коштів для покриття оборотних активів. У 2022 році він покращився до -0,76, але залишався від'ємним. У 2023 році показник став позитивним і досяг 0,24, що означає значний прогрес: підприємство тепер здатне покривати частину оборотних активів власними ресурсами.

Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань (РПО), який оцінює залежність підприємства від зовнішнього фінансування, знизився з 2,46 у 2021 році до 0,76 у 2023 році. Це свідчить про зменшення залежності від кредиторів, покращення ліквідності та зниження фінансових ризиків.

Рівень маневреності власних оборотних активів (РМО), що відображає здатність підприємства використовувати грошові кошти для покриття поточних зобов'язань, у 2021 та 2022 роках залишався негативним (-0,137 і -0,228 відповідно), що вказувало на низьку ліквідність. У 2023 році показник

зріс до 0,185, що означає покращення фінансової маневреності та ефективного управління грошовими ресурсами.

Рівень поточної забезпеченості господарської діяльності (РГД), який показує, наскільки підприємство може покривати запаси незавершеного виробництва власними активами, також демонструє позитивну динаміку. У 2021 році він становив -2,188, у 2022 році - -1,128, а у 2023 році досяг 0,412, що свідчить про суттєве поліпшення забезпеченості господарської діяльності.

Загалом, аналіз цих показників свідчить, що за останні три роки підприємство суттєво покращило ефективність управління оборотним капіталом, зменшило залежність від зовнішнього фінансування та підвищило свою фінансову стійкість.

Оцінка ефективності використання власного та залученого капіталу дає змогу визначити фінансову стійкість підприємства, його здатність отримувати прибуток і ефективно управляти ресурсами. Власний капітал забезпечує фінансову незалежність, тоді як залучений капітал допомагає підприємству розвиватися та масштабувати свою діяльність.

У випадку АТ «Укрзалізниця» відсутність резервного капіталу ускладнює обчислення деяких ключових показників, таких як коефіцієнт захисту статутного капіталу (КЗС). Тому далі буде проведено аналіз інших важливих фінансових коефіцієнтів.

Невелике значення коефіцієнта свідчить про обмежений захист власного капіталу. Для підвищення фінансової стабільності підприємству рекомендується збільшити вкладення у додатковий або резервний капітал.

Хоча у 2023 році коефіцієнт знизився, він все ще залишається досить високим, що вказує на значний ризик втрати власного капіталу. Для зниження цих ризиків підприємству варто зменшити залежність від зовнішнього фінансування, зокрема шляхом нарощення власного капіталу.

Окремий показник демонструє незначне зменшення залежності підприємства від власних ресурсів. Проте висока частка власного капіталу забезпечує підприємству відносну фінансову незалежність. Інший коефіцієнт,

що зріс, свідчить про підвищення фінансової стійкості завдяки зменшенню залежності від короткострокових позик і збільшенню частки довгострокових зобов'язань, що є позитивним сигналом.

Незначне зростання ще одного коефіцієнта свідчить про збільшення частки позикових коштів у загальній структурі капіталу. Це підвищує фінансові ризики через зменшення частки власних ресурсів у фінансуванні діяльності.

Загалом, аналіз ефективності використання власного і залученого капіталу за 2021–2023 роки показує достатній рівень фінансової стійкості підприємства. Водночас існують ризики, пов'язані з високою залежністю від позикових коштів. Для забезпечення довгострокової стабільності та підвищення рентабельності підприємству слід зосередитися на зменшенні зовнішнього фінансування, збільшенні власного капіталу та покращенні ефективності самофінансування.

Ліквідність підприємства є важливим показником його здатності своєчасно виконувати фінансові зобов'язання перед кредиторами, постачальниками та іншими сторонами без шкоди для фінансової стабільності. Цей показник відображає спроможність підприємства перетворювати активи на грошові кошти, щоб покривати свої поточні зобов'язання.

Активи класифікують за ступенем ліквідності:

- Найбільш ліквідні активи (A1): грошові кошти та їхні еквіваленти.
- Швидкоореалізовані активи (A2): дебіторська заборгованість, включаючи видані аванси.

- Повільноореалізовані активи (A3): виробничі запаси та витрати.

- Важкоореалізовані активи (A4): активи з низькою ліквідністю.

Пасиви групують залежно від термінів погашення:

- Термінові пасиви (П1): кредиторська заборгованість та прострочені позики.

- Короткострокові пасиви (П2): короткострокові кредити та позики.

- Довгострокові пасиви (П3): довгострокові кредити та позики.

- Постійні пасиви (П4): власний капітал та забезпечення майбутніх витрат.

На основі цієї класифікації розглядається баланс ліквідності підприємства АТ «Укрзалізниця», дані якого представлені у таблицях 2.4 та 2.5.

Таблиця 2.4 – Баланс ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки

| Актив | значення         |                  |                  | Пасиви | значення         |                  |                  |
|-------|------------------|------------------|------------------|--------|------------------|------------------|------------------|
|       | На початок 2021р | На початок 2022р | На початок 2023р |        | На початок 2021р | На початок 2022р | На початок 2023р |
| A1    | 2340987,0        | 2264048,0        | 789887,0         | П1     | 14311134,0       | 5175727,0        | 8319812,0        |
| A2    | 1047555,0        | 1240202,0        | 5235836,0        | П2     | 0,0              | 1120000,0        | 1061960,0        |
| A3    | 7805867,0        | 8797627,0        | 10389586,0       | П3     | 1508426,0        | 1666630,0        | 3974313,0        |
| A4    | 245292084        | 246082869        | 231966879        | П4     | 199599237        | 199367256        | 190621186        |

*Джерело:* складено автором

Таблиця 2.5 – Стан балансу ліквідності АТ «Укрзалізниця» за 2021-2023 роки

| Платіжний надлишок (+), нестача (-) |                               |                               |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Дія                                 |                               |                               | Результат        |                  |                  |
| На початок 2021р                    | На початок 2022р              | На початок 2023р              | На початок 2021р | На початок 2022р | На початок 2023р |
| 2 340 987,0 – 14 311 134,0          | 2 264 048,0 – 5 175 727,0     | 789 887,0 – 8 319 812,0       | -11 970 147,0    | -2 911 679,0     | - 7 529 925,0    |
| 1 047 555,0 – 0,0                   | 1 240 202,0 – 1 120 000,0     | 5 235 836,0 – 1 061 960,0     | 1 047 555,0      | 120 202,0        | 4 173 876,0      |
| 7 805 867,0 – 1 508 426,0           | 8 797 627,0 – 1 666 630,0     | 10 389 586,0 – 3 974 313,0    | 6 297 441,0      | 7 130 997,0      | 6 415 273,0      |
| 245292 084,0 – 199599 237,0         | 246 082 869,0 – 199 367 256,0 | 231 966 879,0 – 190 621 186,0 | 45 692 847,0     | 46 715 613,0     | 41 345 693,0     |

*Джерело:* складено автором

Баланс підприємства вважається абсолютно ліквідним, якщо виконуються такі умови:

$A1 \geq П1$ : Найбільш термінові зобов'язання мають бути меншими за грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення.

$A2 \geq P2$ : Короткострокові пасиви (банківські кредити та позики) не повинні перевищувати швидкоореалізовані активи.

$A3 \geq P3$ : Довгострокові кредити та позики мають бути меншими за повільноореалізовані активи.

$A4 \leq P4$ : Постійні пасиви повинні перевищувати необоротні активи.

Невиконання хоча б однієї з перших трьох умов свідчить про відсутність ліквідності балансу.

У випадку АТ «Укрзалізниця», перше співвідношення не виконується жодного року, що вказує на низьку короткострокову ліквідність і високий ризик невиконання термінових зобов'язань. Однак друге та третє співвідношення стабільно виконувалися протягом аналізованого періоду, що свідчить про надійну довгострокову ліквідність. Натомість невиконання четвертого співвідношення у всі три роки вказує на дисбаланс між необоротними активами та постійними пасивами.

Аналіз ліквідності балансу здійснюється через загальний коефіцієнт платоспроможності. Якщо його значення дорівнює або перевищує 1, це свідчить про платоспроможність підприємства. У період 2021–2023 років коефіцієнт платоспроможності АТ «Укрзалізниця» демонстрував значні коливання. У 2021 році він був низьким, що вказувало на недостатню ліквідність і фінансові ризики. У 2022 році показник покращився, проте залишався нижчим за критичний рівень «1». У 2023 році коефіцієнт знову зріс, але все ще не досяг оптимального рівня.

Для покращення ліквідності підприємству слід зосередитися на збільшенні ліквідних активів, скороченні поточних зобов'язань та ефективнішому управлінні дебіторською заборгованістю. Це дозволить зміцнити фінансову стабільність та забезпечити виконання зобов'язань в умовах ринкової нестабільності.

Оцінюючи ліквідність, часто використовують метод коефіцієнтів, що дозволяє глибше аналізувати фінансовий стан підприємства. Цей метод

включає кілька ключових показників, кожен із яких висвітлює певний аспект ліквідності.

1. Коефіцієнт поточної ліквідності (Кпл):

$$Кпл = A1 + A2 + A3 / П1 + П2 \text{ (норматив – 1,5-2)} \quad (2.1)$$

$$2021р: Кпл = 0,78$$

$$2022р: Кпл = 1,95$$

$$2023р: Кпл = 1,75$$

У 2021 році коефіцієнт становив 0,78, що значно нижче рекомендованого рівня (1,5–2) і вказувало на недостатню ліквідність. У 2022 році показник зріс до 1,95, досягнувши нормативного значення, а у 2023 році знизився до 1,75, що все ще залишається в межах норми. Збільшення коефіцієнта у 2022 році свідчить про покращення структури оборотних активів, тоді як зниження у 2023 році вказує на потребу посиленого контролю за управлінням зобов'язаннями. Втім, загальна ситуація виглядає стабільною.

2. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (Кал):

$$Кал = A1 / \text{Поточні зобов'язання} \text{ (норматив - 0,2-0,35)} \quad (2.2)$$

$$2021р = 0,08$$

$$2022р = 0,01$$

$$2023р = 0,06$$

Абсолютна ліквідність, яка відображає можливість підприємства покривати свої зобов'язання виключно за рахунок грошових коштів, у 2021–2023 роках залишалася значно нижчою за рекомендований рівень (0,2–0,35). У 2021 році показник становив 0,08, у 2022 році знизився до 0,01, а у 2023 році зріс до 0,06. Це свідчить про вкрай низький рівень грошових коштів для покриття зобов'язань, що вказує на слабкість у сфері ліквідності.

3. Коефіцієнт швидкої ліквідності (Кшл):

$$Кшл = (\text{Оборотні активи} - \text{Запаси}) / \text{Поточні зобов'язання} \text{ (норматив 0,7-0,8)} \quad (2.3)$$

$$2021р = 0,12$$

$$2022р = 0,16$$

$$2023p = 0,50$$

Швидка ліквідність, яка оцінює здатність підприємства покривати зобов'язання за рахунок ліквідних активів (без урахування запасів), у 2021 році становила 0,12, у 2022 році підвищилася до 0,16, а у 2023 році зросла до 0,50. Попри позитивну динаміку, показник залишається нижчим за норматив (0,7–0,8), що свідчить про залежність підприємства від запасів і вказує на необхідність подальшого покращення ліквідності.

#### 4. Коефіцієнт ліквідності запасів (Клз):

$$\text{Клз} = \text{Запаси} / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.4)$$

$$2021p = 0,28$$

$$2022p = 0,40$$

$$2023p = 0,82$$

Протягом аналізованого періоду ліквідність запасів покращувалася, збільшившись із 0,28 у 2021 році до 0,82 у 2023 році. Це свідчить про поступове підвищення здатності запасів швидше перетворюватися на грошові кошти, що позитивно впливає на загальну ліквідність підприємства.

#### 5. Коефіцієнт ліквідності запасів у розрахунках (Клзр):

$$\text{Клзр} = (\text{Грошові кошти} + \text{дебіторська заборгованість}) / \text{Поточні зобов'язання} \quad (2.5)$$

$$2021p = 0,12$$

$$2022p = 0,15$$

$$2023p = 0,45$$

Аналіз коефіцієнта ліквідності запасів показує поступове покращення фінансового стану підприємства. Однак рівень цього показника поки що не досягає достатнього рівня, що вказує на потребу подальшої оптимізації управління запасами.

#### 6. Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості (Кспів):

$$2021p = 0,7$$

$$2022p = 0,24$$

$$2023p = 0,63$$

За аналізований період коефіцієнт зріс із 0,07 у 2021 році до 0,63 у 2023 році, що свідчить про зменшення дисбалансу між кредиторською та дебіторською заборгованістю та стабілізацію відносин із партнерами. Однак значення показника все ще не досягає нормативного рівня.

7. Коефіцієнт відновлення (втрати) платоспроможності (К<sub>в/в</sub>)  
(норматив  $K_{\geq 1}$ ):

$$K_{в/в} = K_{плк} + (6/12) * (K_{плк} - K_{плп}) / K_{плн} \text{ (норматив - 2)} \quad (2.6)$$

$$\text{За 2021-2022pp:} = 2,83$$

$$\text{За 2022-2023pp:} = 1,60$$

У 2021–2022 роках коефіцієнт становив 2,83, що вказувало на достатню ліквідність для відновлення платоспроможності протягом пів року. У 2022–2023 роках цей показник знизився до 1,6, але підприємство все ще має здатність зберігати платоспроможність.

За результатами аналізу можна зробити висновок, що ліквідність підприємства АТ «Укрзалізниця» демонструє поступове покращення в окремих аспектах, таких як поточна ліквідність та ліквідність запасів. Однак низькі показники абсолютної та швидкої ліквідності залишаються серйозною проблемою. Збереження позитивної динаміки потребує вдосконалення управління ліквідними активами, підвищення рівня грошових коштів та зниження залежності від запасів. Також важливо забезпечити стабільне співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості для підтримання фінансової рівноваги.

### 2.3. Діагностика ефективності діяльності та вірогідності банкруства АТ «Укрзалізниця»

Рентабельність є важливим показником, який демонструє, наскільки ефективно підприємство перетворює витрати або капітал на прибуток. Цей показник допомагає оцінити використання ресурсів і виявити напрями для

покращення фінансових результатів. Розрахунок показників рентабельності та оборотності представлено у таблиці 2.6.

Коефіцієнт рентабельності основних засобів зріс із 0,21% у 2022 році до 2,3% у 2023 році, що свідчить про покращення використання активів. Проте зниження виробничої віддачі основних засобів у той самий період вказує на зниження їх ефективності, можливо, через зношеність або низьку продуктивність.

Оборотність оборотного капіталу знизилася з 6,8 у 2022 році до 4,9 у 2023 році, що свідчить про уповільнення обігу коштів. Це може бути викликано накопиченням запасів, затримками у продажах або збільшенням дебіторської заборгованості. Також зріс коефіцієнт завантаження оборотних коштів (з 0,15 у 2022 році до 0,20 у 2023 році), що вказує на зростання витрат для отримання одиниці доходу.

Прибутковість оборотних коштів, виміряна коефіцієнтом ефективності, знизилася з 6,82 у 2022 році до 6,04 у 2023 році, що свідчить про скорочення прибутковості через підвищення витрат або зниження обсягів продажів.

Загалом ефективність використання оборотного капіталу знизилася в 2022–2023 роках. Для покращення фінансової ситуації підприємству потрібно оптимізувати управління запасами, скоротити дебіторську заборгованість і зменшити витрати на виробництво.

Таблиця 2.6 - Показники рентабельності АТ «Укрзалізниця»

| Показник                                                      | 2022 рік | 2023 рік |
|---------------------------------------------------------------|----------|----------|
| Рентабельності основних засобів                               | 0,21%    | 2,30%    |
| Виробнича віддача основних засобів                            | 42,30 %  | 34,70%   |
| Коефіцієнт обороту                                            | 6,8      | 4,9      |
| Коефіцієнт завантаження оборотних коштів                      | 0,15     | 0,2      |
| Коефіцієнт ефективності оборотних коштів                      | 6,82     | 6,04     |
| <b><u>Загальна рентабельність діяльності підприємства</u></b> | 0,131%   | 2,114%   |

Продовження табл. 2.6

| Показник                                                   | 2022 рік | 2023 рік |
|------------------------------------------------------------|----------|----------|
| <b><u>Рентабельність операційної діяльності</u></b>        | 1,122%   | 2,115%   |
| <b><u>Чиста рентабельність діяльності підприємства</u></b> | 0,165%   | 1,982%   |
| <b><u>Рентабельність власного капіталу</u></b>             | 0,166 %  | 2,589%   |
| <b><u>Чиста рентабельність власного капіталу</u></b>       | 0,214%   | 2,587%   |
| Економічна рентабельність                                  | 42,32%   | 47,18%   |

*Джерело:* складено автором

Оцінка показників рентабельності:

1. Загальна рентабельність діяльності. Значне збільшення цього показника свідчить про суттєве покращення ефективності використання капіталу. Причинами можуть бути вдосконалення операційної діяльності, оптимізація витрат або збільшення обсягів продажу. Завдяки цьому підприємство змогло значно підвищити свою рентабельність, що свідчить про успішні управлінські рішення.

2. Рентабельність операційної діяльності. Покращення цього показника демонструє підвищення ефективності основної діяльності підприємства. Це свідчить про ефективне управління витратами та здатність підприємства генерувати більше прибутку на кожну одиницю активів. Ріст операційної рентабельності вказує на стабільну і продуктивну роботу підприємства.

3. Чиста рентабельність діяльності. Підвищення цього показника вказує на суттєве покращення фінансового результату після сплати податків. Причинами можуть бути зростання чистого прибутку, зменшення витрат на оподаткування та ефективне використання ресурсів. Це підкреслює стійкість підприємства до зовнішніх фінансових викликів.

4. Рентабельність власного капіталу. Збільшення цього показника свідчить про ефективніше використання підприємством власних ресурсів для отримання прибутку. Власний капітал є основою фінансової стійкості, і його

ефективне використання є важливим для підтримання довгострокової стабільності.

5. Чиста рентабельність власного капіталу. Підвищення цього показника показує покращення ефективності використання власних коштів підприємства. Це також свідчить про успішну стратегію фінансового управління та ефективну оптимізацію витрат.

Таким чином, аналіз рентабельності підприємства за два роки показав значне покращення у використанні як власного, так і залученого капіталу. Підвищення рентабельності на всіх рівнях — від загальної діяльності до використання власного капіталу — свідчить про поліпшення фінансових показників та ефективності управлінських рішень.

Основними факторами успіху за умови ефективного менеджменту на АТ «Укрзалізниця» могли би бути:

- оптимізація витрат;
- збільшення обсягів реалізації продукції;
- покращення операційної діяльності;
- ефективне управління активами.

Але аналіз інформації про діяльність АТ «Укрзалізниця» говорить, що основним джерелом отримання прибутку для цього монополіста є підняття тарифів.

Для подальшого успішного розвитку підприємству важливо зосередитися на підвищенні рентабельності. Зокрема, слід розширювати ринки збуту, впроваджувати нові технології та підтримувати фінансову стабільність. Такий підхід забезпечить не лише збереження досягнутих результатів, а й подальше зростання фінансової ефективності.

Оборотність капіталу є важливим фінансовим показником, що характеризує ефективність використання ресурсів підприємства у процесі його діяльності. Аналіз оборотності дозволяє визначити, як швидко активи або капітал підприємства трансформуються в доходи, та оцінити продуктивність використання як власного, так і залученого капіталу.

Таблиця 2.7 - Показники ділової активності АТ «укрзалазниця»

| Показник                                             | 2022 рік   | 2023 рік  |
|------------------------------------------------------|------------|-----------|
| Коефіцієнт оборотності оборотного капіталу           | 6,82       | 5,52      |
| Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу           | 0,15       | 0,17      |
| Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях | 54         | 67        |
| Тривалість операційного циклу у днях                 | 44         | 55        |
| Відносне вивільнення оборотного капіталу тис.грн.    | -5 064 690 | 1 748 860 |
| Коефіцієнт стійкості економічного зростання          | 0,28       | 0,30      |

*Джерело:* складено автором

У 2022 році коефіцієнт оборотності оборотного капіталу становив 6,82, що свідчило про високу швидкість обертання оборотного капіталу: підприємство ефективно використовувало свої активи для генерування виручки. Однак у 2023 році показник знизився до 5,52, що свідчить про уповільнення оборотності. Це може бути пов'язано зі збільшенням обсягів оборотних активів або менш ефективним їх використанням у порівнянні з попереднім періодом.

У 2022 році значення коефіцієнта закріплення оборотного капіталу становило 0,15, тоді як у 2023 році воно зросло до 0,17. Це свідчить про те, що підприємство стало вимагати більше оборотного капіталу для забезпечення кожної одиниці виручки. Збільшення цього показника може вказувати на зростання фінансових потреб підприємства в оборотних активах або недостатню оптимізацію витрат.

Тривалість одного обороту у 2022 році становила 54 дні, що свідчить про досить швидку трансформацію оборотного капіталу у виручку. У 2023 році цей показник зріс до 67 днів, що вказує на уповільнення оборотності. Збільшення тривалості одного обороту може бути результатом накопичення дебіторської заборгованості або збільшення запасів.

У 2022 році тривалість операційного циклу становила 44 дні, що свідчило про короткий цикл перетворення оборотного капіталу на виручку. У 2023 році цей показник зріс до 55 днів, що може свідчити про затримки в інкасації дебіторської заборгованості або уповільнення обороту запасів.

Результати розрахунку величини відносного вивільнення оборотного капіталу показують різноспрямовану динаміку: у 2022 році спостерігалось відносне зменшення оборотного капіталу на 5 064 690 грн, що свідчило про ефективне управління ресурсами. Натомість у 2023 році спостерігалось додаткове залучення капіталу на 1 748 860 грн, що може бути викликано потребою в забезпеченні зростання обсягів діяльності або уповільненням обертання активів.

Коефіцієнт стійкості економічного зростання ( $K_{сез}$ ) є важливим показником, який характеризує здатність підприємства забезпечувати стійке зростання свого фінансового потенціалу за рахунок внутрішніх ресурсів. Цей коефіцієнт показує, наскільки ефективно підприємство може підтримувати економічний розвиток, використовуючи власний капітал і генерований прибуток, без залучення додаткових зовнішніх ресурсів.

Аналіз стійкості економічного зростання підприємства за 2022–2023 роки демонструє позитивну динаміку. Збільшення  $K_{сез}$  з 0,28 до 0,3 свідчить про посилення внутрішніх можливостей підприємства для забезпечення стабільного розвитку. Така тенденція є ознакою фінансової стійкості та ефективної політики управління прибутком. Для подальшого зміцнення економічного зростання підприємству варто зберігати високу рентабельність власного капіталу, а також оптимально балансувати між реінвестуванням прибутку та задоволенням інтересів акціонерів.

Прогнозування ймовірності банкрутства підприємства є важливим елементом фінансового аналізу, оскільки дозволяє вчасно виявити потенційні фінансові труднощі та запобігти кризовим ситуаціям. В умовах сучасної конкуренції таке прогнозування допомагає не лише фінансовим аналітикам,

але й керівникам підприємств ухвалювати важливі стратегічні рішення для забезпечення стабільності та розвитку компанії.

Однією з найпоширеніших моделей для прогнозування ймовірності банкрутства є Z-рахунок Альтмана. Ця модель базується на аналізі фінансових коефіцієнтів підприємства, що дає змогу оцінити його фінансову стійкість і визначити ризик банкрутства в майбутньому.

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42 X_4 + 0,995X_5, \quad (2.7)$$

Розрахунок Z-рахунку дає результат, який інтерпретується наступним чином:

- $Z < 1,23$  – дуже висока ймовірність банкрутства у найближчі 2-3 роки;

- $Z > 1,23$  – ймовірність банкрутства дуже низька.

2021 рік:

$$X_1 = (13072429,0 - 23214004,0) / 259373276,0 = -0,04$$

$$X_2 = (49413499,0 + 49171477,0) / 259373276,0 = 0,38$$

$$X_3 = 2898465,0 / 259373276,0 = 0,01$$

$$X_4 = 199367256,0 / (36792016,0 + 23214004,0) = 3,32$$

$$X_5 = 84674253,0 / 259373276,0 = 0,33$$

$$Z = 2,047$$

Згідно з отриманими результатами, ймовірність банкрутства підприємства є дуже низькою, оскільки Z-значення перевищує поріг 1,23. Це свідчить про стабільну фінансову позицію компанії, хоча важливо продовжувати моніторити фінансові показники для збереження цієї стабільності.

2022 рік:

$$X_1 = (17602244,0 - 13326474,0) / 249569123,0 = 0,02$$

$$X_2 = (49413499,0 + 58142676,0) / 249569123,0 = 0,43$$

$$X_3 = 59943,0 / 249569123,0 = 0,0002$$

$$X4 = 190621186,0 / (23214004,0 + 13326474,0) = 5,22$$

$$X5 = 75034627,0 / 249569123,0 = 0,30$$

$$Z = 2,87$$

Протягом аналізованого періоду підприємство продемонструвало покращення фінансових результатів, зберігаючи низький ризик банкрутства. Z-рахунок значно перевищує критичний поріг 1,23, що свідчить про високу ймовірність стабільності та розвитку. Підвищення цього показника є ознакою успішних стратегій управління фінансами.

2023 рік:

$$X1 = (31447823,0 - 17324539,0) / 272360686,0 = 0,05$$

$$X2 = (58142676,0 + 54767862,0) / 272360686,0 = 0,41$$

$$X3 = 5382124,0 / 272360686,0 = 0,02$$

$$X4 = 193952363,0 / (13326474,0 + 17324539,0) = 5,32$$

$$X5 = 92617631,0 / 272360686,0 = 0,34$$

$$Z = 3,02$$

Це також вказує на високий рівень фінансової стійкості підприємства. Ймовірність банкрутства залишалася дуже низькою, і підприємство знаходилося у стабільному фінансовому стані, здатне витримати навіть негативні економічні зміни. Подальший розвиток і зміцнення фінансової стабільності можливі за умови ефективного управління та оптимізації фінансових ресурсів.

Z-рахунок Ліса є модифікацією класичної моделі Z-рахунку Альтмана, розробленою для точнішого прогнозування ймовірності банкрутства підприємств в умовах економічної нестабільності. Модель Ліса дозволяє здійснювати прогнозування за допомогою кількох фінансових коефіцієнтів, що спрощує вихідні показники, зберігаючи високу точність прогнозу:

$$Z = 0,063A + 0,092B + 0,057C + 0,001D, \quad (2.8)$$

Розрахунок Z-рахунку дає результат, який інтерпретується наступним чином: Z нижче за 0,037 – висока загроза банкрутства.

2021 р:

$$A = 13\,072\,429,0 / 259\,373\,276,0 = 0,05$$

$$B = 2\,898\,465,0 / 259\,373\,276,0 = 0,01$$

$$C = (49\,413\,499,0 + 49\,171\,477,0) / 259\,373\,276,0 = 0,38$$

$$D = 199\,367\,256,0 / (36\,792\,016,0 + 23\,214\,004,0) = 3,59$$

$$Z = 0,063 \cdot 0,05 + 0,092 \cdot 0,01 + 0,057 \cdot 0,38 + 0,001 \cdot 3,59 = 0,030$$

У 2021 році Z-рахунок підприємства складав 0,030, що є дуже низьким значенням і вказує на критичний рівень фінансової нестабільності. Цей показник свідчив про високу ймовірність банкрутства протягом найближчих 2–3 років. Підприємству було необхідно терміново вжити заходів для поліпшення фінансової ситуації, зокрема, оптимізувати витрати, підвищити ліквідність, зменшити боргове навантаження та переглянути стратегію розвитку.

2022 р:

$$A = 17\,602\,244,0 / 249\,569\,123,0 = 0,07$$

$$B = 59\,943,0 / 249\,569\,123,0 = 0,0002$$

$$C = (49\,413\,499,0 + 58\,142\,676,0) / 249\,569\,123,0 = 0,43$$

$$D = 190\,621\,186,0 / (23\,214\,004,0 + 13\,326\,474,0) = 4,97$$

$$Z = 0,063 \cdot 0,07 + 0,092 \cdot 0,0002 + 0,057 \cdot 0,43 + 0,001 \cdot 4,97 = 0,034$$

У 2022 році Z-рахунок зросло до 0,034, що все ще є низьким значенням, але свідчить про невелике поліпшення. Ймовірність банкрутства залишалася високою, однак підприємство, ймовірно, вжило певні заходи для поліпшення фінансової стабільності. Попри це, ситуація залишалася складною і вимагала подальших зусиль.

2023 р:

$$A = 31\,447\,823,0 / 272\,360\,686,0 = 0,12$$

$$B = 5\,382\,124,0 / 272\,360\,686,0 = 0,02$$

$$C = (58\,142\,676,0 + 54\,767\,862,0) / 272\,360\,686,0 = 0,42$$

$$D = 193\,952\,363,0 / (13\,326\,474,0 + 17\,324\,539,0) = 5,32$$

$$Z = 0,063 \cdot 0,12 + 0,092 \cdot 0,02 + 0,057 \cdot 0,42 + 0,001 \cdot 5,32 = 0,038$$

У 2023 році Z-рахунок досяг найкращого рівня за три роки — 0,038, що вказує на значне покращення фінансової ситуації. Підприємство вийшло на стабільний фінансовий рівень, і ризик банкрутства протягом найближчих 2–3 років мінімальний.

Різниця в результатах для підприємства АТ «Укрзалізниця», отриманих за допомогою моделей Альтмана і Ліса, може пояснюватися тим, що модель Альтмана враховує більше фінансових аспектів, забезпечуючи комплексну оцінку стану компанії. Модель Ліса, зі своєю спрощеною структурою, може не враховувати деякі важливі фактори, що призводить до менш точних або занижених результатів. Тому модель Альтмана є більш надійним інструментом для великих компаній, оскільки дозволяє оцінити широкий спектр фінансових аспектів.

Загалом, результати аналізу свідчать про позитивну динаміку фінансової стабільності підприємства за період з 2021 по 2023 роки, зниження ризику банкрутства та здатність до ефективного управління своїми активами та зобов'язаннями.

### РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ЕПМ В ДІЯЛЬНОСТІ АТ «УКРЗАЛІЗНИЦЯ»

#### 3.1. Класифікація типів проєктів АТ «Укрзалізниця» за критерієм доцільності управління ними на принципах ЕПМ

Здійснення класифікації проєктів за критерієм доцільності застосування ЕПМ можливе тільки на методологічно коректному уявленні про місце нових методів і моделей у загальній системі проєктних рішень. Як було показано вище, ЕПМ вирізняється динамічністю, гнучкістю і здатністю до адаптації в умовах високої невизначеності та мінливих вимог, відповідаючи на виклики сучасного світу, в якому традиційні практики управління вже не можуть ефективно справлятися зі швидкими змінами в технологіях, ринкових умовах і суспільних вимогах. Але слід абсолютно точно визначити, що ЕПМ не є універсальним рішенням - ба більше, не є повністю замісним рішенням, і має застосовуватися там, де його переваги можуть бути повністю реалізовані. Таке бачення дає змогу зробити висновок про те, що необхідно не просувати нові методи проєктного управління, а класифікувати проєкти, і для кожного проєкту встановлювати найефективніший метод, формуючи окремі проєктні простори для різних укрупнених підходів.

На нашу думку, можливо сформувати кілька підходів до визначення проєктного простору, що допускає використання ЕПМ.

Насамперед потрібно звернути увагу на критерій, орієнтований на пошук співвідношень «мета - рішення», який відображає принципову сутність проєкту.

За такого підходу може бути встановлено, що на початку виконання проєкту, може скластися певна ситуація з цілепокладанням, коли мету встановлено (замовником або керівництвом проєкту) та досить точно сформульовано (з необхідним рівнем її структурування на підцілі). У цьому разі високий ступінь визначеності значно скорочує витрати на формування

моделі управління проєктом, і основне завдання полягає у зменшенні відхилень у досягненні поставленої мети. Передбачувані доповнення (приріст або зміни) повинні залишатися в рамках мети, і повинні досягатися в рамках фази виконання проєкту.

Другим критерієм є визначеність вимог і рішень, що забезпечують дотримання таких вимог. З погляду проєктної філософії сукупність рішень дуже рідко визначена на стадіях ініціації проєктів, а сама визначеність нарастає в міру наближення до підсумкової мети - завершення проєкту. Проте на ранніх стадіях можна визначити принципові підходи для досягнення поставлених цілей, що дає змогу ефективніше надалі планувати проєкт. Безсумнівно, що залежно від типу проєкту, така визначеність істотно відрізнятиметься.

Хороші результати може дати і модель машинного навчання, але вона може бути побудована для конкретних випадків. Як мінімум, категорія невизначеності може бути доповнена категорією мінливості, яку ми відносимо до властивостей зовнішнього середовища. У цьому підході ми вважаємо, що припущення мінливості входять у загальні припущення про визначеність/невизначеність.

Наступний підхід пропонується застосовувати для уточнення одержуваних результатів класифікації. Гнучкі методи відрізняються від традиційних за 6 характеристиками (переліченими в міру зменшення відмінностей): просування до мети проєкту, лідерство проєктної команди, культура роботи, зміст проєктної роботи, тип планування і документація. Зазначимо, що тут же можна виокремити важливе доповнення для добору методів - використання критеріїв виключення (характеристики проєкту, що виключають використання гнучких методів). Тобто фактично потрібна відповідь на запитання, а чи може взагалі проєкт бути виконаний методами АПМ або ЕПМ.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки ЕПМ

| Переваги                                                                                                                                                                                                                                                                     | Недоліки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- гнучкість;</li> <li>- скорочення часу для рішень;</li> <li>- найкраща комунікація в команді;</li> <li>- використання принципів Lean (ощадливого виробництва);</li> <li>- можливість розвитку творчих рішень та ініціатив</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- складнощі у плануванні та бюджетуванні;</li> <li>- високі витрати на команду;</li> <li>- наявність імовірності відхилення від початкової мети;</li> <li>- можливість додаткових витрат на документальний супровід;</li> <li>- ризик «вигорання» ключових виконавців</li> </ul> |

*Джерело:* складено автором

Під час класифікації необхідно враховувати, що є як переваги, так і недоліки ЕПМ (табл. 3.1), що дає змогу ухвалювати рішення в прикордонних областях. Інакше кажучи, якщо наявні переваги посилюють результативність проєкту, то це вказує на можливість використання екстремальних методів, якщо недоліки погіршують якість проєкту, то проєкт має зберігати свою позицію на рівні структурованого традиційного методу або групи адаптивних методів.

Як передбачувані переваги можна виділити:

- гнучкість, що дає змогу швидше адаптуватися до змін, що виникають, і нових вимог;
- скорочення часу для отримання перших рішень, оскільки фокусування ЕПМ на швидкості отримання приватних рішень і забезпечення зворотного зв'язку дає змогу сформувати значущу конкурентну перевагу в результаті більш швидкого завершення проєкту або формуванні більш ранніх очікувань у такому завершенні;

- найкраща комунікація в команді проєкту, що веде до виникнення спільної зацікавленості та кращого розуміння завдань, цілей та їхніх параметрів;

- використання принципів Lean (ощадливого виробництва) часто призводить до істотного скорочення витрат проєкту, що, своєю чергою, передбачає вищу віддачу від проєкту в майбутньому (і зростання ринкової вартості компанії, що створює проєкт);

- можливість розвитку творчих рішень та ініціатив (унаслідок ширшого вибору коротких проміжків часу для розв'язання приватних завдань, що дає змогу обговорити результати із замовником і отримати схвалення ініціатив.

Водночас ЕПМ може нести більш високі витрати (що є істотним недоліком) - загалом такий проєкт буде дорожчим через:

- складнощі в плануванні та бюджетуванні (через відсутність повноцінного бюджету на початковій стадії) і невизначеність фінансування подальших змін;

- більш високі витрати на команду, що реалізує проєкт (у зв'язку з більш високими вимогами до членів команд);

- імовірність відхилення від початкової мети - тобто система змін може призвести до істотного відхилення від початкових цілей, що досить допустимо для комерційних проєктів, але зазвичай неприпустимо для державних проєктів, з огляду на особливості наявності вимог додаткового фінансування;

- проблеми зі звітністю та якістю документації, що також веде до додаткових витрат на актуалізацію документального супроводу;

- висока швидкість і темп проєкту, можуть призвести до вигорання ключових виконавців, що істотно позначиться або на результатах проєкту, або на витратах на їхню заміну.

Більш детально сильні та слабкі сторони АТ «Укрзалізниця» представлені в таблиці 3.2.

Таблиця 3.2 - Матриця СВОТ-аналізу АТ «Укрзалізниця»

| Сильні сторони (S)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Слабкі сторони (W)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Широкий вибір послуг. Охоплення широкого сегменту споживачів. Всесезонність роботи. Можливість надання деяких послуг в онлайн режимі. Наявність зворотного зв'язку споживачів з підприємством. Наявність всіх підрозділів для повного циклу виробництва та надання послуг. Вища енергоефективність залізничного транспорту. Екологічність залізничного транспорту. Низька собівартість перевезень масових вантажів, порівняно з іншими видами транспорту. Високий рівень безпеки пасажирських перевезень.</p>                                                                                      | <p>Відсутність клієнтської бази, а також постійних клієнтів. Складність ціноутворення послуг. Відсутність належного механізму контролю ефективності роботи персоналу. Недостатня кількість рухомого складу та використання застарілого парку локомотивної тяги. Низька клієнтоорієнтованість послуг. Дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатня мотивація працівників. Недостатній рівень інформатизації послуг. Низька якість послуг. Фінансування непередбачуваних витрат, що виникли через військові дії.</p>                                          |
| Можливості (O)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Загрози (T)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| <p>Зростання якості життя. Збільшення впливу маркетингу, реклами. Зростання купівельної спроможності. Формування позитивного іміджу. Міжнародні сполучення, охопат іноземного сегменту споживачів. Зміна курсу валют. Коливання цін. Прискорення євроінтеграційних. Географічне положення та кліматичні умови нашої держави. Швидкий розвиток технологій та глобальна інформатизація. Реформування транспортної галузі України. Зростання ролі інтермодальних та мультимодальних перевезень. Недосконалі законодавча база у сфері залізничних перевезень. Порушення енергетичної безпеки України.</p> | <p>Зростання частки автомобільних вантажних перевезень. Можливі зміни уподобань споживача. Невизначеність. Невідповідність українських колій європейським. Складнощі при роботі з партнерами, можливі збої в роботі з ними. Зростання конкуренції зі сторони інших транспортних компаній. Зниження попиту через різке зниження купівельної спроможності внаслідок зростання інфляції. Поява на ринку компаній, здатних надати більш якісні послуги. Посилення податкового тягара. Вплив політичного фактору. Недостатній рівень лібералізації ринку.</p> |

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що всі недоліки ЕПМ (за відповідності проекту) зазвичай компенсуються фінансовим забезпеченням, тобто проект від самого початку очікується більш дорогим, що істотно знижує, наприклад, застосування цих методів для проектів із невеликим бюджетом, але показує їхню перевагу для проектів великих корпорацій.

Далі укрупнено подано види проектів, для яких найбільш застосовні методи ЕПМ (рис.3.1.):

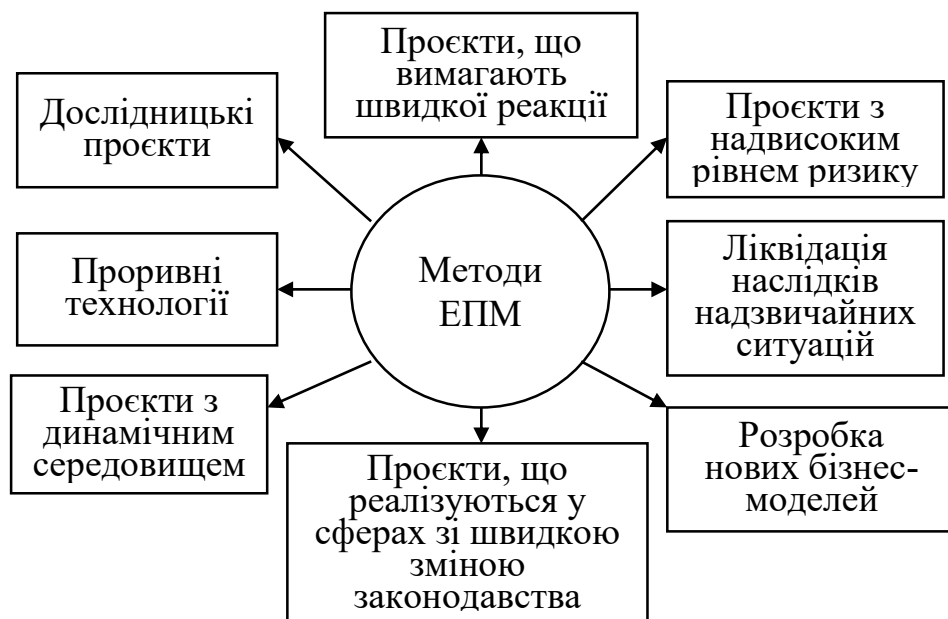


Рисунок 3.1 – Застосовність ЕПМ для видів проектів

*Джерело:* складено автором

Дослідницькі проекти. Проекти у сфері наукових досліджень відповідають ЕПМ через свою дослідницьку природу та пошуки принципово нових рішень, оскільки, як правило, відсутній точний прогноз щодо кінцевих результатів і потреб у таких проектах. ЕПМ дає змогу дослідницьким командам адаптуватися до нових даних і змінювати напрямок проекту без значних часових втрат або ресурсів.

Проекти, що вимагають швидкої реакції для реалізації ринкового попиту. З одного боку, безліч невідомих змінних, з іншого боку, можливість швидких змін щодо продуктів і послуг, які виводяться на ринки, дає змогу досягти

конкурентної переваги, що дасть змогу окупити початкові вищі витрати (порівняно з традиційним проектуванням).

Проекти з надвисоким рівнем ризику. ЕПМ дає змогу постійно аналізувати та брати до уваги нову інформацію щодо можливих ризиків і швидко змінювати стратегію або тактику в разі їх настання.

Проривні технології. Розроблення нових технологій, що радикально перетворюють наявні технологічні підходи (наприклад, сектори, пов'язані зі штучним інтелектом або екзоскелетами), активно може використовувати ЕПМ з метою розуміння перспектив обраних технологічних рішень, і, відповідно, максимально швидко отримувати перші рішення.

Проекти, пов'язані з ліквідацією наслідків надзвичайних ситуацій. Такі проекти вимагають миттєвого реагування та гнучкості управлінських процесів. Цінність ЕПМ проявляється у здатності до швидкої мобілізації ресурсів та адаптації до мінливих умов без довготривалих процедур затвердження змін, що є дуже актуальним для проектів АТ «Укрзалізниця» на теперішній час з огляду на агресію Росії.

Проекти з динамічним середовищем. Компанії, що працюють у середовищі, яке динамічно змінюється, як-от мода, медіа або реклама, де тренди з'являються і зникають дуже швидко, бачать велику користь у застосуванні ЕПМ.

Проекти з розробки нових бізнес-моделей. Переосмислення бізнес-моделей вимагає креативного підходу і можливості проводити ризиковані експерименти. ЕПМ забезпечує необхідну інфраструктуру для ітеративного розроблення та тестування нових бізнес-стратегій, даючи змогу компаніям ефективно протистояти конкуренції та виживати в мінливих економічних умовах.

Проекти, що реалізуються у сферах зі швидкою зміною законодавства. Сектори, які схильні до частої зміни регулювання (наприклад, фінанси, охорона здоров'я, енергетика).

Методика аналізу та класифікації проєктів, придатних для екстремального проєктного управління (ЕПМ), містить кілька етапів (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 – Схематичне представлення методики аналізу та класифікації проєктів

*Джерело:* складено автором

Ці етапи призначені для того, щоб систематично аналізувати різні аспекти проєкту і визначати, чи можуть принципи і методи екстремального управління поліпшити виконання проєкту, а також підвищити ймовірність успіху проєкту.

Етап 1: Визначення потенціалу застосування ЕПМ.

До початку процесу класифікації, необхідно чітко визначити переваги в конкретній сфері діяльності, які будуть досягатися з використанням ЕПМ.

Для цього необхідно скласти перелік проблем управління конкретними проєктами, які були б розв'язані більш ефективно для обраної сфери/сфер діяльності. У разі використання ЕПМ у проєктах, що фінансуються та підтримуються державою, перелік таких переваг доцільно оформити у вигляді галузових методичних рекомендацій.

Також цей перелік необхідно доповнити критеріями успішності проєктів, які можуть перевершувати традиційні підходи (час виходу на ринок,

отримання більш прогресивних рішень, гнучкість реакції на зміни вимог тощо), також конкретизувавши їх для конкретної сфери діяльності чи галузі.

Етап 2: Збір даних про проєкт.

Наступний етап полягає у зборі всієї необхідної інформації про проєкт, для забезпечення комплексності подальшого аналізу (проєктні вимоги, ресурси, терміни, учасники, стейкхолдери тощо).

Етап 3: Аналіз факторів успішності реалізації проєкту.

На цьому етапі необхідно проаналізувати проєкт з позицій різних чинників, які можуть вказувати на придатність проєкту для ЕПМ порівняно з наявним проєктним процесом, включно з використанням методологій та інструментів.

Особливо важливо врахувати такі чинники як: ступінь мінливості та невизначеності ринкових умов, рівень складності та новизни технологій, очікувана швидкість змін у вимогах до проєкту, вимоги до швидкості виходу продукту на ринок.

На цьому ж етапі слід оцінити передбачувані ризики та динаміку їхніх майбутніх змін.

Етап 4: Оцінка проєкту за ключовими параметрами ЕПМ.

На цьому етапі потрібно сформулювати ключові параметри моделі ЕПМ, доступні для конкретного проєктного процесу/проєктної команди/проєктної організації, і проаналізувати проєкт з урахуванням специфічних параметрів, які важливі для ЕПМ.

У підсумку доцільно встановити критерії виключення та критерії прийняття проєкту для конкретної проєктної діяльності для здійснення подальшої класифікації проєктів.

Етап 5: Класифікація проєкту.

Використання зібраної інформації дає змогу класифікувати проєкт за критеріями, що відповідають вимогам ЕПМ.

Етап 6: Ухвалення рішення.

На основі класифікації можливі два рішення:

- загальна доцільність застосування ЕПМ;
- доцільність використання окремих рішень ЕПМ.

Етап 7: Розроблення плану впровадження.

Після ухвалення рішення необхідно розробити план впровадження ЕПМ або елементів ЕПМ, якщо раніше екстремальні методи не застосовували.

Отриманий план також слід оцінити з погляду його доцільності та ефективності, зокрема з огляду на витрати на навчання персоналу, проведення тренінгів та організацію необхідної підтримки.

Запропонована методика дає змогу повною мірою реалізувати рішення щодо відбору проєктів, для яких доцільно рекомендувати використання ЕПМ.

### 3.2. Заходи вдосконалення процесу управління екстремальним проєктним менеджментом в АТ «Укрзалізниця»

Швидкий розвиток сучасних підприємств під впливом технологічного прогресу та динамічні зміни в цій сфері зумовлюють необхідність постійного впровадження інноваційних і нетрадиційних рішень, що забезпечують їхню конкурентоспроможність. Взаємозв'язок між розвитком і здатністю конкурувати є ключовим чинником успішної діяльності, яка сприяє економічному зростанню.

Процес інтеграції економіки України у глобальний простір, збереження позицій в умовах пандемії, її економічних наслідків та заходів із подолання кризи вимагають значних зусиль для зміцнення конкурентоспроможності держави. В сучасних умовах пріоритетним завданням стає пошук інновацій для підприємств і їхнього подальшого розвитку. Головною особливістю інноваційного переходу є визначення змін у спектрі послуг, що пропонуються компанією, та активізація нових напрямів діяльності, спрямованих на задоволення актуальних потреб і очікувань клієнтів.

АТ "Укрзалізниця" працює в умовах постійних змін, зокрема реформування інфраструктури, впровадження новітніх технологій, а також

необхідності реагувати на виклики, пов'язані з військовим вторгненням Росії, та інші кризові ситуації. Інноваційний підхід до управління проєктами — екстремальний проєктний менеджмент — дозволяє ефективно діяти в умовах високої невизначеності, швидких змін та обмеженого часу завдяки гнучкому плануванню та оперативному прийняттю рішень.

Цей метод особливо актуальний для компанії через обмеженість фінансових, людських і технічних ресурсів, адже забезпечує їхнє ефективне використання. Впровадження екстремального проєктного менеджменту в діяльність АТ "Укрзалізниця" не лише допоможе оптимізувати поточні процеси, а й стане основою для стратегічного розвитку компанії в умовах сучасних викликів.

Перелік чинників, які обумовлюють необхідність впровадження інструментів екстремального проєктного менеджменту, зображено на рисунку 3.3.

Проєктний менеджмент уже доволі давно сприймають як методологічну основу підвищення ефективності великих проєктів, однак за сучасних умов є доцільність впровадження методів ЕПМ, щоб не тільки вже сплановані проєкти досягли своїх від самого початку намічених і зафіксованих у відповідних програмних чи стратегічних документах цілей, а й реалізовувати від самого початку екстремальні проєкти. При цьому об'єктивно постає питання про строки реалізації проєктів - справді, є проєкти, які мають бути реалізовані у встановлені строки, незважаючи на обставини, що склалися під час реалізації проєкту, та фактори впливу, а також наростання ризиків (і тоді спрацьовує спрямованість на застосування ЕПМ), але є і проєкти, які можна відсунути в часі (тобто може бути застосовано АПМ), і, відповідно, тривалість проєкту стає залежною величиною від чинників зовнішнього середовища і стану внутрішнього середовища.



Рисунок 3.3 – Чинники, які обґрунтовують потребу використання інструментів екстремального проєктного менеджменту

*Джерело:* складено автором

Одночасно з цим, проєкти можуть зіткнутися зі зміною у фінансуванні - якщо і бюджет як вартість проєкту не змінитися, то можуть бути зменшені бюджетні джерела, що тягне за собою необхідність внесення коригувань у проєкт, включно зі складом ресурсів, - і тоді можуть бути задіяні і гнучкі, і гібридні методи проєктного управління.

Тому в екстремальних умовах кожна сторона проєктного трикутника може відчувати відхилення, які й мають бути проконтрольовані через механізм ЕПМ.

Вплив екстремальних умов на розроблення та реалізацію проєктів і використовувані методи проєктного управління зображено на рисунку 3.4.



Рисунок 3.4 – Вплив екстремальних умов на розроблення та реалізацію проєктів

*Джерело:* складено автором

Фактори, що раніше не прогнозувалися, динамічно змінювалися і впливають негативно, створюють певну комплексну екстремальність для управління проєктами, що проявляється у впливі як мінімум на одну сторону проєктного трикутника. Враховуючи взаємовплив сторін, за екстремальних умов виникає необхідність інтегрального підходу до управління проєктами на основі комбінації різних методів для забезпечення процесів ЕПМ.

У лютому 2022 року економіка України зазнала значних втрат через початок повномасштабної військової агресії Росії. Незважаючи на це, АТ «Українська залізниця» залишається одним із найнадійніших засобів перевезення пасажирів і вантажів навіть у період бойових дій. Останнім часом

українські пасажери стикаються з серйозними труднощами під час подорожей, оскільки війна значно вплинула на роботу залізниць. Це змусило державні та господарські органи прийняти термінові заходи для покращення транспортного обслуговування та його адаптації до європейських стандартів.

Роль залізниць для країни та її громадян залишається надзвичайно важливою як з точки зору обороноздатності, так і економічної стабільності. В умовах війни, закриття авіапростору над Україною та блокування частини портів, основне навантаження лягло на залізничні та автомобільні перевезення. Саме вони забезпечують транспортування товарів, людей, зброї, палива, гуманітарної допомоги та інших необхідних ресурсів, залишаючись життєво важливими для функціонування держави.

Розглянемо пріоритетні напрямки діяльності АТ «Укрзалізниця», що пов'язані з сучасними викликами, з якими стикається компанія з початку повномасштабного російського військового вторгнення (рис. 3.5).

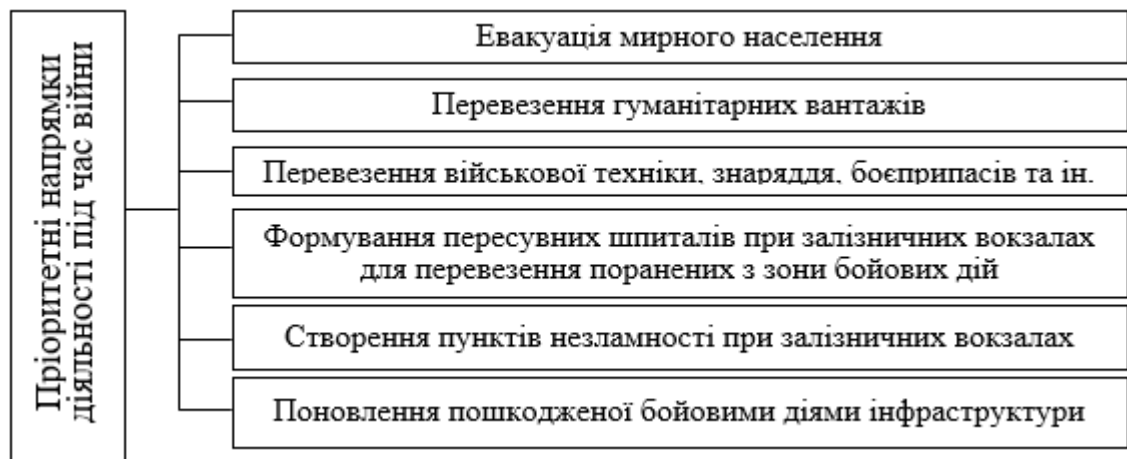


Рисунок 3.5 – Пріоритетні напрямки діяльності АТ «Укрзалізниця» з початку бойових дій

*Джерело:* складено автором

У відповідь на повномасштабне вторгнення Росії та з метою подолання його руйнівних наслідків для АТ «Укрзалізниця» можна визначити такі стратегічні пріоритети для впровадження методів екстремального проєктного менеджменту:

- розвиток і вдосконалення логістичних можливостей;
- відновлення пошкодженої транспортної інфраструктури;
- покращення стандартів пасажирських і вантажних перевезень відповідно до європейських норм;
- підвищення якості та розширення спектра наданих послуг.

Таблиця 3.3 - Матриця заходів та результатів від впровадження ЕПМ

| Заходи                                                                                                                                                                                                    | Результати (ефект)                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ціль: збільшення обсягу виконуваних робіт                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Розширення ринків збуту через:<br>- розширення переліку видів діяльності, запропонованих у роботі;<br>- пошук нових клієнтів.                                                                          | - збільшення доходу від реалізації та чистого прибутку;<br>- формування позитивного відношення і підтримка лояльності до підприємства                                                           |
| Ціль: зниження собівартості товарів/ послуг                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Механізація та автоматизація ручної праці;                                                                                                                                                             | - підвищення продуктивності праці;<br>- зниження собівартості і підвищення якості продукції;<br>- скорочення циклу виробництва продукції.                                                       |
| 2. Використання спеціалізованої техніки                                                                                                                                                                   | - підвищення продуктивності праці співробітників.                                                                                                                                               |
| 3. Застосування прогресивних форм оплати праці (заробітну плату корелювати з кількістю, якістю праці та результатом виконаної роботи, причому цей зв'язок має бути очевидним для всіх)                    | - зростання продуктивності праці                                                                                                                                                                |
| 4. Раціональне використання матеріальних ресурсів і зниження матеріаломісткості продукції на основі економічно обгрунтованого вибору матеріальних ресурсів та підвищення коефіцієнта їхнього використання | - збільшенню випуску готової продукції при незмінних розмірах задіяних капіталу;<br>- заощадження живої праці в поточному виробничому циклі, а також зростання суспільної продуктивності праці. |
| Ціль: підвищення ринкової вартості підприємства                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Комп'ютеризація системи управління (аналіз, планування, контроль тощо) та інвестування в інформаційні технології. До прикладу, автоматична система нагадувань про заборгованість.                      | - збільшення внутрішнього гудвілу;<br>- зниження відсотку несвочасної сплати за послуги;<br>- зростання ринкової вартості та цінності підприємства.                                             |
| Ціль: оновлення основних засобів                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                 |
| 1. Використання оренди, лізингу основних засобів                                                                                                                                                          | - збільшення кількості нових основних засобів                                                                                                                                                   |

Джерело: складено автором

Впровадження та вдосконалення інструментів ЕПМ, заходи та очікуваний економічний ефект від них наведені в таблиці 3.3.

На основі проведеного аналізу було визначено шість стратегічних цілей, які повинні спрямовувати ухвалення рішень та реалізацію заходів в АТ «Укрзалізниця»:

- забезпечення транспортних потреб країни;
- зміцнення фінансової та економічної стабільності компанії;
- інвестування в оновлення та модернізацію рухомого складу;
- підвищення рівня безпеки на залізничному транспорті та впровадження передових стандартів охорони праці й здоров'я працівників;
- створення позитивного іміджу АТ «Укрзалізниця» як привабливого роботодавця та забезпечення кадрових потреб у кваліфікованих і ефективних працівниках;
- удосконалення системи управління, забезпечення прозорості діяльності та готовності до відкриття конкурентних ринків пасажирських і вантажних перевезень в умовах інтеграції до європейського простору.

Застосування методів екстремального проєктного менеджменту для досягнення зазначених стратегічних цілей дозволить підприємству ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, підвищить його конкурентоспроможність і створить основу для майбутнього успіху. Основним завданням у цьому напрямку є прагнення країни створити сучасну залізничну мережу, яка відповідатиме потребам сучасного споживача, забезпечуватиме зв'язок з максимальною кількістю країн світу. Це стане вагомим кроком у подоланні наслідків російської військової агресії та стимулюватиме розвиток ключових економічних секторів України.

## ВИСНОВКИ

Управління проєктами в сучасних умовах, незалежно від їхньої приналежності до державних, корпоративних, галузевих, суспільних або просто інвестиційних проєктів, це сукупність різноманітних підходів і прийомів, які застосовують для того, щоб розробляти або продовжувати реалізацію цих проєктів, незважаючи на безліч чинників, які можуть створювати перешкоди та обмеження на шляху досягнення запланованих результатів.

Проектний менеджмент, проєктне управління або управління проєктами (розглядаються як синоніми) є доволі добре вивченою галуззю досліджень, але з істотним впливом на його розвиток у сфері практичної діяльності, що включає розробку та реалізацію проєктів різної складності та з різними характеристиками. Саме розвиток проєктної діяльності дав поштовх формуванню окремого напрямку в менеджменті як специфічної теорії та методології.

У рамках вирішення завдань цієї магістерської роботи сформовано еволюцію методів управління проєктами, що враховує класичні методи (застосовні тільки для проєктів з високим ступенем опрацювання, умовно нескладних, що реалізуються в стабільному або легкопрогнозованому зовнішньому середовищі з мінімальним впливом чинників), гнучкі методи (від самого початку враховують наявність умов, що змінюються, безлічі чинників впливу та/або чинників зовнішнього середовища для проєкту), гібридні методи (пошук балансу між стабільністю, яку готові забезпечити класичні методи, і варіативністю в гнучких методах).

Потреба в реалізації екстремального проєктного менеджменту зумовлена тим, що проєкти стають дедалі складнішими і комплекснішими, а сучасна економіка характеризується як складна система з ознаками невизначеності, мінливості, нестабільності. Тому в умовах безпрецедентної швидкості змін, що відбуваються, до того ж у різних секторах економіки та життя суспільства,

починаючи від поширення нових технологій, загострення воєнних конфліктів і аж до впливу чинників загрози людству у вигляді пандемій і катастроф, виникає необхідність адекватного врахування змін, що відбуваються, на процеси та параметри реалізації проєктів, щоб забезпечити швидке досягнення запланованого результату і використання ресурсів - тому проєкти мають бути адаптивними до змін, а внесення уточнень у реалізацію проєктів - оперативними для недопущення наростання відхилень під час реалізації проєкту.

Розуміння на практиці досягнутої ефективності застосування класичних методів управління проєктами, можливість здобути гнучкість за рахунок застосування гнучких методів і знайти баланс між визначеністю та гнучкістю в гібридних методах проєктного управління формує стійке твердження про те, щоб не створювати принципово нову методологію екстремального проєктного менеджменту, а орієнтуватися на єдину методологію проєктного доповнення, доповнивши її специфічними особливостями для організації управління проєктами в екстремальних умовах. Отже, ЕПМ розглядається як управління проєктами в умовах, що турбулентно змінюються, зі збереженням наступності підходів. Систематизація різних моделей управління проєктами, що подана як один із наукових результатів цієї магістерської роботи, дала змогу, насамперед, забезпечити та підтвердити єдність методології управління проєктами для різних методів (ТПМ - традиційний проєктний менеджмент, АПМ - адаптивний проєктний менеджмент, ЕПМ - екстремальний проєктний менеджмент) при повноцінному додержанні загальноприйнятої моделі життєвого циклу проєкту з виокремленням його стадій. Такий результат підкреслює зв'язок із трьома ключовими елементами проєкту: термін проєкту - бюджет (витрати) проєкту - ресурси проєкту. Дотримання єдиної методології проєктного управління також дало змогу доповнити принципи проєктного менеджменту в частині принципів, пов'язаних із плануванням (контингентність планів; поділ відповідальності; інкрементність як можливість розбивати проєкти на більш дрібні частини), принципів,

спрямованих на ефективнішу реалізацію проєкту (колаборативність; регулярність формування закінчених проміжних результатів, навіть за відсутності всього спектра рішень; зворотний зв'язок; управління ризиками), та принципів, що є суттєво значущими для ЕПМ - прийняття змін як необхідного фактора в проєктному управлінні; безперервне планування; укрупнене початкове планування; інкрементне ціноутворення (зовнішнє і внутрішнє) для цілей забезпечення відповідності нових підходів у плануванні фінансуванню проєкту. Уся сукупність принципів проєктного управління з розвитком з метою реалізації ЕПМ дає змогу забезпечувати швидке реагування на мінливі умови реалізації проєкту і досягнення балансу між довгостроковими цілями і короткостроковою гнучкістю.

В другому розділі роботи здійснено аналіз фінансових показників діяльності АТ «Укрзалізниця», який було проведено на підставі оприлюдненої звітності підприємства за період 2021-2023 роки. Також була здійснена діагностика ефективності діяльності та вірогідності банкруства АТ «Укрзалізниця».

Фінансово-економічний стан Акціонерного Товариства «Українська залізниця» відображає його здатність адаптуватися до сучасних викликів та забезпечувати стабільність у своїй діяльності. Проведений аналіз підкреслює важливість цього підприємства для транспортної інфраструктури України, а також його стратегічну роль у забезпеченні перевезень як у внутрішньому, так і в міжнародному сполученнях.

Проте дослідження виявило низку проблем, які потребують уваги та вирішення. Серед них — зниження ліквідності, висока залежність від позикових коштів та недостатність власного оборотного капіталу. Незважаючи на це, є й позитивні аспекти, такі як поступове зростання рентабельності, модернізація активів і поліпшення фінансової стійкості. Ці тенденції вказують на наявність потенціалу для подальшого розвитку компанії, якщо будуть впроваджені ефективні управлінські рішення.

Для підвищення ефективності діяльності «Укрзалізниці» важливо зосередитися на оптимізації структури активів і пасивів, запровадженні сучасних підходів до управління ресурсами та зміцненні довгострокової фінансової стратегії. Особливу увагу слід приділити зменшенню кредиторської заборгованості, покращенню оборотності капіталу та підвищенню рівня ліквідності.

Таким чином, Акціонерне Товариство «Укрзалізниця» має всі передумови для досягнення стійкого зростання, що не лише зміцнить її позиції в транспортному секторі, але й сприятиме загальному економічному розвитку України. Поступове вирішення виявлених проблем стане основою для створення конкурентоспроможної, надійної та ефективної транспортної компанії.

З огляду на те, що екстремальне управління проектами є підходом, призначеним для діяльності в умовах, у яких традиційні методи управління виявляються малоефективними, імплементація принципів ЕПМ у діяльність АТ «Укрзалізниця», яка має важливе значення для обороноздатності, соціально-економічного розвитку країни, корпоративних і галузевих проєктів, які створюють базис для подолання наслідків воєнної агресії Росії, оновлення й відновлення матеріально-технічної бази промисловості та сектору послуг, дасть змогу узгоджено координувати, прискорювати і підвищувати ефективність проєктів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська І. О., Хрістова А. В. Використання сучасних інформаційних технологій в управлінні проєктами. – Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2017. – С. 7.
2. Біляєв С. С. Проєктний підхід у підприємстві: сутність і специфічні ознаки / С. С. Біляєв // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. – 2016. – № 3 (90). – С. 30-34.
3. Брінь П.В., Абуд А. Х. А. Багаторівнева класифікація проєктів за абсолютними та відносними ознаками. Науково-виробничий журнал «Бізнеснавігатор». 2019. Випуск 6 (55). С. 46-51.
4. Бурганова Т.А. Управління проєктами: генезис, структура. International Journal of Humanities and Natural Sciences. Vol.12-1. 2018. С. 183-187.
5. Бурєннікова Н. В., Лошак М. В. Проєктний менеджмент: сутність проєктів, їх класифікація, етапи впровадження: зб. матеріалів XLIX наук.-тех. конф. 78 підрозділів ВНТУ. Вінниця, 2020. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376>
6. Гриневич Т. С. Проєктний підхід в управлінні підприємством, як важлива складова його функціонування / Т. С. Гриневич//Збірник тез І Міжнародної науково-практичної конференції «Підприємницька модель економіки та управління розвитком підприємства». – 2018. – С.330-333. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wpcontent/uploads/2018/12/330.pdf>.
7. Довгань Л. Є., Мохонько Г. А., Малик І. П. Управління проєктами. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. – 420 ст.
8. Єлісєєва Л. В. Криза як каталізатор розвитку інноваційного підприємництва України. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2018. № 1. С. 353-361.

9. Калініченко, Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проєктного менеджменту, Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2016 URL: [http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016\\_4\\_169\\_179.pdf](http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2016_4_169_179.pdf)
10. Керанчук Т. Л. Управління інвестиційними проєктами підприємства на основі ціннісно-орієнтованих підходів / Т. Л. Керанчук, Т. П. Басюк // Актуальні проблеми економіки = Actual Problems of Economics. – 2016. – № 9 (183). – С. 137-143.
11. Колесніков К. В., Замосенчук Д.В., Федонюк В.В. Підвищення ефективності управління проєктом на основі використання on-line комплексу Wrike. Вісник Черкаського державного технологічного університету. Технічні науки. 2020. Вип. 2. С. 49-59.
12. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 26, частина 1, 2019. С. 90-94.
13. Краснокутська, Н. С., Осетрова Т. О. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проєктами. Економічний аналіз. Том 28. № 1. 2018. С. 236-242.
14. Ларка Л. С., Нелюб К. П. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством. Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут». № 27 (1199). 2016. С. 3-7
15. Летуновська Н. Є., Далечін О. Ю., Беляєва К. О. Практичні аспекти бізнес-планування в системі реалізації інвестиційного проєкту. Маркетинг і менеджмент інновацій, № 3, 2017. С. 226-235.
16. Марченко В. М. Управління цінністю проєкту. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія (за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган). К.: Кафедра, 2020. С. 107-135.
17. Микитюк П.П. Основні критерії оцінки ефективності інвестиційноінноваційних проєктів. Економічний простір. №71. 2013. С. 125-134.

18. Михайлова О.А., Коваль Н.В. Сутність, класифікація та життєвий цикл інвестиційних проєктів. Інноваційні пріоритети у розвитку економіки та менеджменту: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів. Біла Церква. 18 квітня 2019 р. URL: [https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy\\_econom\\_stud\\_19.pdf#page=15](https://science.btsau.edu.ua/sites/default/files/tezy/tezy_econom_stud_19.pdf#page=15)
19. Нікітченко В. Аналіз сучасних систем керування проєктами: наук. журнал. «ЛОГОС. Мистецтво наукової думки», 2019. №3. URL: 81 <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/2617-7064/article/view/166>
20. Павлова С. І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством / С. І. Павлова // Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4. – С. 170- 177. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu\\_econ\\_2016\\_4\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2016_4_20)
21. Полінкевич О. Особливості використання Scrum та Kanban в управлінні підприємством. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в 132 умовах неоіндустріального суспільства: Матеріали Міжнародної науковопрактичної інтернет-конференції учнів, студентів, аспірантів і молодих вчених кафедри підприємництва і маркетингу Волинського національного університету імені Лесі Українки. 27 жовтня 2020 року. С. 696-679.
22. Попова О. О. Адаптація моделей гнучкого управління програмним проєктом на основі технологій Scrum та Kanban. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/288837624.pdf>
23. Продіус О.І., Прокоф'єва В.К. Історичні передумови розвитку проєктного управління. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2019. № 3 (108). С. 141-146.
24. Самсоненко М. С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією / М. С. Самсоненко, Х. С. Передало. -

Електронні дані // "Ефективна економіка". – Дніпро, 2021. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552/>.

25. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проєктами. Економічний форум. № 1(4). 2019. С. 50-53.

26. Федішин Б. Розвиток підприємств на основі проєктного менеджменту [Електронний ресурс] / Б. Федішин, П. Євтух // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2012. – Вип. 2 (7). – С. 272-276. – Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12fbporm.pdf>

27. Фісанов В. П. Управління проєктами в умовах змін та ризиків: проблеми ефективності. Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент. 2016. Вип. 3-4. С. 52-66.

28. Хігні Дж. Основи управління проєктами. Харків: Фабула, 2020. – 272 ст.

29. Шкіренко В.В. Методичні підходи до попереднього аналізу економічної ефективності проєктів на передінвестиційному етапі. Інвестиції: практика та досвід. К.: ТОВ «ДКС ЦЕНТР», 2017. №17. С. 44-48.

30. Bouncken R.B., Lekse W.J., Koch M. Project Management Capabilities in the New Media Industry // Journal of Media Business Studies, 2008

31. Bowen R. Implementing Best Communication Practices With Your Project Team [Електронний ресурс] / Ronda Bowen // Bright Hub Project Management. – 2013. – Режим доступу: <http://www.brighthubpm.com/resourcemanagement/60211-communicating-effectively-with-your-project-team/>

32. Brechner E. Agile Project Management with Kanban, Microsoft Press, 2015. URL: <https://www.amazon.com/Project-Management-Kanban-DeveloperPractices/dp/0735698953>

33. British Standard BS 6079-1:2000. Project management – Part 1: Guide to Project management – 182 p.

34. CPPM Singapore, 2013. Centre for Public projects management. URL: <https://www.mof.gov.sg/who-we-are/organisation-structure/directorates>

35. DeCarlo D. eXtreme Project Management: Using Leadership, Principles, and Tools to Deliver Value in the Face of Volatility/. Wiley, Oct 28, 2004 - Business & Economics - 560 pages
36. DeMarco T., Lister Timothy R. Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects. Dorset House Pub., 2003 - Business & Economics - 196 pages
37. DIN, the German Institute for Standardization. URL: <https://www.din.de/en/aboutstandards/a-brief-introduction-to-standards>
38. Garel G. A history of project management models: From pre-models to the standard models // International Journal of Project Management, 2013, p. 663-669
39. Geraldi J., Maylor H., Williams T. Now, Let's Make it Really Complex (Complicated): A Systematic Review of the Complexities of Projects // International Journal of Operations & Production Management, 2011, p. 966-990
40. Gray A. et al. Guide to life cycles and life cycle models. URL: <https://www.apm.org.uk/media/13835/guide-to-lifecycle-models.pdf>
41. Harrin E. The 2021 Project Management Report // RGPM, 06.01.2022. URL: <https://rebelsguidetopm.com/project-management-statistics/>
42. Hoory L., Bottorff C. Agile Vs. Waterfall: Which Project Management Methodology Is Best For You? URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/>
43. International Association of Project Managers (IAPM). URL: <https://www.iapm-cert.net/documents/pmg-en/glossary.html#project>
44. ISO/IEC/IEEE 26514:2022(en). Systems and software engineering — Design and development of information for users. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:26514:ed-1:v1:en>
45. International Project Management Association (IPMA). URL: <https://ipma.world/>
46. ISO/IEC/IEEE 26514:2022(en). Systems and software engineering — Design and development of information for users. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:26514:ed-1:v1:en>

47. Kerzner A. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. URL: 80  
[https://books.google.com.ua/books?id=xIASDgAAQBAJ&printsec=copyright&redir\\_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.ua/books?id=xIASDgAAQBAJ&printsec=copyright&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)
48. MPA UK. Major Projects Authority. URL:  
<https://www.gov.uk/government/groups/major-projects-authority>
49. Nicholas J. M., Steyn H. Project Management for Engineering, Business and Technology, 2017. URL: <https://www.amazon.com/Project-ManagementEngineering-Business-Technology/dp/1138937347>
50. PMBOK® Guide – Seventh Edition (2021). URL:  
<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>
51. PMI – Project Management Institute What is Project Management? URL: <https://www.pmi.org/about/learn-about-pmi/what-is-project-management>
52. PPM Express. Top 65+ Project Management Statistics for 2024. URL:  
<https://ppm.express/blog/project-management-statistics/>
53. PRINCE2® Project Management Certifications. URL:  
<https://www.axelos.com/certifications/propath/prince2-project-management>
54. Project Management Association of Japan (PMAJ). URL:  
[https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m\\_guide/p2m\\_guide.html](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/p2m_guide.html)
55. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed., 2017. URL:  
<http://faspa.ir/wpcontent/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>
56. UK Government. Major project management. IPA 2022-23 Annual Report on Major Projects. URL: <https://www.gov.uk/government/news/ipa-2022-23-annual-report-on-major-projects>
57. Wysocki R.K. Adaptive Project Framework: Managing Complexity in the Face of Uncertainty. Addison-Wesley Professional, 2010. 384 pages
58. Wysocki R.K. Effective project management: traditional, agile, extreme. Wiley, 2009. 796 pages

## ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А.1 - Порівняльний аналіз основних підходів до оцінки ефективності інвестиційної діяльності, складено

| Найменування підходу | Сутність                                                                                                                                                                                                                                            | Переваги                                                                                                                                                                             | Недоліки                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Класичний (ринковий) | Заснований на застосуванні статичних показників прибутковості проекту та динамічних показників прибутковості, що передбачає врахування ставки дисконтування, дозволяє оцінити строк окупності, рентабельність інвестицій, норму прибутковості тощо. | Врахування фактору часу при оцінці вартості інвестиційної діяльності та ефектів від неї, гнучкість у відношенні типів проектів та напрямів інвестиційної діяльності, універсальність | Не завжди відображає повну картину щодо ефективності та результатів інвестиційної діяльності, обмежується кількісними оцінками, пов'язаними з вартістю та економічною ефективністю                        |
| Нормативний          | Пов'язаний із встановленням системи параметрів, критеріїв та оптимальних рекомендацій, які дозволяють відслідковувати досягнення поставлених цілей підвищення ефективності інвестиційної діяльності.                                                | Виділення жорсткої системи нормативів та параметрів оцінки, висока застосовність в управлінні інвестиційними процесами.                                                              | Низька гнучкість показників, прив'язка оцінки до виділених параметрів, відсутність деяких нормативів або їх слабка адаптація до галузевих особливостей                                                    |
| Системний            | У процесі оцінки об'єкт розглядається як сукупність підсистем і пов'язаних між собою елементів, що дозволяє оцінювати як систему загалом, так і її окремі елементи в їх взаємозв'язку та взаємодії.                                                 | Ефективний при масштабуванні оцінок, застосовний для будь-яких напрямів інвестиційної діяльності орієнтація на зв'язки та об'єкти                                                    | У разі оцінки масштабних систем демонструє зниження ефективності, неможливість реалізації в умовах тотальної невизначеності системи, складність оцінок при дослідженні величезних систем або їх елементів |
| Балально-рейтинговий | Включає балально-рейтингові та описові методики оцінки ефективності, які розробляються підприємством / інвесторами                                                                                                                                  | Заснований на показниках, що відображають стан активів і джерел формування діяльності, ефективний для аналізу абсолютних величин                                                     | Реалізація підходу залежить від конкретних показників, які в нього закладає дослідник, високий ступінь суб'єктивізму оцінок                                                                               |

|            |                                                                                                            |                                                                                                      |                                                                                                                                 |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Експертний | Використовується для визначення ефективності інвестиційної діяльності на підставі оцінок з боку експертів. | Дозволяє розглядати економічну систему з кількох напрямків з урахуванням великої кількості факторів. | Реалізація та ефективність підходу визначається ступенем кваліфікації вхідних експертів. Високий ступінь суб'єктивізму в оцінці |
|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Продовження таблиця А.1

|                    |                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегічний       | Ефективність інвестиційної діяльності оцінюється в рамках ступеня відповідності регіональним інвестиційним орієнтирам, стратегіям та загальним станам впливу на конкурентні переваги підприємства. | Задає вектор інвестиційної діяльності підприємства, формує індикатори досягнення цілей, орієнтований на довгостроковий характер планування з урахуванням виділення напрямків розвитку                  | Заснований на довгострокових прогнозах, що збільшує ризики реалізації та ускладнює процес розробки та прийняття рішень, складність застосування при організації планування, ситуативне застосування |
| Концептуальний     | Заснований на поєднанні комплексу показників, що відображають ефективність інвестиційної діяльності з урахуванням концептуальних основ її реалізації.                                              | Дозволяє своєчасно виявляти ризики та умови несприятливих подій, ефективний інструмент управління факторами ризику, гнучкість, орієнтованість на абстракцію в аналізі, ефективний у прогнозуванні змін | Відсутність належної системи опорних точок для реалізації, спрощений характер сформованих моделей, неоднозначність застосування, обмеження сценаріїв застосування                                   |
| Ризик-орієнтований | Інвестиційна діяльність розглядається як система з ефектом від прямого залучення інвестицій з урахуванням фактичних та потенційних ризиків реалізації                                              | Орієнтація на управління ризиками, проактивність, оптимізаційний характер оцінки ефективності                                                                                                          | Можливі високі витрати на реалізацію, суб'єктивний характер оцінки ризиків та їх наслідків, обмеженість у невизначених умовах                                                                       |