МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ)

на тему: «Стратегічне планування розвитку підприємств»

Здобувача вищої освіти, магістерського рівня, ІІ курсу, групи ПММ-24-1

Спеціальність 073 Менеджмент

Освітня програма «Проєктний менеджмент»

(підпис) Ніколаєв Олександр Віталійович
(прізвище, ім'я, по батькові)

Науковий керівник
(підпис) Мартинович Наталія Олександрівна, к.е.н., доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Керівник освітньо-професійної програми
(підпис) Немировська Вікторівна Оксана, к.е.н.
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління
Протокол від 28 01 2026 № 5/1

Завідувач кафедри
(підпис) Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н, доцент
(прізвище, ім'я, по батькові, наук. ступінь, вчене звання)

Ірпінь – 2026 р.

Реєстрація № 6 22.01.2026 Ст. Литвиненко А.М.

(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки: _____ 27.01.26 _____

(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результати захисту: 92 б. 09.02.2026 _____

(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ Н.С. Гущина

(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ Ю.В. Гуцалюк

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О.В. Немировська

(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ Н.О. Шаутинович

(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
1. Доповідь	від 0 до 10	10		Н.С. Бунцова М.В. Гуцалюхей О.В. Нешпоровська Я.О. Мартинович В.К. Савченко
2. Демонстраційний матеріал	від 0 до 5	5		
Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	24		
Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	10		
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	49		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підписи)
92 б.	A	5 (відмінно)	09.02.2026	Н.С. Бунцова М.В. Гуцалюхей О.В. Нешпоровська Я.О. Мартинович В.К. Савченко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	A	5 (відмінно)
90-89	B	4 (добре)
70-79	C	
60-69	D	3 (задовільно)
50-59	E	
35-49	FX	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність D3 Менеджмент
Освітня програма «Проєктний менеджмент»

Затверджую
завідувач кафедри
менеджменту та публічного управління к.т.н,
доцент,
Микола ГУСЯТИНСЬКИЙ

«10» січня 2025 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти

Ніколаєву Олександру Віталійовичу
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи: Стратегічне планування розвитку підприємств
Затверджена наказом ректора від «01» січня 2025 року № 1
2. Строк здачі закінченої роботи: до 03.02.2026 р.
3. Мета роботи: розробка проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»
Об'єкт дослідження: процес стратегічного планування розвитку підприємств
Предмет дослідження: інструментарій стратегічного планування участі ТОВ «БПФ Україна» в тендерах Prozorro
Орієнтовна база дослідження: теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців з управління проєктами, стратегічного планування розвитку підприємств
4. Вихідні дані до роботи: аналітичні звіти, Інтернет-ресурси, організаційно-правові документи, фінансова звітність, інформація про види діяльності та ресурси ТОВ.
5. Перелік графічного матеріалу: Таблиці: 1.1. Матриця аналізу зацікавлених сторін проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 1.2. Матриця оцінки зацікавлених сторін проєкту створення експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 1.3. Бізнес-ідея проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 1.4. SMART-мета проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 1.5. Логічна матриця проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 1.6. Оцінка проєкту за аспектами проєктного аналізу, 1.7. Результати оцінки поінформованості експертів, 1.8. Дані визначення стабільності роботи кандидата в експертній групі, 1.9. Експертний висновок за проєктом створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 1.10. Оцінка проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» за аспектами, 2.1. Список пакетів робіт проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.2. Учасники проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.3. Матриця відповідальності проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.4. Список пакетів робіт проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» з урахуванням послідовності та тривалості робіт, 2.5. Розрахунок параметрів PDM- мережі (прямий та зворотний хід) проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.6. Ресурсний профіль проєкту створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна», 2.7. Перелік ресурсів проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.8. Конфлікти перевантаження ресурсів у проекті створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.9. Перелік ресурсів проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» після вирівнювання, 3.1. Аналітичні показники методу освоєного обсягу проєкту створення внутрішньої експертної групи для

участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 3.2. Звіт про стан проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» (стан на 31.07.2025)

Рисунки: 1.1. Результати аналізу кількісного складу персоналу ТОВ «БПФ Україна» за 2020-2024 рр, осіб, 1.2. Результати аналізу фінансових індексів ТОВ «БПФ Україна» за 2020-2024 рр, %, 1.3. Динаміка публічних фінансів ТОВ «БПФ Україна» 2015-2025 рр., 1.4. Причини прояву неможливості виконання завдання або досягнення мети проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.1. Схема WBS-структури проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.2. OBS-структура проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.3. Загальний вигляд PDM-мережі проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.4. Критичний шлях проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.5. Фрагмент списку робіт проєкту створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна», 2.6. Календарний графік (діаграма Ганта) проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», 2.7. Діаграма Ганта з призначеними ресурсами проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro до вирівнювання, 2.8. Діаграма завантаження ресурсів із зазначенням конфліктів у проєкті створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна», 2.9. Діаграма завдань з конфліктами у прив'язці до календаря, 2.10. Діаграма завдань з конфліктами у прив'язці до календаря, 3.1. Фактичні дані про вартість роботи «R.1.2.1» до коригування в діалоговому вікні «Вартість», 3.2. Фактичні дані про вартість роботи «R.1.2.1» після коригування в діалоговому вікні «Вартість», 3.3. Фактичні дані про тривалість роботи «R.1.3.1» до коригування у діалоговому вікні «Дати», 3.4. Фактичні дані про тривалість роботи «R.1.3.1» після коригування у діалоговому вікні «Дати», 3.5. Порівняння планової, освоєної та фактичної вартості проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro

7. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, огляд літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2024	25.11.2024
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	25.04.2025	23.04.2025
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	03.11.2025	03.11.2025
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2025	05.12.2025
5.	Підготовка вступу, формування висновків, списку використаних джерел, оформлення роботи згідно вимог ДПУ	19.12.2025	19.12.2025
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 16.01.2026	16.01.2026
7.	Отримання відгуку керівника	26.01.2026	26.01.2026
8.	Отримання зовнішньої рецензії	До 27.01.2026	27.01.2026
9.	Попередній захист роботи	27.01.2026	27.01.2026
10.	Перевірка роботи на унікальність	18.01.2026	18.01.2026
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 01.02.2026	01.02.2026
12.	Захист кваліфікаційної роботи	__.02.2026	__.02.2026

8. Дата видачі завдання: 10 січня 2024 р.

9. Науковий керівник: _____ (підпис) МАРТИНОВИЧ Н.О. (прізвище, ініціали)

10. Гарант освітньо-професійної програми _____ (підпис) НЕМИРОВСЬКА О.В. (прізвище, ініціали)

11. Завдання до виконання отримав _____ (підпис) НІКОЛАЄВ О.В. (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Мета кваліфікаційної роботи полягає у розробці проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, правового поля публічних закупівель і вимог електронної системи Prozorro.

У кваліфікаційній роботі вирішено такі **завдання**: визначено проблематику ініціалізації проєкту; сформовано бізнес-ідею проєкту та його SMART мету; проведено оцінку життєздатності проєкту по аспектах проєктного аналізу; розроблено план змісту проєкту; окреслено та розраховано ключові параметри планування тривалості проєкут; здійснено планування ресурсів та бюджету проєкту; формалізовано інформацію про фактичний стан проєкту; підготовлено звіт за проєктом.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – інструментарій стратегічного планування участі ТОВ «БПФ Україна» в тендерах Prozorro.

Теоретико-методичною основою дослідження стали фундаментальні положення, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців зі стратегічного планування розвитку підприємств, а також спеціальні інструменти проєктного управління, зокрема WBS-аналіз, PDM-мережа, графік Ганта, матриця відповідальності, метод критичного шляху, ресурсно-бюджетне планування.

Робота містить 82 сторінки, 21 таблицю, 19 рисунків, список використаних джерел - 45 найменувань, 4 додатки що розміщені на шести сторінках.

Ключові слова: стратегія, стратегічне планування, проєк, управління проєктами.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025 рік

Рік захисту кваліфікаційної роботи 2026 рік

ABSTRACT

The **purpose** of the qualification thesis is to develop a project for establishing an internal expert group for participation in Prozorro tenders at LLC "BPF Ukraine," taking into account the enterprise's resource potential, the legal framework of public procurement, and the requirements of the Prozorro electronic system.

The following tasks were accomplished in the **qualification** thesis: identifying the issues of project initialization; forming the business idea of the project and its SMART goal; assessing the project's viability across key aspects of project analysis; developing the project scope plan; outlining and calculating the key parameters of project duration planning; conducting resource and budget planning; formalizing information about the actual state of the project; preparing the project report.

The **object** of the study is the process of strategic planning for enterprise development in an unstable environment.

The **subject** of the study is the toolkit for strategic planning of LLC "BPF Ukraine's" participation in Prozorro tenders.

The theoretical and methodological basis of the study includes fundamental provisions and publications by domestic and foreign scholars on strategic enterprise development planning, as well as specialized project management tools, such as WBS analysis, PDM network, Gantt chart, responsibility matrix, critical path method, and resource-budget planning.

The thesis contains 82 pages, 21 tables, 19 figures, a list of 45 references, and 4 appendices presented on six pages.

Keywords: strategy, strategic planning, project, project management.

Year of thesis completion: 2025

Year of thesis defense: 2026

ЗМІСТ

ВСТУП ……. 7

РОЗДІЛ 1. ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «БПФ УКРАЇНА» ……. 10

1.1. Проблема і проблематика проєкту …….. 10

1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета 21

1.3. Оцінка життєздатності проєкту по аспектах проєктного аналізу ….. 26

Висновки до розділу 1 …….. 33

РОЗДІЛ 2. РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «БПФ УКРАЇНА» …….. 34

2.1. Планування змісту проєкту …… 34

2.2. Планування тривалості проєкту ……..... 40

2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту …… 49

Висновки до розділу 2 …….. 55

РОЗДІЛ 3. РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «БПФ УКРАЇНА» ……. 57

3.1.Формалізація інформації про фактичний стан проєкту …….. 57

3.2. Звітність за проєктом …….. 63

Висновки до розділу 3 ……. 65

ВИСНОВКИ …… 67

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ …… 70

ДОДАТКИ …….. 76

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах тотальної невизначеності по причині війни, цифровізації економіки та нестабільності зовнішнього середовища стратегічне планування розвитку підприємства набуває вирішального значення. Одним із ключових інструментів забезпечення сталого розвитку є участь у системі публічних закупівель Prozorro, що відкриває нові можливості для формування стабільного портфеля замовлень, розширення ринку збуту та підвищення фінансової стійкості. З цією метою підприємствам доцільно переходити до проєктного підходу в управлінні стратегічними ініціативами, зокрема, шляхом створення внутрішніх експертних груп, здатних системно забезпечувати участь у тендерах.

Аналіз публікацій. Питання стратегічного планування розвитку підприємств знайшло відображення в численних дослідженнях як українських, так і зарубіжних науковців. Зокрема, у роботах Б. Альтсренда, Г. Мінцберга, Ж. Лемпела [1], досліджуються загальні концепції стратегічного управління, конкурентних переваг та позиціонування. Вітчизняні автори, такі як О. Присяжнюк, М. Плотнікова, О. Булуй [26, 27], С. Білоус, А. Бривус [4], А. Трохименко, В. Камінський [5], П. Микитюк, В. Брич, Ю. Микитюк, І. Труш [20] та інші, аналізують механізми стратегічного розвитку підприємств у посткризовий та воєнний період, враховуючи інституційні виклики, ресурсні обмеження та зміни на ринку.

Разом з тим, у наукових джерелах недостатньо уваги приділено практичним аспектам впровадження стратегічного проєктного управління в малих і середніх підприємствах, зокрема в контексті формування внутрішніх команд для участі в державних закупівлях через систему Prozorro. Також малодослідженим залишається питання інтеграції елементів стратегічного планування, таких як планування змісту, ресурсів, бюджету та контролю

виконання, в межах окремих проєктів розвитку. З прикладної точки зору, актуальність дослідження зумовлена потребою підприємств в оперативній адаптації до ринкових умов, підвищенні ефективності управлінських рішень та створенні структур, здатних забезпечити успішну участь у конкурентних процедурах закупівель. Саме тому розробка проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» у контексті стратегічного планування розвитку підприємства є своєчасною та практично значущою.

У зв'язку з цим, **мета кваліфікаційної** роботи полягає у розробці проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» з урахуванням ресурсного потенціалу підприємства, правового поля публічних закупівель і вимог електронної системи Prozorro.

Відповідно до поставленої мети в роботі були вирішені такі **завдання**:

— визначено проблематику ініціалізації проєкту;

— сформовано бізнес-ідею проєкту та його SMART мету;

— проведено оцінку життєздатності проєкту по аспектах проєктного аналізу;

— розроблено план змісту проєкту;

— окреслено та розраховано ключові аспекти планування тривалості проєкут;

— здійснено планування ресурсів та бюджету проєкту;

— формалізовано інформацію про фактичний стан проєкту;

— підготовлено звіт за проєктом.

Об'єкт дослідження – процес стратегічного планування розвитку підприємств в умовах нестабільного середовища.

Предмет дослідження – інструментарій стратегічного планування участі ТОВ «БПФ Україна» в тендерах Prozorro.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, моделювання, порівняння, експертного оцінювання, а також

спеціальні інструменти проєктного управління, зокрема WBS-аналіз, PDM-мережу, графік Ганта, матрицю відповідальності, метод критичного шляху, ресурсо-бюджетне планування, табличну та графічну візуалізацію у Microsoft Project.

Інформаційна база дослідження охоплює публікації у сфері стратегічного планування розвитку підприємств, державних закупівель, менеджменту та управління проєктами, дані електронної системи Prozorro, законодавчо-нормативну базу України, а також внутрішні матеріали підприємства: структуру, напрями діяльності, кадровий склад, фінансову звітність, посадові інструкції.

Базою практики стало Товариство з обмеженою відповідальністю «БПФ Україна», яке займається постачанням обладнання, проєктуванням, впровадженням інженерних рішень та має потенціал для виходу на ринок державних замовлень через систему Prozorro.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні прикладної моделі створення експертної групи на основі проєктного підходу. Зокрема, розроблено WBS- та OBS-структури, мережевий графік, проведено оцінку ресурсів, сплановано бюджет, визначено зони відповідальності членів команди, проведено аналіз перевантаження ресурсів і розроблено механізми вирівнювання.

Апробація результатів. Отримані у процесі дослідження рішення були апробовані у ході проходження переддипломної практики на ТОВ «БПФ Україна». Запропоновані підходи використовувались при плануванні участі у трьох тестових тендерних закупівлях у системі Prozorro. Крім того, результати дослідження опубліковано у фаховому Науково-виробничому журналі «Бізнес-навігатор» [13, с. 162-170].

РОЗДІЛ 1.
ІНІЦІАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «БПФ УКРАЇНА»

1.1. Проблема і проблематика проєкту

Будь-який проєкт виникає не без причино, його передумовою завжди є потреба у вирішенні певної проблеми, яка ускладнює або унеможливлює досягнення бажаних цілей підприємства [13, с. С. 60-66]. Проблема може проявлятися у вигляді неефективності поточних процесів, відсутності належної інфраструктури, кадрових чи технологічних бар'єрів, або ж втрати можливостей, які підприємство не встигає реалізувати через внутрішні обмеження. Однак сам факт існування проблеми це лише поверхня. Для глибшого розуміння її природи, наслідків та сфер впливу необхідно окреслити проблематику проєкту, яка дозволяє розглянути ситуацію в комплексі, через аналіз чинників, які призвели до формування проблеми, а також через оцінку ризиків її не вирішення [13, с. 64].

У випадку ТОВ «БПФ Україна», яке активно позиціонує себе на ринку будівельних та проєктних послуг, стикається з викликами пов'язаними з ефективною участю в тендерах Prozorro. Попри значний досвід у сфері будівництва, підприємство не має інституціоналізованої внутрішньої експертизи, що дозволяло б якісно готувати тендерну документацію та супроводжувати процес участі в державних закупівлях. Цей бар'єр створює ризик втрати вигідних контрактів, що своєю чергою обмежує динаміку розвитку. Відтак, виникає об'єктивна потреба не лише у визначенні суті проблеми, але й у системному аналізі проблемного поля, щоб надалі обґрунтовано сформулювати завдання проєкту та обрати оптимальну модель управління.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Будівельно-проєктна фірма УКРАЇНА» (скорочена назва – ТОВ «БПФ Україна») є суб'єктом господарювання з приватною формою власності, що здійснює свою діяльність у сфері будівництва. Повна англійська назва підприємства – limited liability company building and design firm Ukraine (building and design firm Ukraine LLC), що дозволяє здійснювати зовнішньоекономічну діяльність і брати участь у міжнародних тендерах та контрактах [32].

Юридична особа ТОВ «БПФ Україна» зареєстровано 15 вересня 2005 року відповідно до чинного законодавства України. Станом на 3 липня 2025 року підприємство має статус «Зареєстровано», що свідчить про діючу правоздатність та господарську активність на ринку. Згідно запису у Єдиному державному реєстрі номер підприємства – 33776341 (Додаток А). Розмір статутного капіталу становить 33 200,00 грн, що підтверджує формування мінімального фінансового ресурсу для здійснення господарської діяльності [32].

Організаційно-правова форма – товариство з обмеженою відповідальністю, що передбачає відповідальність учасників у межах внесених вкладів. Уповноваженими особами підприємства виступають: Ляшук Костянтин Володимирович – керівник юридичної особи; Ляшук Володимир Олександрович – підписант.

Основним напрямом діяльності підприємства згідно з класифікатором видів економічної діяльності (КВЕД) є: 41.20 – Будівництво житлових і нежитлових будівель [24]. Цей вид діяльності охоплює повний цикл проєктування, організації й реалізації будівельних робіт як у житловому, так і в комерційному секторі. Крім основного напряму, підприємство також здійснює діяльність за наступними КВЕДами: 43.39 – Інші роботи із завершення будівництва; 43.99 – Інші спеціалізовані будівельні роботи, не віднесені до інших угруповань; 70.22 – Консультування з питань комерційної діяльності й керування (Додаток А). Диверсифікована структура КВЕДів свідчить про широкий спектр надаваних послуг, що включає як

загальнобудівельні роботи, так і супровід на етапах проєктного консалтингу та управління процесами реалізації будівельних об’єктів.

У період з 2020 по 2024 рік кадровий склад ТОВ «БПФ Україна» зазнав суттєвих трансформацій, що відобразилося як у кількісних показниках, так і в зміні внутрішньої організаційної структури (рис. 1.1).

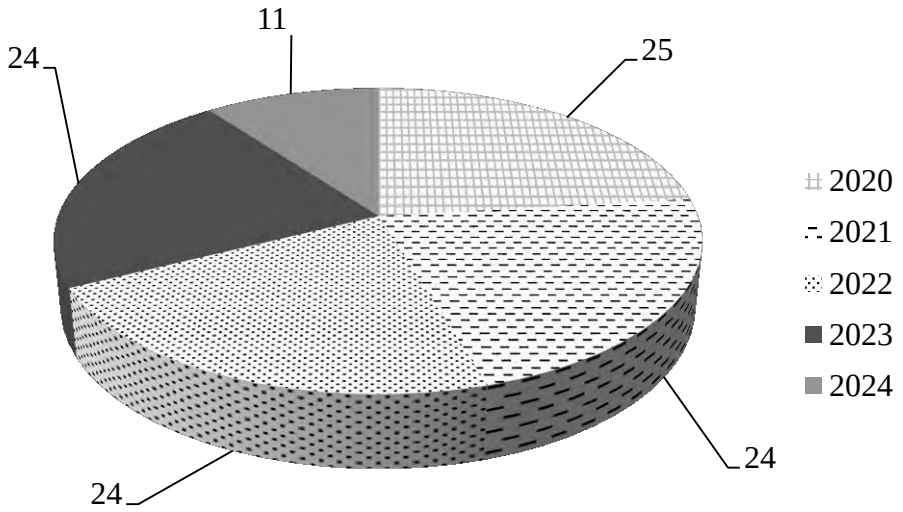
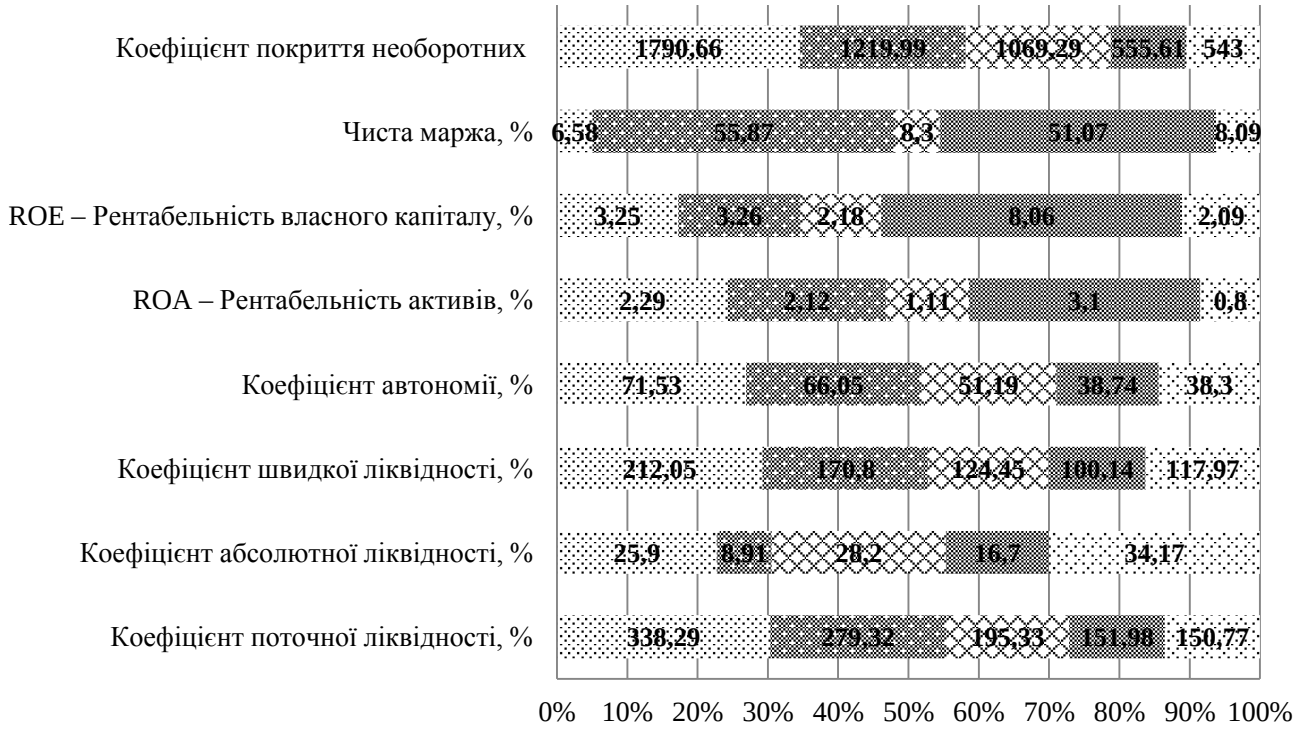


Рис. 1.1. **Результати аналізу кількісного складу персоналу ТОВ «БПФ Україна» за 2020-2024 рр, осіб**

Джерело: складено автором за даними Додатку Б

Кількісна динаміка персоналу свідчить про стабільність упродовж 2020–2022 років, коли штатна чисельність працівників залишалася на рівні 24 осіб. Це дозволяло підтримувати достатній рівень операційної потужності підприємства, зокрема в межах основного виду діяльності. Проте у 2023 році відбулося різке скорочення чисельності персоналу до 11 осіб, що становить більш як 50% зменшення порівняно з попередніми роками. Така динаміка є наслідком воєнного стану, нестабільності у сфері будівництва та оптимізації витрат і зміни стратегічних пріоритетів розвитку ТОВ «БПФ Україна». У 2024 році рівень чисельності залишився незмінним і склав 11 осіб, що може свідчити про нову точку стабілізації чи обмеженість у можливостях масштабування проєктної діяльності без кадрового посилення.

Якісна структура персоналу в умовах скорочення, зазнала зміщення в бік збереження ключових функцій, а саме, управлінських, інженерно-проєктних та тендерних. Частину повноважень передано на аутсорс зокрема логістику, технічне обслуговування. Така оптимізація персоналу може розглядатись як спроба сфокусуватися на адміністративно-консультативній частині бізнесу для поступового переходу до реалізації проєктів з більшою часткою зовнішніх підрядників. Аналіз динаміки фінансових індексів (рис. 1.2) свідчить про поступове зниження ліквідності, а це ознака зменшення обсягу оборотних активів у порівнянні з поточними зобов'язаннями.



	Коефіцієнт поточної ліквідності, %	Коефіцієнт абсолютної ліквідності, %	Коефіцієнт швидкої ліквідності, %	Коефіцієнт автономії, %	ROA – Рентабельність активів, %	ROE – Рентабельність власного капіталу, %	Чиста маржа, %	Коефіцієнт покриття необоротних
2020	338,29	25,9	212,05	71,53	2,29	3,25	6,58	1790,66
2021	279,32	8,91	170,8	66,05	2,12	3,26	55,87	1219,99
2022	195,33	28,2	124,45	51,19	1,11	2,18	8,3	1069,29
2023	151,98	16,7	100,14	38,74	3,1	8,06	51,07	555,61
2024	150,77	34,17	117,97	38,3	0,8	2,09	8,09	543

Рис. 1.2. **Результати аналізу фінансових індексів ТОВ «БПФ Україна» за 2020-2024 рр, %.** *Джерело:* складено автором за даними Додатку Б

Так, не зважаючи на те,що у 2024 р. значення все ще перевищує норматив (200%), в цілому за аналізований період спостерігається негативний тренд. Коефіцієнт абсолютної ліквідності демонструє не стабільний тренд. Так, 2021 р. за цим показником спостерігалося суттєве скорочення, але у 2024 р. відбулось покращення платоспроможності за найбільш ліквідними активами. Коефіцієнт швидкої ліквідності у 2023 р. мав тренд зниження до мінімального потім невелике зростання. Загалом за весь аналізований період спостерігається тенденція до зниження оперативної платоспроможності.

Про сталий спад рівня фінансової незалежності протягом 2020-2023 рр. свідчить коефіцієнт автономії, який у 2024 р. опинився майже на межі фінансової стійкості, що свідчить про підвищення частки позикового капіталу, а це в свою чергу створює ризики. ROA демонструє зниження у 2022 р., зростання у 2023 р., у 2024 знову спад, що дає підставу стверджувати про неефективне використання активів. У 2023 р. прибутковість капіталу зросла вчетверо, але вже у 2024 році відбулось різке падіння. Про неефективне управління доходами свідчить ROE, який демонструє два піки прибутковості в 2021 і 2023 рр., решта років характеризується низькою маржею. Це свідчить про місце разових вигідних контрактів або отримання інших позаопераційних доходів. Покриття необоротних активів власним капіталом, відбиває стабільне зниження, однак рівень все ще значно перевищує норматив (100%), що свідчить про спроможність забезпечення необоротних активів за рахунок власного капіталу. Коефіцієнт заборгованості демонструє поступове зростання позикового навантаження, яке у 2024 р. фактично перевищило допустимий рівень (50%).

Таким чином, фінансовий стан ТОВ «БПФ Україна» характеризується тенденцією до поступового послаблення. Спостерігається зниження автономії, зростання боргового навантаження та погіршення показників ліквідності. Рентабельність залишається нестабільною, що свідчить про недостатню ефективність використання активів і капіталу. Незважаючи на збереження платоспроможності в межах норми, окремі індикатори вказують на ймовірний

дефіцит ліквідних коштів. За таких умов актуальним є впровадження стратегії фінансової стабілізації з акцентом на оптимізацію боргової політики та підвищення операційної ефективності.

Варто відмітити що ТОВ «БПФ Україна» активно проводить закупівлі через систему Prozorro. Так, підприємство взяло участь у 126 тендерах, перемогло у 83 з них, уклавши 68 договорів загальною сумою на 150 млн. грн. [32]. Це свідчить про стабільну участь у державних проєктах з високою ефективністю. Останні тендери охоплювали широкий спектр робіт з реконструкції тепломереж (1,044 млн грн.), поточний ремонт дитсадків (близько 0,2–1,3 млн грн.), капітальний ремонт університетських корпусів (1,8 млн грн.), а також розробку інженерно-проектної документації (7 тис грн) [32]. Як учасник Prozorro, ТОВ «БПФ Україна» уклало перший контракт у вересні 2016 року (рис. 1.3).

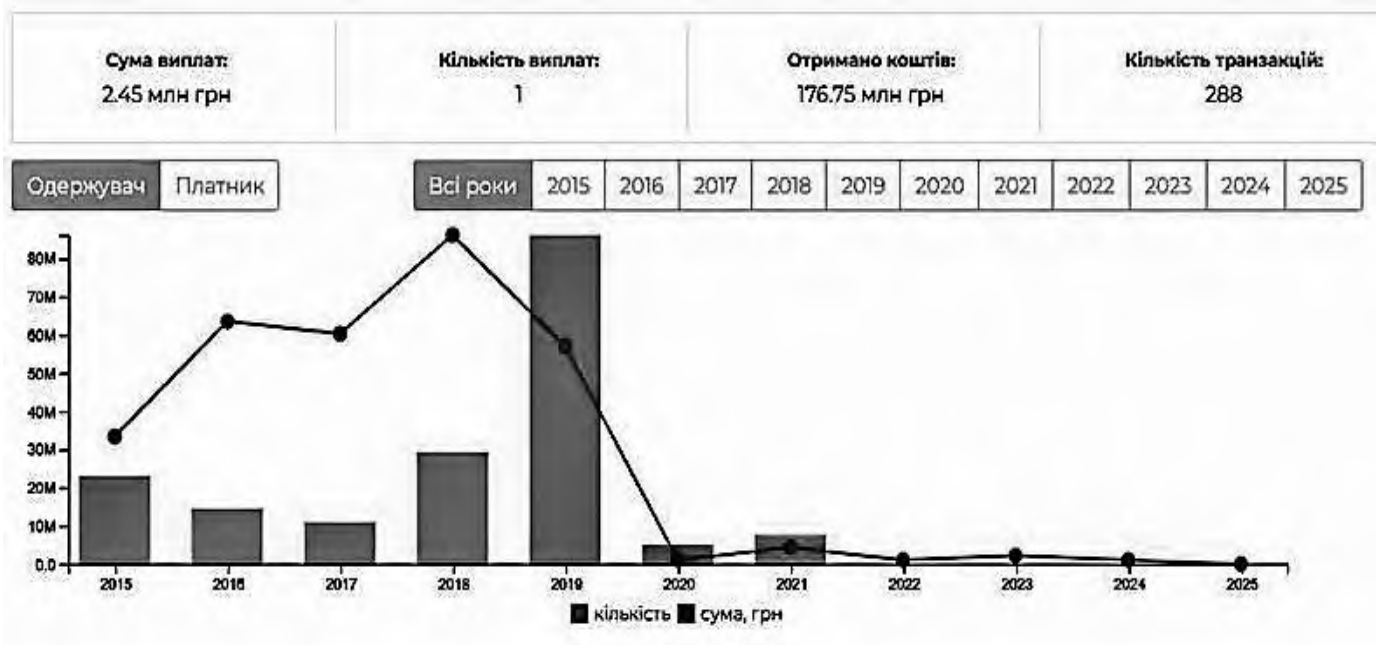


Рис. 1.3. **Динаміка публічних фінансів ТОВ «БПФ Україна» 2015-2025 рр.** *Джерело:* [32]

Як видно з рисунку, до середини 2025-го року ТОВ «БПФ Україна» вже сформувало здобутки понад 150 млн грн. Найбільш масштабні проєкти пов’язані з державними бюджетними установами, а саме, дитсадками,

університетами, міськими адміністраціями, що свідчить про міцну репутацію серед держзамовників (Додаток В).

Представлена характеристика діяльності ТОВ «БПФ Україна» дозволяє дійти висновку про високий потенціал підприємства до розширення сфери своєї участі у будівельних проєктах, зокрема, через механізми публічних закупівель. Разом з тим, під час проходження переддипломної практики в період з 21.04.2025 р. до 06.06.2025 р. виявлено, що в структурі управління ТОВ «БПФ Україна» відсутній формалізований внутрішній інструмент оцінки тендерних можливостей, що стримує системну участь у конкурсах Prozorro. Саме ця обставина, у поєднанні з високою динамікою ринку державних закупівель, стала ключовою передумовою ініціації проєкту створення внутрішньої експертної групи з питань тендерного супроводу. У наступному пункті буде деталізовано причини, які обумовили необхідність реалізації цього управлінського проєкту.

Причиною виникнення проєкту є нагальна управлінська проблема, з якою зіштовхується ТОВ «БПФ Україна». У сучасних конкурентних умовах отримання замовлень на будівництво через систему електронних закупівель Prozorro є критично важливим напрямом для забезпечення стабільного завантаження виробничих потужностей, збереження кадрового потенціалу та сталого розвитку підприємства. Проблема виникла у керівництва ТОВ «БПФ Україна» як реакція на їх недостатню участь в державних закупівлях через платформу Prozorro. Попри наявність необхідних ліцензій, технічної бази та професійного досвіду, підприємство не має внутрішньої інституційної структури (експертної групи), здатної забезпечити системну підготовку тендерної документації, моніторинг закупівель і якісну участь у процедурах.

Недостатність кваліфікованого кадрового ресурсу та процедурної регламентації унеможливлює ефективну участь у відкритих тендерах, зокрема тих, що мають високий рівень конкуренції. Це призводить до втрати потенційних контрактів, які могли б забезпечити підприємству довгострокову фінансову стабільність і вихід на нові ринки.

Поточна структура ТОВ «БПФ Україна» не передбачає чітко визначеної відповідальності за підготовку тендерних пропозицій. Відсутні внутрішні регламенти, автоматизовані шаблони, контрольні списки, а також відповідальні особи із досвідом у правових та технічних аспектах публічних закупівель. В числі основних причин прояву неможливості виконання завдання або досягнення мети проєкту варто виділили наступні (рис. 1.4):

Причини прояву неможливості досягнення мети	
	Відсутність інституційного рішення створити окрему тендерну групу
	Недостатня компетентність персоналу в законодавстві про публічні закупівлі
	Низький рівень автоматизації обробки тендерної документації
	Відсутність мотиваційної системи участі в тендерах серед працівників
	Відсутність стратегічного бачення Prozorro як джерела стабільного доходу

Рис. 1.4. **Причини прояву неможливості виконання завдання або досягнення мети проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

*Джерело:*складено автором на засадах аналізу первинних даних ТОВ «БПФ Україна» та [2, с. 47-68; 9, с. 279-289; 10, с. 430-434; 4, с.131-137]

Таким чином, виявлені причини неможливості досягнення поставленої мети проєкту додатково доводять системний характер проблеми, що зачіпає як внутрішні, так і зовнішні аспекти діяльності ТОВ «БПФ Україна». Успішна реалізація проєкту потребує урахування інтересів усіх сторін, які прямо або опосередковано впливають на його результати. З огляду на що, у кваліфікаційній роботі проведено аналіз зацікавлених сторін (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця аналізу зацікавлених сторін проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№ з/п	Назва зацікавленої сторони	Її інтереси щодо проєкту	Рівень впливу на реалізацію проєкту	Рівень зацікавленості у проєкті	Стратегія взаємодії із зацікавленою стороною
1	Власники (засновники) ТОВ «БПФ УКРАЇНА»	Підвищення конкурентоспроможності, зростання прибутків, розвиток підприємства	Високий	Високий	Постійна звітність, включення в ухвалення рішень
2	Керівник підприємства	Підвищення ефективності управління, розширення ринку послуг, мінімізація ризиків	Високий	Високий	Регулярна координація, делегування повноважень
3	Потенційні члени експертної тендерної групи	Отримання нових посад, професійний розвиток, збільшення оплати труда	Середній	Високий	Навчання, мотивація, участь у плануванні
4	Державні та муніципальні замовники	Отримання якісних тендерних пропозицій від добросовісного підрядника	Середній	Середній	Відповідність вимогам Prozorro, своєчасна подача
5	Конкуренти на ринку публічних закупівель	Збереження або посилення позицій у Prozorro, конкуренція за підряди	Низький	Високий	Моніторинг конкурентного середовища
6	Prozorro та уповноважені державні органи	Дотримання вимог законодавства, прозорість процедур	Високий	Середній	Юридична відповідність, комунікація через електронні канали
7	Фінансовий відділ ТОВ «БПФ УКРАЇНА»	Прогнозованість грошових потоків, доцільність інвестицій у створення групи	Середній	Високий	Погодження бюджету, участь у фінансовому плануванні
8	ІТ-відділ або залучені спеціалісти з автоматизації	Підтримка електронного документообігу, впровадження шаблонів тендерної документації	Низький	Середній	Технічне завдання, взаємодія в рамках реалізації

*Джерело:*складено автором на засадах [12, с. 152–156; 22; 29]

З огляду на інтереси всіх зацікавлених сторін (табл. 1.1), для оцінки можливих рішень проблеми формування внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro необхідно визначити узагальнені критерії. Про важливість обрання критеріїв оцінки зацікавлених сторін, наголошує авторка Н. Благо, «…адже саме від критеріїв залежить ефективність комунікації, прийняття управлінських рішень та досягнення цілей проєкту». Наукиня акцентує увагу на важливості балансу між кількісними та якісними критеріями, а також на потребі періодичної ревізії переліку критеріїв у динаміці проєкту [6].

Інша дослідниця, С. Войтко підкреслює, що в сучасних умовах діджиталізації критерії повинні включати індикатори цифрової взаємодії, гнучкості реагування на зміни та здатності до адаптації в умовах невизначеності [8]. Це особливо важливо для проєктів, пов’язаних із державними закупівлями або цифровими сервісами, де прозорість і швидкість прийняття рішень мають першочергове значення.

О. Зачко, А. Івануса, Д. Кобилкін у своїй роботі наголошують на потребі диференційованого підходу до побудови системи критеріїв залежно від рівня зацікавленості сторін і їх ролі в проєкті [16]. Наприклад, для ключових стейкголдерів доцільно формувати розширені набори критеріїв, тоді як для опосередкованих, достатньо узагальнених індикаторів.

У підручнику П. Микитюка та співавторів також обґрунтовано, що критерії мають відображати як стратегічні, так і операційні аспекти участі стейкголдерів у проєкті [20]. Йдеться, зокрема, про рівень підтримки, ступінь ризику, потенційну користь від реалізації проєкту, а також готовність до взаємодії. Не менш важливим є підхід, запропонований Інститутом управління проєктами (PMI), де підкреслюється, що критерії повинні бути прозорими, чітко задокументованими та узгодженими з усіма ключовими учасниками проєкту [20]. Вони рекомендують при цьому використовувати SMART-критерії (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) для уникнення суб’єктивності при оцінці впливу та участі сторін.

Покладаючись на все сказане, зробили висновок, що доцільно використовувати комплексний підхід до формування критеріїв. В даному випадку, де йдеться про створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro, особливу увагу варто звернути на критерії прозорості, оперативності ухвалення рішень, рівня обізнаності в регламенті публічних закупівель та спроможності до командної взаємодії.

— $К_1$ – Скорочення часу підготовки тендерної документації.

— $К_2$ – Підвищення частки виграних тендерів.

— $К_3$ – Оптимізація кадрового ресурсу та уникнення дублювання функцій.

— $К_4$ – Дотримання законодавчих вимог системи Prozorro.

— $К_5$ – Прозорість та підзвітність процесів участі у державних закупівлях.

— $К_6$ – Забезпечення ефективного внутрішнього документообігу.

Таблиця 1.2

Матриця оцінки зацікавлених сторін проєкту створення експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№ з/п	Зацікавлена сторона	Важливість у проєкті (0–10)	$К_1$	$К_2$	$К_3$	$К_4$	$К_5$	$К_6$
1	Власники (засновники) ТОВ «БПФ Україна»	10	7	10	6	9	9	6
2	Керівник підприємства	10	9	9	8	9	9	8
3	Потенційні члени експертної тендерної групи	8	8	6	9	7	6	8
4	Державні та муніципальні замовники	6	4	8	3	10	9	7
5	Конкуренти на ринку публічних закупівель	4	2	4	3	6	5	3
6	Prozorro та державні регулятори	8	5	8	3	10	10	7
7	Фінансовий відділ	7	7	6	6	7	7	9
8	ІТ-відділ / технічна підтримка	5	6	5	5	6	5	10

*Джерело:*складено автором на засадах [3, с. 112–119; 34, с. 257–263]

Таким чином, узагальнена характеристика ТОВ «БПФ Україна» дала змогу сформувати чітке уявлення про організаційно-економічні особливості підприємства обґрунтувати актуальність управлінських змін. Зокрема,

виявлена потреба у створенні внутрішньої експертної групи для ефективної участі в державних закупівлях через систему Prozorro обумовлює необхідність формування цільового проєкту. У цьому контексті наступним кроком стане деталізація бізнес-ідеї та формулювання SMART-мети проєкту, що дозволить забезпечити логічну побудову всіх наступних етапів його реалізації.

1.2. Бізнес-ідея проєкту та його SMART мета

У сучасній теорії управління проєктами формування бізнес-ідеї є не лише початковим етапом життєвого циклу проєкту, але й важливою складовою його стратегічної валідності. Як зазначає Л. Протасова, бізнес-ідея має бути пов’язана з реальними потребами підприємства, адаптована до зовнішнього середовища та здатна забезпечити інтеграцію організаційних ресурсів в єдину цільову конструкцію розвитку [28, с. 101-105]. Бізнес-ідея виступає своєрідним концептуальним фільтром, який дозволяє виявити, наскільки запропоноване рішення є перспективним для ініціалізації та реалізації.

На думку Н. Носань, Т. Якименко та Р. Панченка, ефективне стратегічне планування неможливе без чіткого формалізованого бачення майбутнього результату, яке має бути описане в категоріях вимірності, досяжності та релевантності для конкретного підприємства [23]. Саме тому бізнес-ідея потребує не лише інтуїтивного опису, а й аналітичного обґрунтування та логіки розвитку, починаючи з проблематики, закінчуючи прогнозом ефекту.

У специфічних умовах підвищеної нестабільності, особливо в секторі малого та середнього бізнесу, як показують Н. Мартинович та Ю. Сніжко, бізнес-ідея набуває ще й функції інструмента забезпечення адаптивності та резильєнтності підприємства до зовнішніх викликів [19]. У випадку з ТОВ «БПФ Україна» йдеться про необхідність системної трансформації управління

тендерною діяльністю, що неможливо без концептуального розуміння змін, які повинні бути закладені в основу проєкту.

В умовах воєнного конфлікту та турбулентного ринку питання проєктної ініціалізації ще більше загострюється. На цьому акцентується увага С. Білоус та А. Бривус, які зазначають, що бізнес-ідеї проєктів повинні враховувати не лише економічну доцільність, але й здатність підвищувати життєстійкість підприємства через розширення каналів доходу, оптимізацію внутрішніх процесів та ефективніше реагування на державно-економічні запити [4].

Однак для того, щоб бізнес-ідея набула форми реального проєкту, вона має бути доповнена SMART-метою, що на думку В. Шинкаренко, О. Криворучко, І. Федотова, дозволяє інтегрувати концептуальну візію з практичними очікуваннями через п’ять базових ознак: специфічність, вимірність, досяжність, релевантність та обмеженість у часі [40, с. 445-450].

Отже, огляд літературних джерел дозволив дійти висновку, що під бізнес-ідеєю проєкту варто розуміти формалізовану концепцію вирішення наявної організаційної проблеми, яка передбачає створення внутрішньої експертної групи для участі ТОВ «БПФ Україна» в тендерах Prozorro. А під SMART-метою, чітко структурований операційний орієнтир для проєктної команди, що дозволяє вимірювати й координувати прогрес у досягненні результатів. Формування обох елементів є необхідною умовою переходу від стратегічного задуму до практичної реалізації в умовах динамічного ринкового середовища.

Беручи до уваги тлумачення зазначених категорій в таблиці 1.3 представимо бізнес-ідею проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна».

Таблиця 1.3

Бізнес-ідея проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№	Елемент	Опис
1	Причини ініціалізації проєкту	Протягом останніх років ТОВ «БПФ Україна» стикається з труднощами щодо ефективної участі в державних тендерах. Попри наявність необхідних КВЕДів, досвіду та виконаних робіт, підприємство не має стабільного механізму участі в Prozorro по сукупності причин, таких як: відсутність внутрішньої експертизи, складність підготовки документації та слабка комунікація між структурними підрозділами.
2	Сутність запропонованої інноваційної ідеї і спосіб її використання для вирішення конкретної проблеми	Створення внутрішньої експертної групи у складі фахівців з управління проєктами, юриспруденції, будівельної справи та фінансів. Група відповідатиме за підготовку тендерної документації, аналітичний супровід, моніторинг оголошень Prozorro, а також ведення комунікацій з замовниками. Це дозволить централізувати зусилля та підвищити рівень професійної участі підприємства в закупівлях.
3	Мета проєкту	Створити та впровадити внутрішню експертну групу, здатну забезпечити ефективну участь ТОВ «БПФ Україна» у тендерах Prozorro, з метою збільшення обсягу виграних контрактів і зміцнення ринкових позицій підприємства.
4	Очікувані зацікавленими сторонами вигоди від проєкту	– Керівництво підприємства: зростання прибутку та частки на ринку державних замовлень; – Менеджери та спеціалісти: кар'єрний розвиток і набуття нових компетенцій; – Замовники Prozorro: якісне виконання проєктів від досвідченої команди; – Держава: підвищення ефективності розподілу публічних коштів.
5	Обмеження проєкту	– Брак внутрішньої практики подібної організації процесу; – Обмежені часові ресурси основних фахівців; – Ризик невисокої мотивації персоналу на старті проєкту.
6	Допущення і ризики проєкту	– Наявність достатнього кадрового потенціалу; – Готовність керівництва підтримувати ініціативу; – Можливість змін у нормативному регулюванні Prozorro; – Ризик затримок у формуванні групи через зовнішні чинники (наприклад, мобілізаційні заходи чи економічні обмеження).

*Джерело:*складено автором на засадах отриманої первинної інформації ТОВ «БПФ Україна» та узагальнення існуючого наукового доробку [23, 28]

Таким чином, сформульована бізнес-ідея проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro у ТОВ «БПФ Україна» є відповіддю на конкретну потребу підприємства, а саме, підвищення ефективності та системності участі в державних закупівлях. Запропоноване

рішення враховує особливості внутрішньої структури підприємства, поточні кадрові та організаційні ресурси, а також зовнішні виклики ринку.

Для того щоб забезпечити цілеспрямовану реалізацію цієї ініціативи та мати можливість об'єктивно контролювати динаміку досягнення очікуваних результатів, доцільно конкретизувати мету проєкту за допомогою інструменту SMART (табл. 1.4). Це дозволить перейти від концептуального бачення до чітко вимірюваних етапів управління.

Таблиця 1.4

SMART-мета проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

S Specific (Специфічність)	 Продуктом проєкту є сформована й запроваджена внутрішня експертна група у складі 3–5 фахівців для підготовки та супроводу тендерної документації ТОВ «БПФ Україна» в системі Prozorro. Команда створюється на основі чітких регламентів та зон відповідальності, охоплює такі функції, як пошук релевантних тендерів, аналіз документації, підготовка заявок, розрахунок вартості робіт та супровід проєктів у разі перемоги. У структурі підприємства створюється регламентований механізм взаємодії між експертами, бухгалтерією та керівництвом.
M Measurable (Вимірність)	 Успішність реалізації SMART-мети вимірюється через: - формування команди до визначеної дати (3 особи – мінімум); - розробку повного пакета шаблонної тендерної документації; - реєстрацію в системі Prozorro; - участь щонайменше у 3 тендерах протягом перших 6 місяців функціонування групи; - 1–2 перемоги в закупівлях у межах планового періоду.
A Attainable, (Узгодженість)	 Запровадження експертної групи відповідає стратегічній меті ТОВ «БПФ Україна» «розширення ринкової присутності шляхом участі в державних закупівлях». Це дозволяє підприємству перейти до системного проєктного розвитку, зменшити залежність від сезонності ринку та створити новий канал стабільного доходу.
R Relevant (Реалістичність)	 Ініціатором проєкту виступає керівництво ТОВ «БПФ Україна», а до розробки та реалізації залучаються внутрішні фахівціпідприємства (бухгалтер, кошторисник, інженер ПТО), а також зовнішній консультант з досвідом участі в Prozorro. Наявність попереднього досвіду підрядної діяльності у будівельній сфері дозволяє оцінити проєкт як реалістичний за ресурсним забезпеченням

Продовження табл. 1.4

T Time-bound (Обмеженість у часі)	 Період реалізації проєкту складатиме 6 місяців. За цей час передбачається: - розробка і затвердження внутрішнього положення про експертну групу (1 місяць), - навчання персоналу (2 місяці), - формування портфеля тендерних документів і перша участь у закупівлі (3–4 міс), - аналіз результатів і перше оновлення внутрішніх процедур (5–6 місяць).

*Джерело:*складено автором на засадах отриманої первинної інформації ТОВ «БПФ Україна» та узагальнення існуючого наукового доробку [23, 28, 38, с. 54–61]

Реалізація SMART-мети дозволить підприємству оптимізувати тендерну активність, збільшити кількість проєктів, які фінансуються за бюджетні кошти, та сформувати команду з чіткою відповідальністю, що підвищить керованість і ефективність. Таким чином, симбіоз бізнес-ідеї та SMART-мети проєкту забезпечують чітке бачення його стратегічної спрямованості, конкретизують очікувані результати та встановлюють логіку впровадження. Проте для прийняття обґрунтованого управлінського рішення щодо доцільності реалізації проєкту необхідно здійснити його комплексну оцінку за ключовими аспектами проєктного аналізу. Такий підхід дозволить виявити сильні та слабкі сторони ініціативи, оцінити внутрішні й зовнішні фактори впливу, а також визначити потенційні ризики та перспективи. Перейдемо до поетапного аналізу проєкту створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна» для участі в тендерах Prozorro.

1.3. Оцінка проєкту по аспектах проєктного аналізу

Перш ніж перейти безпосередньо до формування логічної матриці проєкту варто сказати, що цей інструмент переважна більшість науковців і практиків проєктного менеджменту вважають чи не найголовнішим, оскільки вона демонструє взаємозв'язки між заходами, очікуваними результатами та стратегічними цілями підприємства, тобто вона виконує своєрідну функцію узагальнюючого інструменту, який забезпечує узгодженість цілей, ресурсів і засобів реалізації, а також слугує основою для подальшого моніторингу та оцінки ефективності проєкту.

Так у дослідженнях І. Гриценка [11, с. 95-103], відмічається що формалізоване представлення логіки проєкту сприяє розвитку управлінського мислення та підприємницького підходу в процесі командної діяльності. У свою чергу, підхід до проєктної діяльності як до соціально відповідального процесу, який актуалізується в досілдженнях Р. Задорожної [15], підкреслює значення обґрунтованого і прозорого планування на всіх стадіях життєвого циклу проєкту. Окрім цього, О. Присяжнюк та співавтори [26, 27] наголошують на важливості забезпечення якості проєктних рішень через чітке визначення взаємозв'язків між діями, результатами та очікуваним впливом.

З огляду на складність сучасного ринку публічних закупівель, а також необхідність адаптації організаційних структур до мінливих зовнішніх умов [35, с. 104–109], доцільно використовувати логічну матрицю як системний підхід для формування внутрішньої експертної групи. Це дозволить узгодити поточні дії з довгостроковими стратегічними цілями ТОВ «БПФ Україна» та забезпечити високий рівень підготовки до участі в тендерах системи Prozorro.

Отже, погоджуючись із думкою вчених, вважаємо потрібним сформулювати логічну матрицю проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Логічна матриця проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

Структура проєкту	Опис	Об'єктивно вимірювані показники	Джерела інформації про показники	Допущення
A. Глобальна мета	Посилення конкурентоспроможності ТОВ «БПФ Україна» шляхом активної участі у публічних закупівлях та розширення ринку замовлень	Кількість виграних тендерів, динаміка доходу від державних контрактів, доля проєктів, реалізованих через Prozorro	Реєстр Prozorro, фінансова звітність підприємства, аналітичні звіти	Стабільне функціонування системи Prozorro, стабільність законодавчого поля у сфері публічних закупівель
B. Специфічна мета	Створення постійно діючої внутрішньої експертної групи для професійного супроводу участі у тендерах	Наявність сформованої команди, кількість поданих тендерних заявок, частка успішно підготовлених документів	Наказ про створення групи, звіти про діяльність, база поданих заявок	Наявність відповідних кваліфікованих кадрів, мотивація працівників до залучення у проєкт
C. Очікувані продукти	Регламент роботи експертної групи	Кількість підготовлених внутрішніх документів, проведених тренінгів, шаблонів, зареєстрованих тендерів	Внутрішня документація, навчальні сертифікати, копії поданих тендерних заявок	Наявність внутрішніх ресурсів, зацікавленість керівництва в реалізації, підтримка з боку IT-відділу
D. Дії	Призначення керівника експертної групи	Виданий наказ про призначення, реєстраційний номер документа	Наказ про призначення, журнал вхідної/вихідної документації підприємства, внутрішній реєстр проєктних документів	Погодження створення експертної групи Кваліфікований працівник, здатний виконувати функції керівника Наявність мотиваційних стимулів для участі у проєкті

*Джерело:*складено автором на засадах отриманої первинної інформації ТОВ «БПФ Україна» та узагальнення існуючого наукового доробку [11, с. 95-103; 15; 27; 36, с. 58–68]

Таким чином, логічна матриця проєкту дозволяє системно відобразити структуру, цілі, очікувані результати та основні дії, необхідні для створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна». Однак, її зміст відбиває внутрішні взаємозв'язки і логіку проєкту. Враховуючи той факт, що в українські підприємства, починаючи з 2019 року, перебувають у стані підвищеної турбулентності, важливо розуміти ризики та загрози які несе із собою зовнішнє середовище, тому для оцінки обраної альтернативи проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі у тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» скористаємося проєктним аналізом за аспектами, що передбачені міжнародними практиками, зокрема рекомендаціями Project Management Institute (PMI) та згідно з національними підходами до управління проєктами. Такий багатогранний аналіз дозволяє всебічно оцінити життєздатність та доцільність ініціативи з урахуванням зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на її реалізацію проєкту (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Оцінка проєкту за аспектами проєктного аналізу

Найменування параметру	Оціночна характеристика
Технічний	Проєкт технічно реалізовний. Місце реалізації — офіс ТОВ «БПФ Україна». Усі необхідні ресурси для організації внутрішньої експертної групи (офісне обладнання, доступ до електронних систем, внутрішні ІТ-рішення) є наявними. До реалізації залучатиметься існуючий персонал підприємства. Передбачено впровадження внутрішнього електронного документообігу, навчання персоналу основам закупівель Prozorro та створення шаблонів документації для участі в тендерах. Термін реалізації проєкту становить 6 місяців.
Комерційний	Ініціатива створення експертної групи є відповіддю на зростаючий попит на державні та комерційні тендери, а також на тенденцію цифровізації державних закупівель. Власна компетентна група дозволить скоротити час реагування на тендерні можливості, підвищити якість поданих пропозицій і зменшити залежність від зовнішніх консультантів. Це сприятиме зміцненню конкурентоспроможності підприємства, розширенню клієнтської бази та виходу на нові ринки збуту.
Фінансовий	Проєкт не передбачає значного фінансового навантаження. Основні витрати пов'язані з внутрішніми трансформаціями, зокрема: навчанням персоналу, розробкою внутрішніх процедур та регламентів, а також витратами на реєстрацію та підтвердження кваліфікації в електронній системі закупівель Prozorro. Очікуваний економічний ефект у

	перспективі 1–2 років — зростання обсягів контрактів, що компенсує початкові витрати вже на другому етапі функціонування групи.

Продовження табл. 1.6

Економічний	Участь у закупівлях Prozorro відкриває доступ до масштабного ринку державних закупівель. Це створює стабільне джерело прибутку, особливо в умовах нестабільного будівельного ринку. Зростання контрактної бази дозволить оптимізувати завантаженість персоналу, раціонально використовувати ресурси підприємства і забезпечити сталість надходжень. Проєкт також може стати точкою входу до інших державних програм підтримки малого та середнього бізнесу.
Соціальний	Ініціатива передбачає збереження та підвищення зайнятості персоналу, а також створення нових кар'єрних можливостей для працівників, залучених до роботи в експертній групі. Підвищення кваліфікації працівників та їх залучення до проєктної діяльності сприятиме професійному розвитку, зміцненню корпоративної ідентичності та мотивації. Також можливе створення додаткових робочих місць при збільшенні обсягів тендерних перемог.
Інституційний	Проєкт посилює управлінський потенціал підприємства та сприяє формуванню внутрішніх стандартів у сфері публічних закупівель. Це дозволить налагодити ефективні процеси прийняття рішень, підвищити рівень відповідальності персоналу, сформувати внутрішні процедури перевірки, контролю та підготовки тендерної документації. Крім того, ініціатива стимулює запровадження принципів прозорості, відповідальності та проєктного мислення на підприємстві.
Екологічний	Проєкт не має негативного впливу на навколишнє середовище. Навпаки, завдяки переходу до цифрового документообігу очікується зменшення витрат паперу та офісного ресурсу, що відповідає принципам екологічної відповідальності. Усі етапи реалізації проєкту відповідають вимогам чинного екологічного законодавства.

Джерело:складено автором на засадах [27; 31]

Таким чином, комплексна оцінка проєкту за ключовими параметрами проєктного аналізу підтверджує його доцільність, практичну значущість, ресурсну забезпеченість та стратегічну відповідність цілям розвитку ТОВ «БПФ Україна». Проєкт є інноваційною відповіддю на сучасні виклики у сфері будівництва, публічних закупівель та управління компетенціями.

Для остаточного узагальнення отриманих результатів сформуємо експертний висновок (табл. 1.8, 1.9) за встановленою формою [31]. Варто відмітити, що отримання експертного висновку відбувалось на засадах використання розповсюдженого методу експертних оцінок. Це науковий метод, що дозволяє отримати об'єктивну оцінку з урахуванням певної сукупності індивідуальних думок експертів [7, с. 17-23].

В якості експертів для дослідження, були залучені фахівці, а саме: представники адміністративної ланки ТОВ «БПФ Україна» (1 особа), менеджери середньої ланки (2 особи), системний адміністратор (1 особа). Така кількість експертів, з точки зору теорії, є оптимальною [7, с. 17-23]. Потім було визначено керівника експертної групи, в особі Ляшука Володимира Олександровича, який є підписантом та засновником ТОВ «БПФ Україна», в обов'язки якого увійшло визначення мети й завдань з формування експертної групи. Цей коефіцієнт визначався за формулою (1.1):

$$K_i = \frac{\sum_{j=1}^{n} K_{ij}}{n}, \qquad (1.1)$$

де: K_{i1} – коефіцієнт поінформованості і-го експерта;

K_{i2} – коефіцієнт індивідуальних якостей і-го експерта;

K_{i3} – коефіцієнт стабільності роботи і-го експерта;

K_{i4} – коефіцієнт узгодженості думки і-го експерта з думкою попередньо сформованої експертної групи.

Для розрахунку коефіцієнтів використовували бальні оцінки, значення яких варіюється за шкалою від 0,1 до 1 де 1 – це максимальний бал [7, с. 17-23]. Коефіцієнт поінформованості визначався за даними, наведеними в (табл. 1.7), яка складена автором кваліфікаційної роботи на основі відповідей експертів. Даний показник відображає джерела інформації та ступінь їх впливу на думку і-го кандидата при прийнятті рішення.

Таблиця 1.7

Результати оцінки поінформованості експертів

№ з/п	Джерела аргументації	Оцінка в балах щодо кожного експерта			
1	Дослідження вітчизняних вчених	0,8	0,7	0,8	0,4
2	Дослідження зарубіжних вчених	0,8	0,7	0,8	0,4
3	Практичний досвід	1	1	0,9	0,9
4	Інтуїція	0,8	0,8	0,9	0,9
5	Досвід вирішення ідентичної проблеми	0,7	0,7	0,6	0,8
6	Разом	0,82	0,78	0,8	0,68

Джерело: Розраховано авторам за даними експертів на основі [7, с. 17-23]

Дані визначення стабільності роботи кандидата в експертній групі представлені в (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Дані визначення стабільності роботи кандидата в експертній групі

Стаж роботи	Оцінка в балах
більш 15 років	1,0
10-15 років	0,8
5-10 років	0,6
1-5 років	0,4
1 рік	0,2

Джерело: складено автором на основі відповідей експертів

Далі було проведено безпосередню оцінку, результи якої представлено в (табл. 1.9, 1.10).

Таблиця 1.9

Експертний висновок за проєктом створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

Показник	Зміст
Вид експертизи	Про доцільність і можливість реалізації проєкту
Мета експертизи	Виявити доцільність і можливість реалізації проєкту
Вхідні дані для проведення експертизи	Основні інформаційні компоненти, які оцінюються при проведенні базового рівня проєктного аналізу
Відповідність проєкту стратегії організації	Продукт проєкту відповідає цілям стратегічного розвитку ТОВ «БПФ Україна»
Інноваційність проєкту	Проєкт має інноваційний характер — створення внутрішньої експертної групи як відповідь на потребу оптимізації участі у тендерах Prozorro

Джерело: складено автором на основі відповідей експертів

Таблиця 1.10

Оцінка проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» за аспектами

Аспект аналізу	Точність даних	Достовірність даних	Бальна оцінка	Ступінь ризику	Висновок
Технічний	9	8	8,5	С (середній)	Проєкт реалізується технічно
Комерційний	9	8	8,5	С (середній)	Проєкт реалізується комерційно

Продовження табл. 1.10

Фінансовий	7	7	7	С (середній)	Проєкт реалізується фінансово
Економічний	8	7	7,5	С (середній)	Проєкт реалізується економічно
Соціальний	8	8	8	С (середній)	Проєкт реалізується соціально
Інституційний	9	8	8,5	Н (низький)	Проєкт реалізується інституційно
Інтегральна оцінка проєкту			8		
Загальний висновок			На даному етапі дослідження вважати проєкт доцільним і можливим для реалізації		
Загальні рекомендації			–		

Джерело: складено автором на основі відповідей експертів

Таким чином, проведена експертна оцінка проєкту за основними аспектами дозволила підтвердити його життєздатність та потенціал для реалізації. За всіма напрямами (технічним, комерційним, фінансовим, економічним, соціальним та інституційним) проєкт отримав високі або достатні бальні оцінки із середнім або низьким рівнем ризику. Інтегральна оцінка склала 8 балів за десятибальною шкалою, що свідчить про узгодженість проєкту з потребами підприємства та достатню якість підготовки. Відповідно, на даному етапі проєкт визнано доцільним і можливим до впровадження без необхідності в додаткових коригуваннях.

У цілому проведена оцінка проєкту по аспектах проєктного аналізу, що охоплює вплив чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, у сукупністю з результатами експертної оцінки, доводить доцільність та реалістичність впровадження проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна». Все це складає передумови для безпосередньої розробки проєкту.

Висновки до розділу 1

У першому розділі проведено ініціалізацію проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro на прикладі ТОВ «БПФ Україна». Стартовим кроком стала чітка постановка бізнес-ідеї, що базується на реальній потребі підприємства суть якої полягає у посиленні присутність підприємства в публічних закупівлях та підвищенні якості тендерного супроводу. В досілдженні сформульовано SMART-мету проєкту, яка конкретизує завдання щодо створення структурованої, компетентної та функціонально готової до роботи експертної групи у визначений термін із конкретним очікуваним результатом.

Проведено оцінку проєкту за аспектами проєктного аналізу. Застосовуючи багатофакторну модель оцінювання, досліджено технічну, комерційну, фінансову, економічну, соціальну та інституційну доцільність реалізації проєкту. Результати оцінювання дозволили зробити висновок про позитивну інтегральну оцінку (8 балів), що створило підґрунтя вважати проект доцільним для запуску. Особливу увагу приділено інституційному аспекту, який отримав найнижчий рівень ризику завдяки високому рівню кадрової підготовки та наявності необхідного управлінського ресурсу.

В межах логічної матриці проєкту структуровано основні компоненти: мету, завдання, заходи, очікувані результати, індикатори успіху та засоби верифікації. Ця матриця дозволила не лише уточнити внутрішню логіку проєкту, а й сформувати базу для подальшого планування змісту, строків, ресурсів і бюджету. Особливу увагу приділено формулюванню об'єктивно вимірюваних показників та перевірюваних результатів, що створює пердумови для моніторингу реалізації. Таким чином, в роботі здійснено повноцінну ініціалізацію, обґрунтовано потребу в проєкті, доведено його доцільність і визначено стратегічні орієнтири реалізації.

РОЗДІЛ 2.
РОЗРОБКА ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «БПФ УКРАЇНА»

2.1. Планування змісту проєкту

Планування змісту проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro в ТОВ «БПФ Україна» здійснімо з використанням структурно-логічного інструменту — WBS-структури (Work Breakdown Structure). Зауважимо, що WBS є ієрархічним графічним представленням змісту проєкту, в якому його основні складові (роботи) розбиті на логічно пов’язані елементи — пакети робіт. Кожен з них є чітко окресленим завданням, яке наближає до досягнення продукту проєкту. Таким чином, WBS дозволяє відобразити логіку реалізації проєкту, деталізувати зміст і визначити відповідальність за кожен з етапів [26; 27].

На (рис. 2.1) представлено WBS-структуру проєкту створення внутрішньої експертної групи, яка відповідає логіці, закладеній у логічній матриці та плані дій, розроблених у першому розділі, де верхній рівень WBS відображає цільовий продукт проєкту, в нашому випадку функціонуючу експертну групу, здатну забезпечити ефективну участь ТОВ «БПФ Україна» у державних закупівлях. Другий рівень деталізує ключові напрямки робіт відповідно до життєвого циклу створення цього продукту. Третій рівень структури — це безпосередньо пакети робіт, необхідні для досягнення результатів на попередньому рівні.

У побудові WBS не враховано часовий фактор, натомість фокус зосерджчено на структурі робіт, які мають бути виконані. Якість виконання кожного пакета робіт прямо впливає на інноваційність та ефективність функціонування створеної експертної групи.



Рис. 2.1. **Схема WBS-структури проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: складено автором

Оскільки перерахованих рівнів зазвичай не достатньо для ефективного планування робіт за проєктом, кожен пакет нижнього рівня далі необхідно розбити на окремі роботи, які будуть передані відповідальним особам (після формування матриці відповідальності) для подальшого планування та декомпозиції на елементарні дії. Елементарна дія має один чіткий результат (продукт), для якого можна розрахувати витрати та тривалість виконання.

Результати декомпозиції пакетів робіт на окремі роботи згідно з розробленою WBS-структурою наведено в (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Список пакетів робіт проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

Код WBS	Код роботи	Опис роботи
R.1.1	R.1.1.1	Визначення проблеми та обґрунтування потреби у створенні експертної групи
R.1.2	R.1.2.1	Формування бізнес-ідеї та SMART-мети проєкту
R.1.3	R.1.3.1	Проведення попередньої оцінки проєкту (аналіз середовища, експертна оцінка)
R.2.1	R.2.1.1	Призначення керівника експертної групи
R.2.2	R.2.2.1	Визначення складу експертної групи
R.2.2	R.2.2.2	Формування функціональних обов’язків учасників групи
R.2.3	R.2.3.1	Розробка та затвердження регламенту роботи експертної групи
R.3.1	R.3.1.1	Аналіз потреби у навчанні персоналу
R.3.2	R.3.2.1	Розробка програми навчання з публічних закупівель
R.3.3	R.3.3.1	Проведення навчальних тренінгів
R.4.1	R.4.1.1	Розробка шаблонного пакета тендерної документації
R.4.2	R.4.2.1	Адаптація шаблонів для різних категорій закупівель
R.5.1	R.5.1.1	Реєстрація ТОВ «БПФ Україна» в системі Prozorro
R.5.2	R.5.2.1	Налаштування технічної інфраструктури для участі в тендерах
R.6.1	R.6.1.1	Вибір пріоритетних тендерів для участі
R.6.2	R.6.2.1	Підготовка та подання тендерної заявки
R.6.3	R.6.3.1	Оцінка результатів участі, виявлення недоліків
R.7.1	R.7.1.1	Фіналізація та впровадження внутрішніх стандартів
R.7.1	R.7.1.2	Коригування та оновлення шаблонів на основі досвіду участі
R.7.2	R.7.2.1	Оформлення внутрішнього положення про функціонування групи
R.7.3	R.7.3.1	Впровадження експертної групи як сталої структури підприємства

Джерело: складено автором за даними рис. 2.1.

Таким чином, побудована WBS-структури та деталізація пакету робіт у вигляді ієрархічного списку дозволили чітко визначити складові змісту

проєкту, пов’язані з формуванням внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro, що забезпечує прозорість планування, спрощує контроль за реалізацією кожного етапу та дозволяє заздалегідь визначити відповідальних осіб. Сформована WBS структура лягає в основу матриці відповідальності (табл. 2.3) та організаційної структури проєкту (рис. 2.2), що дозволить ефективно розподілити функціональні ролі, повноваження між учасниками команди.

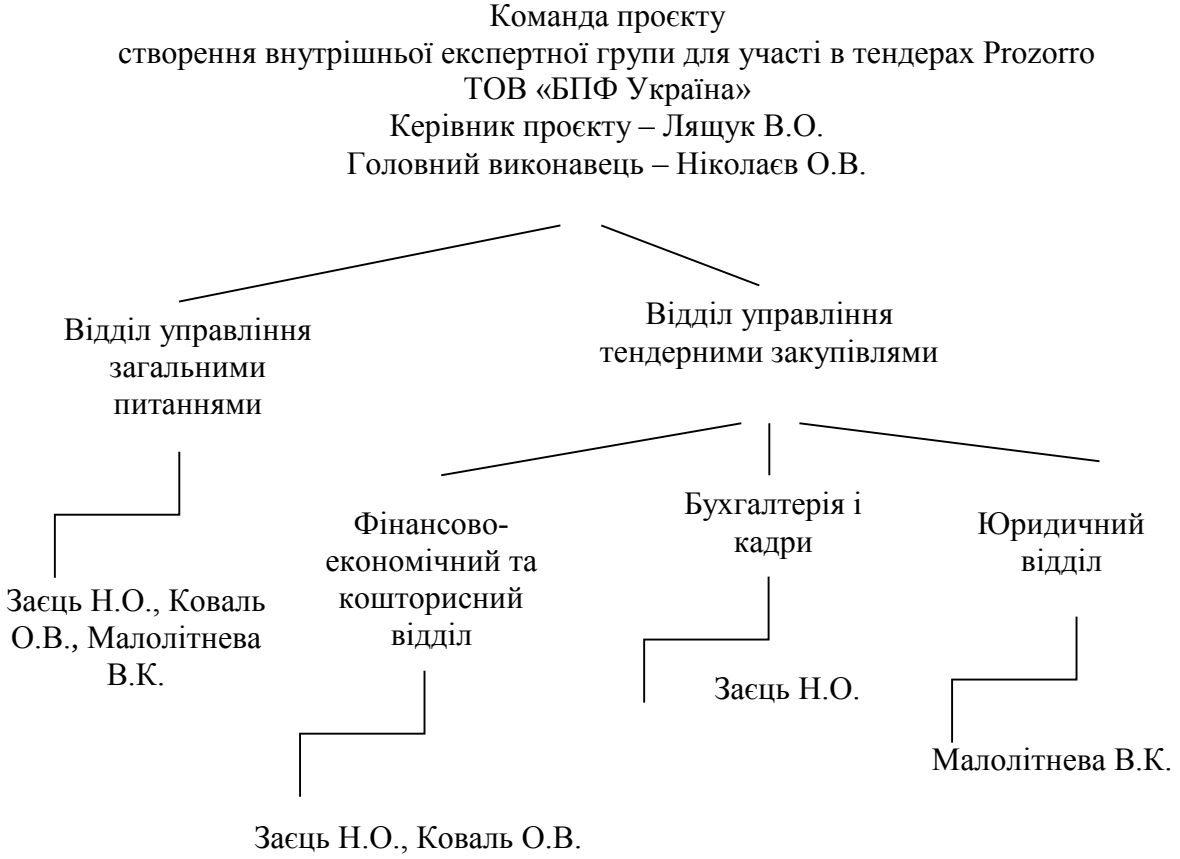


Рис. 2.2. **OBS-структура проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором

Варто сказати, що організаційна структура (OBS – Organizational Breakdown Structure) є графічним відображенням учасників проєкту (фізичних осіб, команд, підрозділів), залучених до реалізації проєкту, із зазначенням їхніх зон відповідальності. OBS дає змогу організувати управління проєктом

відповідно до структури робіт WBS, забезпечуючи координацію, розподіл функцій і відповідальності, а також ефективне управління людськими ресурсами проєкту. Для проєкту створення внутрішньої експертної групи участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» було сформовано цільову проєктну команду, яка складається з шести ключових учасників (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Учасники проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№ з/п	Функції учасників	Характеристика компетенцій учасників
1	Керівник проєкту	Ляшук Володимир, відповідає за стратегічне керівництво, прийняття рішень, затвердження ключових документів, координацію взаємодії із зовнішніми та внутрішніми зацікавленими сторонами.
2	Координатор проєкту / PMO (Project Management Officer)	Ніколаєв Олександр Віталійович, здійснює поточне операційне планування, контроль реалізації WBS, організацію щотижневої звітності та моніторинг стану проєкту.
3	Юрист, спеціаліст з публічних закупівель	Малолітнева Веста, доктор юридичних наук (господарське право, господарсько-процесуальне право) Державна установа «Інститут економіко-правових досліджень імені В.К. Мамутова Національної академії наук України», область наукових інтересів «Правове регулювання державних закупівель», забезпечує правову підтримку проєкту, правову оцінку документації, супровід реєстраційних процедур у системі Prozorro, консультує з питань відповідності чинному законодавству України у сфері публічних закупівель.
4	Фахівець з тендерних процедур (експерт Prozorro)	також Малолітнева Веста, відповідає за аналіз тендерів, розробку шаблонів заявок, адаптацію документів до вимог Prozorro, комунікацію з замовниками.
5	Експерт з категорій закупівель	Заєць Наталія, к.е.н., із понад 21-річним досвідом у сфері публічних закупівель. Відповідає за класифікацію товарів/послуг відповідно до категорій закупівель, розробку технічних завдань та участь у створенні шаблонів документації.
6	Фахівець з IT	Коваль Олександр, забезпечує технічну підтримку процесів: створення електронних шаблонів, організацію цифрового документообігу, налаштування інтерфейсів подачі заявок і збереження інформації у внутрішній системі підприємства.

Джерело: складено автором

З метою встановлення чіткої відповідальності за кожен елемент WBS-структури необхідно розробити матрицю відповідальності (табл. 2.3), яка демонструє, хто саме відповідатиме за виконання того чи іншого пакету робіт.

Таблиця 2.3

Матриця відповідальності проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

Елемент WBS-структури	Ляшук В.О. (керівник проєкту)	Ніколаєв О.В. (PMO)	Малолітнева В.К. (юрист/тендерний фахівець)	Заєць Н.І. (експерт категорій закупівель)	Коваль О. (фахівець з IT)
R.1.1	⊕	+			
R.1.2	⊕	+			
R.1.3	⊕	+	⊕		
R.2.1	+	⊕			
R.2.2	+	⊕			
R.2.3	+	⊕			
R.3.1		+	⊕		
R.3.2		+		⊕	
R.3.3		+	⊕	⊕	
R.4.1			⊕		
R.4.2			⊕		
R.5.1		+			⊕
R.6.1		+	⊕		
R.6.2		+	⊕		
R.6.3		+			
R.7.1	⊕	+	⊕		
R.7.2	+		⊕		
R.7.3	⊕				⊕

⊕ - відповідальний виконавець (керує завданням)

\+ - виконавець (надає експертну підтримку або виконує частину завдання)

Джерело: складено автором

Зауважимо, що матрицю побудовано відповідно до принципу однозначності, тобто за кожен окремий елемент WBS-структури відповідає лише одна посадова особа, однак кожна особа може відповідати за кілька елементів чи напрямів. Таким чином, побудова WBS й OBS-структур та деталізація пакетів робіт у вигляді ієрархічного списку дозволяють чітко визначити складові змісту проєкту, сформулювати очікувані результати для кожного пакету та конкретизувати обсяг запланованої діяльності. Отримана структура робіт слугує основою для подальших управлінських рішень у сфері ресурсного забезпечення, організації взаємодії учасників та календарного планування.

2.2. Планування тривалості проєкту

Ефективно організувати управління часом проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» можна за допомогою PDM-мережі, яка дає уявлення про критичний шлях проєкту і його тривалість у робочих днях за умови, що нема обмежень на ресурси для виконання робіт. Для побудови графічної PDM-мережі необхідно визначити тривалість кожного пакету робіт та їх послідовність. Для цього було доповнено таблицю «Список пакетів робіт проєкту» (табл. 2.1) з урахуванням послідовності та тривалості робіт. Повна картина послідовності представлена у (табл.2.4).

Для того, щоб отримати відповіді на питання чи є в проєкті роботи, виконання яких може бути затримано без збільшення тривалості проєкту в цілому і що це за роботи, у дослідженні на (рис. 2.3) представлено схему PDM-мережі. Зазначимо, що PDM-мережа (Precedence Diagramming Method) являє собою графічну модель, з допомогою якої можна візуалізувати логічну послідовність робіт, визначити критичний шлях та потенційні резерви часу.

Таблиця 2.4

Список пакетів робіт проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» з урахуванням послідовності та тривалості робіт

Код WBS	Назва	Код роботи	Шифр роботи	Тривал (днів)	Послід	Опис роботи
R.1.1	Ініціалізація проєкту	R.1.1.1	А	2	-	Формулювання проблеми та потреби у створенні експертної групи
R.1.1		R.1.1.2	Б	1	А	SMART-формулювання мети проєкту
R.1.1		R.1.1.3	В	3	Б	Проведення попередньої оцінки проєкту (аналіз середовища)
R.2.1	Формування команди	R.2.1.1	Г	2	В	Призначення керівника експертної групи
R.2.1		R.2.1.2	Ґ	2	Г	Визначення складу експертної групи
R.2.2	Організація взаємодії	R.2.2.1	Д	1	Ґ	Формування функціональних обов’язків учасників
R.3.1	Категоризація закупівель	R.3.1.1	Е	2	Д	Класифікація категорій закупівель
R.4.1	Розробка документів	R.4.1.1	Є	4	Е	Підготовка шаблонів тендерної документації
R.4.2	Інфраструктура	R.4.2.1	Ж	3	Є	Налаштування технічної інфраструктури
R.6.1	Пілотне тестування	R.6.1.1	З	2	Ж	Вибір перших тендерів для тестування
R.6.2		R.6.2.1	И	3	З	Підготовка і подання заявок
R.6.3		R.6.3.1	І	2	И	Оцінка участі, виявлення недоліків
R.7.2	Фіналізація	R.7.2.1	Ї	1	І	Оформлення внутрішніх стандартів
R.7.3	Впровадження	R.7.3.1	Й	2	Ї	Інтеграція експертної групи в структуру підприємства

Джерело: складено автором

Продовжуючи контекст побудови PDM-мережі, треба сказати, що автором (основоположником) цієї концепції є Г. Мінцберґ, який у своїй праці «Анатомія менеджменту» [1; 21], наголошує що управлінське мислення має враховувати як формалізовані, так і контекстуальні аспекти прийняття рішень,

а отже, планування має охоплювати не лише перелік дій, але й їх логіку, часові залежності, ресурси (рис. 2.3).

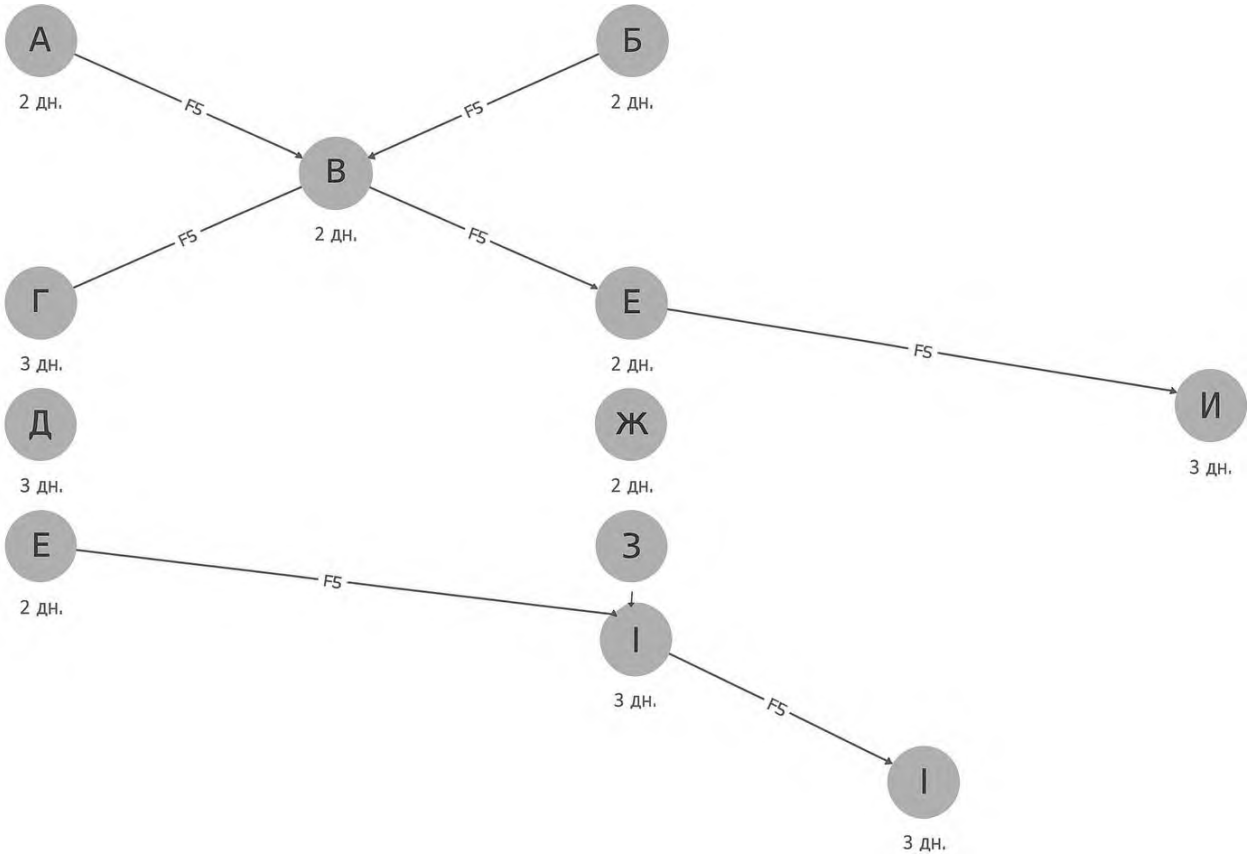


Рис. 2.3. **Загальний вигляд PDM-мережі проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором з використанням drawio

Позначення над вузлами вказують на шифри робіт (А, Б, В тощо), які кореспондують з таблицею 2.4 послідовності робіт. Всередині кожного вузла вказана тривалість виконання відповідної роботи у днях. Стрілки демонструють логічні зв’язки між роботами, що дозволяє побачити повну послідовність реалізації проєкту. Позначка FS на рисунку означає тип логічного зв’язку між роботами в PDM-мережі – Finish to Start (завершення – початок). FS є найпоширенішим типом залежності у проєктному менеджменті, який означає, що наступна робота не може розпочатися, поки попередня не завершиться [1]. Наприклад, робота А повинна завершитися, перш ніж може

розпочатися робота B. Якщо A триває 2 дні, то B може стартувати лише на 3-й день проєкту.

Окрім FS (Finish to Start), сучасна теорія проєктного управління містить різні позначки старту та фінішу, зокрема: ES – найбільш рання дата старту, з якої може розпочинатися задача; EF – ближня дата фінішу, коли задача може бути завершена; ES – плюс тривалість; LS – найбільш пізніша дата старту, коли задача може розпочатися щоб задовольнити дату пізнього фінішу; LF – ця позначка означає мінус тривалість; LF – найбільш пізніша дата фінішу, коли задача може бути закінчена для того, щоб задовольнити дату пізнішого фінішу проєкту.

Для кожної операції розрахуємо дати раннього старту: ранній старт (EarlyStart/ES), ранній фініш (EarlyFinish/EF) у прямому проході та пізні дати: пізній старт (LateStart/LS), пізній фініш (LateFinish/LF) у зворотному.

Зауважимо, що прямий прохід (ForwardPass) обчислюється для ранніх строків старту та фінішу невиконаних частин всіх робот. Зворотний прохід (BackwardPass) означає пізній фініш та пізній старт незавершених частин всіх планових робіт. Загальний тимчасовий резерв (TotalFloat/TF, Slack) – це час, на який робота може бути затримана без збільшення тривалості проекту: загальний тимчасової резерв = пізній фініш – ранній фініш (TF = LF-EF). Вільний тимчасової резерв (FreeFloat/FF) – час, на який операція може бути затримана, не впливаючи на ранній старт будь-якої подальшої роботи [1].

Розрахунок параметрів мережевого графіку виконувався за такими формулами:

$EF_n = ES_n + D_n - 1$

$ES_n+1 = EF_n + 1$, де

EF_n – ранній фініш n-ої роботи

ES_n – тривалість старт n-ої роботи

D_n – тривалість n-ої роботи

ES_n+1 – ранній старт роботи n+1

$LS_n = LF_n - D_n + 1$

$LF_n-1 = LS_n - 1$

LF_n – пізній термін фінішу n-ой работи

LS_n – ранній термін фінішу n-ой работи

$F_n = LS_n - ES_n$

$F_n = LF_n - EF_n$

F_n – резерв часу.

Результати розрахунків наведено у наступній таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Розрахунок параметрів PDM- мережі (прямий та зворотний хід) проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

Код роботи	Назва роботи	Тривалість (днів)	Ранній старт (ES)	Ранній фініш (EF)	Пізній старт (LS)	Пізній фініш (LF)	Резерв часу
R.1.1.1	Формування потреби в створенні експертної групи	2	0	2	0	2	0
R.1.1.2	SMART-формулювання мети проєкту	2	2	4	2	4	0
R.1.1.3	Попередня оцінка проєкту (аналіз середовища)	3	4	7	4	7	0
R.2.1.1	Призначення керівника експертної групи	2	7	9	7	9	0
R.2.1.2	Визначення складу експертної групи	2	9	11	9	11	0
R.2.1.3	Формування функціональних обов’язків	2	11	13	11	13	0
R.3.1.1	Класифікація категорій закупівель	2	13	15	13	15	0
R.4.1.1	Розробка шаблонів документації	3	15	18	15	18	0
R.5.1.1	Налаштування технічної інфраструктури	2	18	20	18	20	0
R.6.1.1	Вибір перших тендерів	3	20	23	20	23	0
R.6.2.1	Підготовка та подання заявок	2	23	25	23	25	0
R.6.3.1	Оцінка участі, виявлення недоліків	2	25	27	25	27	0
R.7.2.1	Формування внутрішніх стандартів	2	27	29	27	29	0
R.7.3.1	Інтеграція групи в структуру підприємства	1	29	30	29	30	0

Джерело: розраховано автором

На основі розрахунку параметрів PDM-мережі (табл. 2.5) для проєкту створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна» було встановлено тривалість виконання кожної роботи, а також визначено ранні та пізні дати старту і завершення, що дозволило ідентифікувати критичний шлях проєкту. Так, загальна тривалість проєкту становила 32 календарні дні. Вона визначалась шляхом підсумовування тривалості робіт, що входять до критичного шляху, тобто мають нульовий часовий резерв (рис. 2.4).

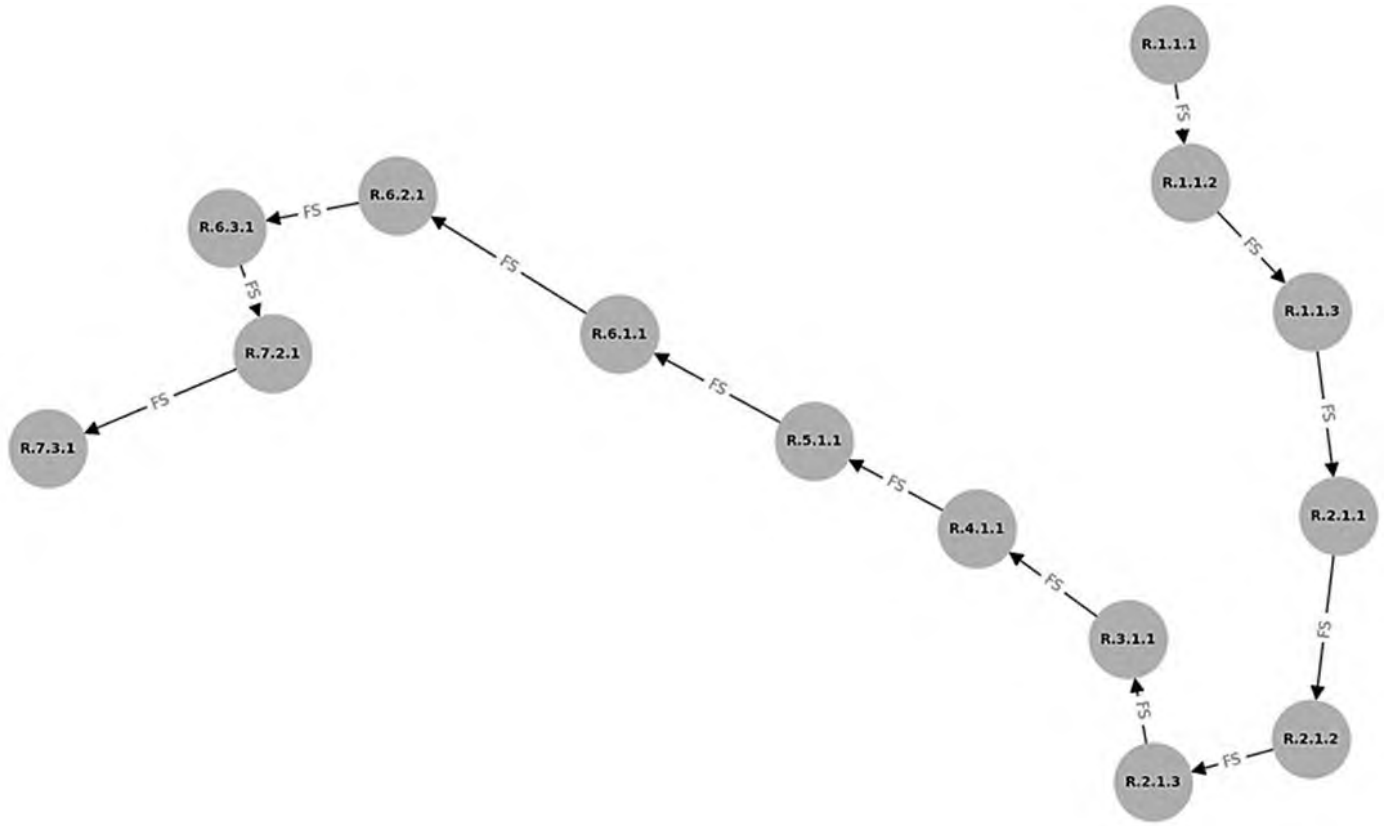


Рис. 2.4. **Критичний шлях проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором на засадах розрахунків (табл. 2.5)

До критичного шляху проєкту, як видно з рис. 2.4, увійшли такі послідовні роботи: R.1.1.1 – Ініціалізація проєкту – 2 дні, R.1.1.2 – SMART-формулювання мети – 2 дні, R.1.1.3 – Аналіз потреб у створенні експертної групи – 3 дні, R.2.1.1 – Визначення складу групи – 2 дні, R.2.1.2 – Формалізація функціональних обов’язків – 3 дні, R.2.1.3 – Призначення відповідальних осіб – 2 дні, R.3.1.1 – Координація взаємодії – 3 дні, R.4.1.1 – Розробка пакету

супровідних документів – 2 дні, R.5.1.1 – Організація IT-інфраструктури – 2 дні, R.6.1.1 – Визначення тендерних категорій та пошук тендерів – 2 дні, R.6.2.1 – Підготовка перших заявок – 3 дні, R.6.3.1 – Подання перших заявок – 2 дні, R.7.2.1 – Оцінка участі та виявлення недоліків – 2 дні, R.7.3.1 – Інтеграція групи в бізнес-процеси підприємства – 2 дні.

Роботи, що не увійшли до критичного шляху, мають позитивний часовий резерв (від 1 до 4 днів), що свідчить про можливість їх зміщення без впливу на загальну тривалість проєкту. Це дозволяє менеджеру проєкту гнучко реагувати на зміни ресурсів або навантаження виконавців. Завдяки проведеним розрахункам було виявлено єдину послідовність критичних дій, що визначає мінімальну тривалість проєкту, а отже, максимальний рівень керованості строками реалізації.

На засадах розрахунків зроблено висновок, що всі ці роботи потребують постійного контролю та оперативного реагування з боку координатора та керівника проєкту, оскільки будь-яке відхилення може призвести до порушення термінів реалізації ініціативи в цілому. В якості дієвого інструментарію контролю реалізації проєкту скористаємося спеціальним програним забезпеченням Microsoft Project, а саме, вбудованою функцією, календарним графіком управління проєктом (Gantt chart). Діаграма Ганта являє собою відрізки (графічні плашки), розміщені на горизонтальній шкалі часу. Кожен відрізок відповідає окремому завданню або підзадачі. Завдання і підзадачі, складові плану, розміщуються по вертикалі. Початок, кінець і довжина відрізка на шкалі часу відповідають початку, кінцю і тривалості завдання.

Для того, щоб реалізувати задум необхідно підготувати ресурсний профіль (табл. 2.6) та вихідні дані у форматі Microsoft Excel (рис. 2.7) для завантаження в Microsoft Project.

Таблиця 2.6

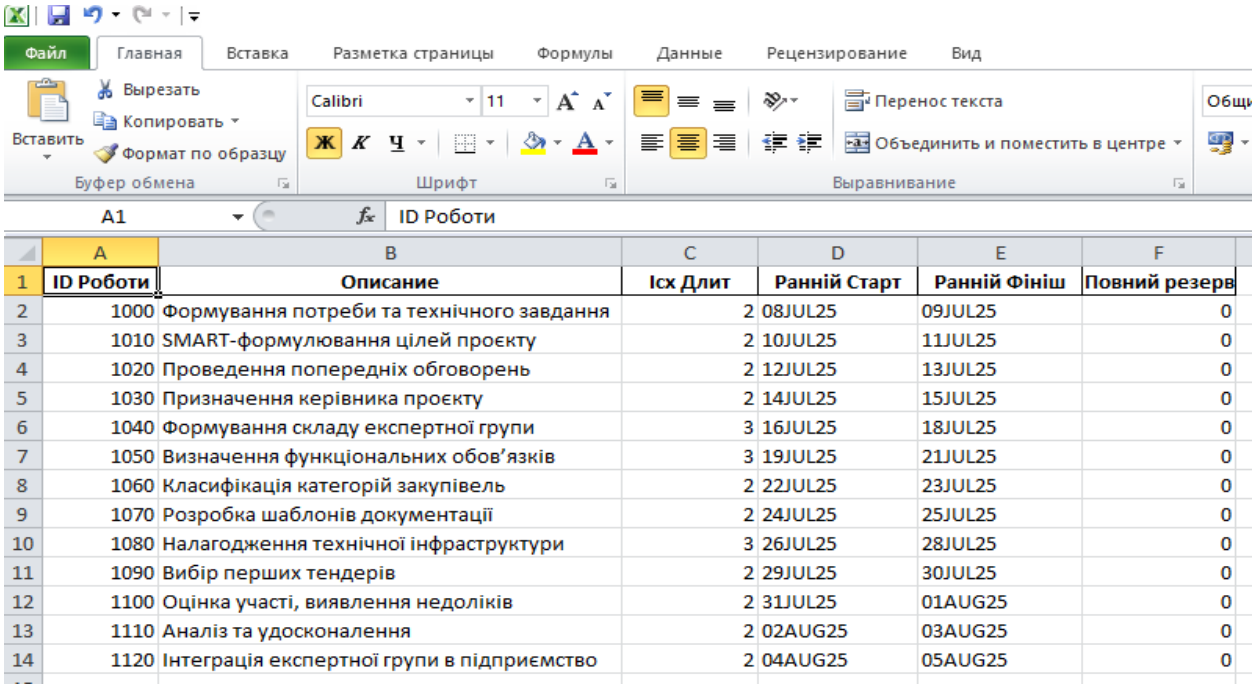
Ресурсний профіль проєкту створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна»

№	Назва завдання	Код завдання	Тривалість (днів)	Попередники	Відповідальний (посада)
1	Формування потреби та пропозиції щодо створення експертної групи	R.1.1.1	2	—	Керівник проєкту
2	SMART-формулювання мети проєкту	R.1.1.2	2	R.1.1.1	Керівник проєкту
3	Проведення потребнісної оцінки проєкту	R.1.1.3	2	R.1.1.2	Координатор PMO
4	Призначення керівника експертної групи	R.2.1.1	2	R.1.1.3	Керівник проєкту
5	Визначення складу експертної групи	R.2.1.2	2	R.2.1.1	Координатор PMO
6	Формування функціональних обов’язків учасників	R.2.1.3	3	R.2.1.2	Юрист (спеціаліст із держзакупівель)
7	Класифікація закупівель	R.3.1.1	2	R.2.1.3	Експерт із закупівель
8	Розробка шаблонів документації	R.4.1.1	2	R.3.1.1	Юрист, IT-фахівець
9	Налагодження технічної інфраструктури	R.5.1.1	2	R.4.1.1	IT-фахівець
10	Вибір перших тендерів для експертизи	R.6.1.1	2	R.5.1.1	Експерт із категорій закупівель
11	Оцінка участі, виявлення невідповідностей	R.6.2.1	2	R.6.1.1	Координатор PMO
12	Розробка рекомендацій	R.6.3.1	2	R.6.2.1	Координатор PMO, керівник проєкту
13	Розробка внутрішніх регламентів	R.7.2.1	2	R.6.3.1	Юрист
14	Інтеграція експертної групи у структуру підприємства	R.7.3.1	2	R.7.2.1	Керівник проєкту

Джерело: побудовано автором

Попередники вказують на логічні залежності між завданнями (зв’язки типу Finish to Start – FS), як у нашій PDM-мережі. Представлений в таблиці набір даних уже готовий для імпорту в MS Project однак, для автоматичного підвантаження даних скористаємося Microsoft Excel. Створений файл містить

ID роботи, опис кожної задачі, тривалість у днях, ранній старт і фініш у форматі для MS Project, повний резерв часу (встановлено на 0 для критичного шляху) (рис. 2.5).



Файл | Главная | Вставка | Разметка страницы | Формулы | Данные | Рецензирование | Вид

Вставить | Вырезать | Копировать | Формат по образцу | Буфер обмена | Calibri | 11 | Шрифт | Перенос текста | Объединить и поместить в центре | Выравнивание

A1 | ID Роботи

	A	B	C	D	E	F
1	ID Роботи	Описание	Іск Длит	Ранній Старт	Ранній Фініш	Повний резерв
2	1000	Формування потреби та технічного завдання	2	08JUL25	09JUL25	0
3	1010	SMART-формулювання цілей проєкту	2	10JUL25	11JUL25	0
4	1020	Проведення попередніх обговорень	2	12JUL25	13JUL25	0
5	1030	Призначення керівника проєкту	2	14JUL25	15JUL25	0
6	1040	Формування складу експертної групи	3	16JUL25	18JUL25	0
7	1050	Визначення функціональних обов'язків	3	19JUL25	21JUL25	0
8	1060	Класифікація категорій закупівель	2	22JUL25	23JUL25	0
9	1070	Розробка шаблонів документації	2	24JUL25	25JUL25	0
10	1080	Налагодження технічної інфраструктури	3	26JUL25	28JUL25	0
11	1090	Вибір перших тендерів	2	29JUL25	30JUL25	0
12	1100	Оцінка участі, виявлення недоліків	2	31JUL25	01AUG25	0
13	1110	Аналіз та удосконалення	2	02AUG25	03AUG25	0
14	1120	Інтеграція експертної групи в підприємство	2	04AUG25	05AUG25	0

Рис. 2.5. **Фрагмент списку робіт проєкту створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором

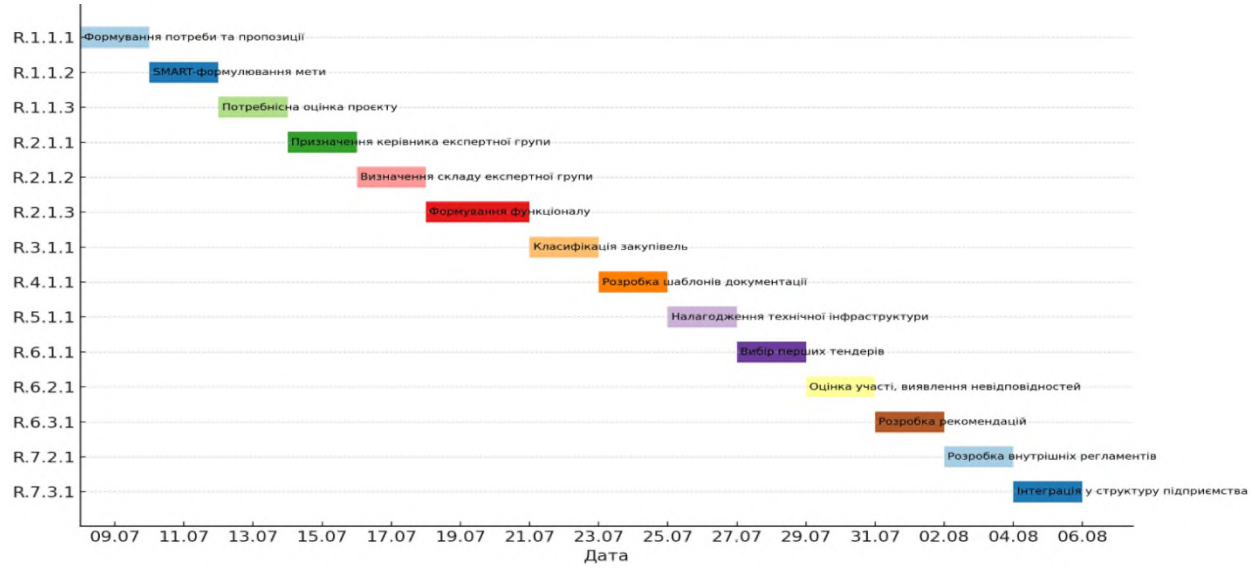


Рис. 2.6. **Календарний графік (діаграма Ганта) проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором MS Project

Згідно обрахунків, всі роботи по проєкуту реалізуються послідовно за типом зв'язку FS (Finish-to-Start), тобто, наступне завдання починається після завершення попереднього. Загальна тривалість виконання проєкту складає 30 календарних днів (з 8 липня по 6 серпня 2025 року).

Наступним кроком проєктного планування є формування ресурсного забезпечення та фінансових параметрів, що дозволяє перевести логіку виконання робіт у площину конкретних матеріальних, людських та інформаційних потреб. У підпункті 2.3 буде здійснено деталізацію витрат на реалізацію проєкту та запропоновано структуру бюджету з урахуванням OBS-структури, специфіки участі в тендерах Prozorro та потреб внутрішньої експертної групи.

2.3. Планування ресурсів та бюджету проєкту

Планування ресурсів проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» становить основну частку фінансових витрат. Тому спочатку визначимо ресурси, які потрібні для кожного окремого WBS-елемента нижчого рівня. Заведемо данні до MS Project і отримаємо початковий (базовий) перелік ресурсів (табл. 2.7). На основі цього, отримали Діаграму Ганта з призначеними ресурсами проєкту без вирівнювання (рис. 2.7). Після внесення початкових даних у Microsoft Project, за допомогою функцій Resource Usage та Level Resource було виявлено конфлікти перевантаження, які автоматично позначаються червоним кольором, а також відображаються у вигляді графіка ресурсних перевантажень (табл. 2.8, рис. 2.8).

Таблиця 2.7

Перелік ресурсів проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№ з/п	Назва ресурсу	Тип ресурсу	Код ресурсу	Максимальна доступність	Стандартна ставка, грн/год	Ставка понаднормова, грн/год	Витрати на використання, грн	Спосіб нарахування	Базовий календар
1	Керівник проєкту	Трудовий	М	100%	200,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
2	Координатор (PMO)	Трудовий	К	100%	180,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
3	Юрист	Трудовий	Ю	100%	150,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
4	Експерт з закупівель	Трудовий	Е	100%	170,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
5	IT-фахівець	Трудовий	IT	100%	160,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний
6	Економіст-аналітик	Трудовий	А	100%	140,00	0,00	20,00	Пропорційно	Стандартний

Джерело: побудовано автором MS Project

Таблиця 2.8.

Конфлікти перевантаження ресурсів у проекті створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№ з/п	Назва ресурсу	Період перевантаження	Тривалість конфлікту, днів	Примітка
1	Юрист	08.07.2025 – 14.07.2025	7	Перевантаження внаслідок одночасного виконання двох завдань
2	Юрист	18.07.2025 – 20.07.2025	3	Повторне перевантаження після короткої паузи
3	IT-спеціаліст	11.07.2025 – 15.07.2025	5	Суцільне перевантаження без вікон
4	Експерт	12.07.2025 – 13.07.2025	2	Конфлікт між двома задачами

Джерело: побудовано автором MS Project

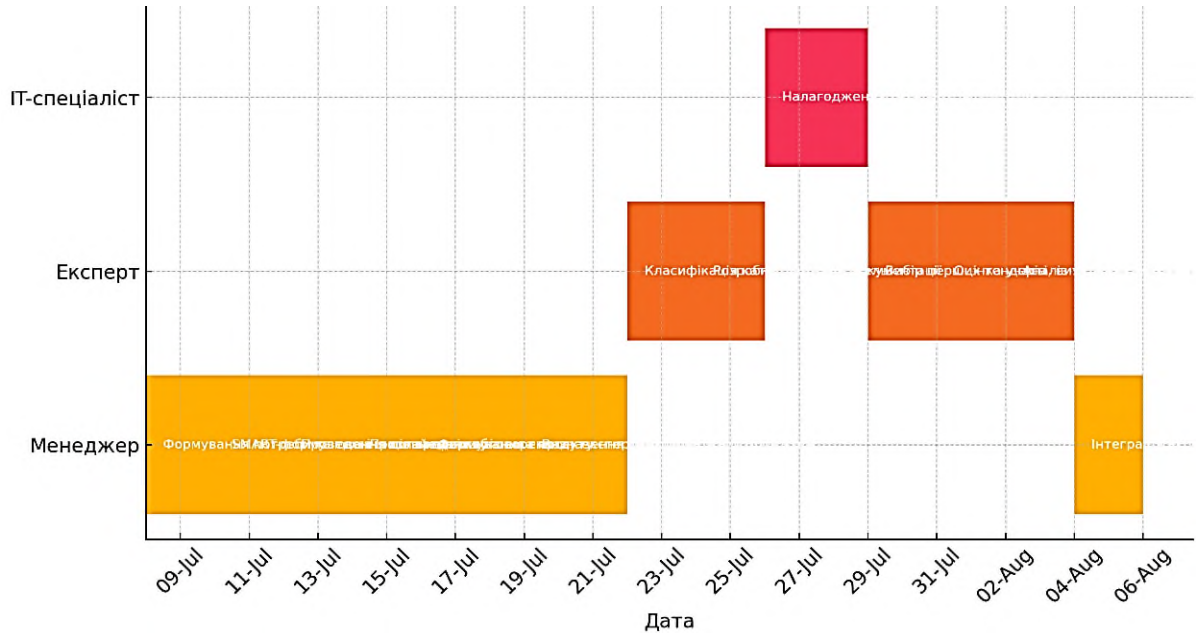


Рис. 2.7. **Діаграма Ганта з призначеними ресурсами проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» до вирівнювання**

Джерело: побудовано автором MS Project

Кожен горизонтальний відрізок відображає завдання, яке виконується відповідним виконавцем у певний проміжок часу. Так, менеджер задіяний у першій частині проєкту з 8 до 21 липня 2025 року займається формулюванням технічного завдання, визначенням цілей, організацією обговорень, призначенням керівника проєкту, формуванням експертної групи, розподілом функцій. Окрім того, 4-5 серпня він виконує завдання з інтеграції групи в діяльність ТОВ «БПФ Україна». Експерт Н. Зайцева і В. Малолітнева виконують завдання з 22 липня по 3 серпня 2025 року. До їх обов’язків належать класифікація категорій закупівель, розробка шаблонів документації, участь у перших тендерах, оцінка участі, аналіз недоліків і вдосконалення. IT-спеціаліст працює з 26 по 28 липня 2025 року, забезпечуючи технічну інфраструктуру для роботи експертної групи.

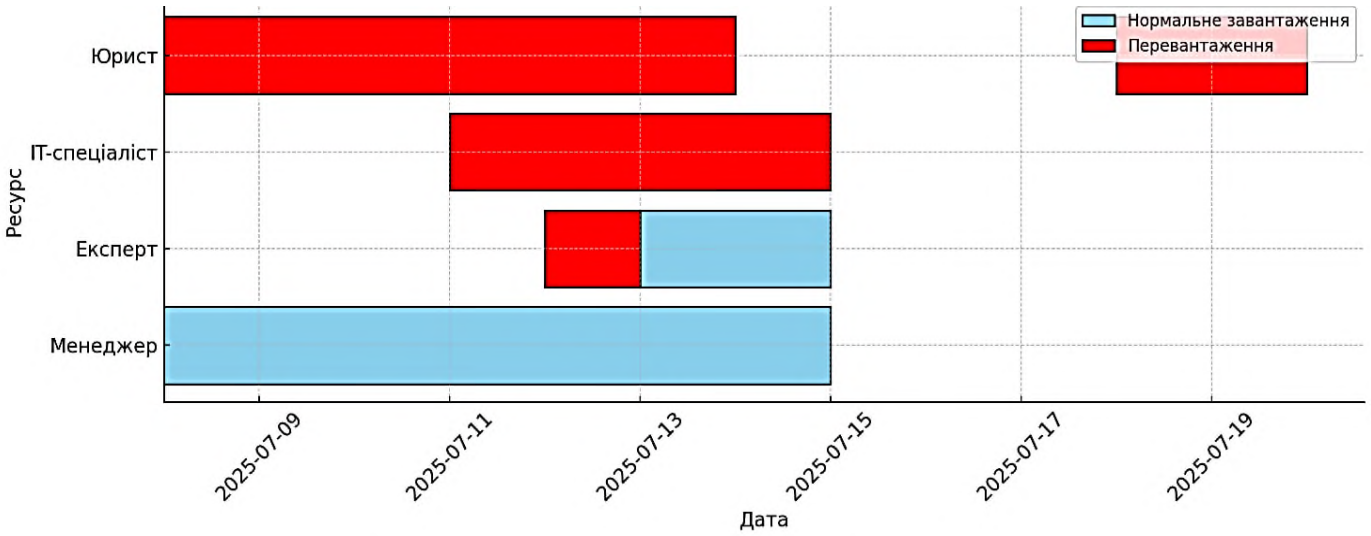


Рис. 2.8. **Діаграма завантаження ресурсів із зазначенням конфліктів у проєкті створення внутрішньої експертної групи ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором MS Project

Рисунок 2.8 демонструє завантаження ресурсів проєкту із чітким відображенням періодів перевантаження та нормального завантаження у прив’язці до календарних дат. Горизонтальні смужки представляють періоди завантаження кожного ресурсу. Червоним кольором позначено перевантаження, тобто, ситуації, коли на одного виконавця призначено більше одного завдання одночасно. Блакитним кольором відмічено нормальне завантаження без конфліктів. Вісь X містить календарні дати. що дозволяє побачити точні інтервали роботи кожного спеціаліста. Таким чином, з’ясовано, що юрист перевантажений у двох періодах: з 8 до 14 липня і повторно з 18 до 20 липня 2025 року. IT-спеціаліст працює з 11 по 15 липня, з повним перевантаженням усього періоду. Експерт має конфлікт завантаження 12–13 липня, а з 13 по 15 липня — нормальне навантаження. Менеджер працює без перевантаження у період з 8 по 15 липня 2025 року.

Наступна діаграм демонструє безпосередньо конфлікт по задачах (рис. 2.9). На графіку видно, що юрист був перевантажений під час виконання завдання «Юридична експертиза» (08.07–14.07) та «Оцінка контрактів» (18.07–20.07).

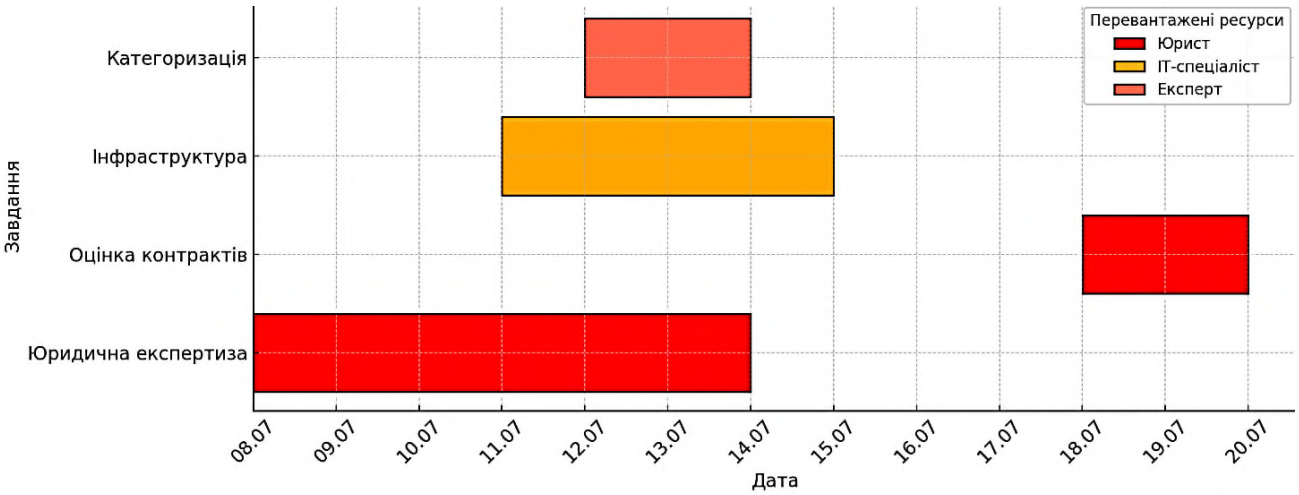


Рис. 2.9. **Діаграма завдань з конфліктами у прив'язці до календаря**

Джерело: побудовано автором MS Project

ІТ-спеціаліст мав конфліктне навантаження в рамках завдання «Інфраструктура» (11.07–15.07). Експерт одночасно залучався до завдань, що викликали конфлікт ресурсів під час «Категоризації» (12.07–14.07). Отже виникає необхідність у вирівнюванні графіку задач з урахуванням доступності персоналу для уникнення конфліктів.

Варто сказати, що вирівнювання або як його ще називають ресурсооптимізація реалізували шляхом перерозподілу задач, зміни їхньої тривалості, зміщення у календарному графіку [42, с. 1-7]. Для цього у Microsoft Project скористалися функцією «Вирівняти ресурси» (Level Resource) з урахуванням встановлених обмежень та календарних дат. Основним принципом вирівнювання стало збереження кінцевої дати проєкту без подовження тривалості задач, що перебували на критичному шляху.

Після вирівнювання деякі завдання були автоматично зміщені у календарі (табл.. 2.9, рис. 2.10), а також змінено черговість їх виконання для зниження пікових навантажень на окремих фахівців. Наприклад, завдання, пов'язані з підготовкою тендерної документації, було перенесено на пізніші дати, коли ресурс ІТ-фахівця ставав доступним. Аналогічно, частину робіт юриста було перенесено після завершення етапів узгодження із замовником.

Таблиця 2.9

Перелік ресурсів проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» після вирівнювання

№	Назва ресурсу	Тип ресурсу	Одиниця виміру	Вартість за од., грн	Максимальне завантаження	Призначене навантаження	Загальна вартість, грн
1	Керівник проєкту	Людський	год	300	100 %	40 год	12 000
2	Координатор / РМО	Людський	год	250	100 %	60 год	15 000
3	Юрист з публічних закупівель	Людський	год	350	100 %	55 год	19 250
4	Фахівець з тендерних процедур	Людський	год	350	100 %	40 год	14 000
5	Експерт з категорій закупівель	Людський	год	300	100 %	50 год	15 000
6	Фахівець з IT	Людський	год	250	100 %	35 год	8 750
7	Адміністративна підтримка	Людський	год	200	100 %	30 год	6 000
8	Консультант (зовнішній, разове залучення)	Людський	год	400	50 %	10 год	4 000
	Усього:						94 000

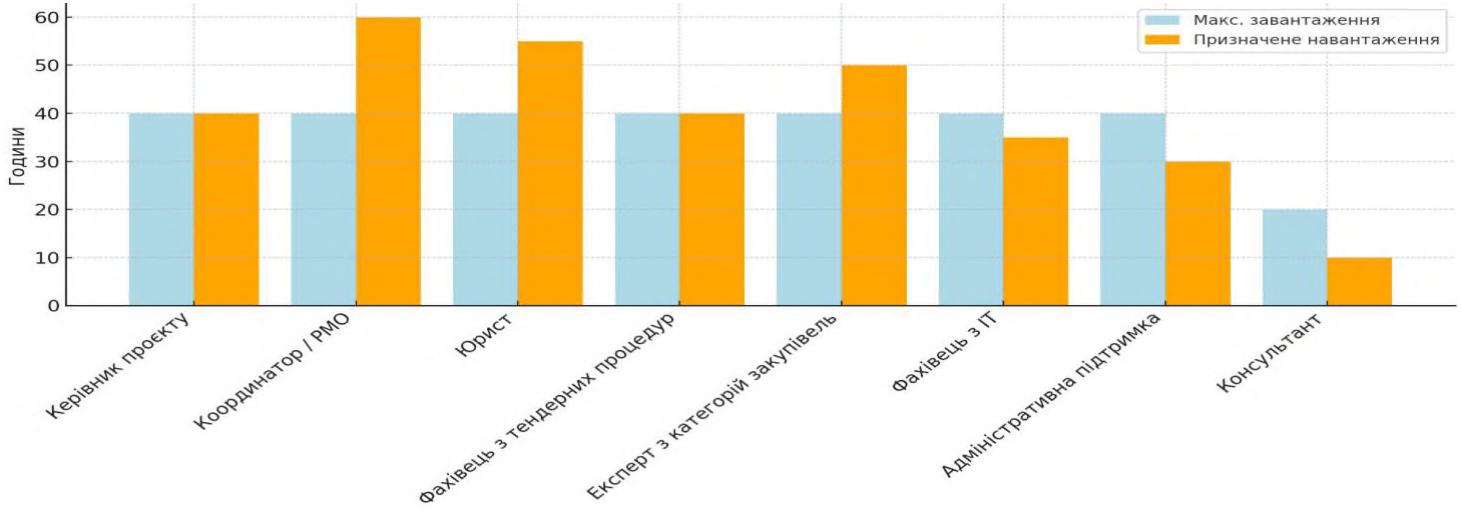


Рис. 2.10. **Діаграма завдань з конфліктами у прив’язці до календаря.** *Джерело*: побудовано автором MS Project

Експерт з категорій закупівель мав початкове перевантаження, але після вирівнювання воно було приведено до контрольованого рівня. Керівник проєкту працює в межах свого ресурсу. Це свідчить про успішне проведення оптимізації завантаження ресурсів, що дозволяє ефективно реалізувати проєкт. Таким чином, в результаті проведеної ресурсооптимізації завантаження ресурсів стало збалансованим, конфлікти перевантаження знято, і кожен учасник проєкту отримав чітко визначені часові рамки для виконання своїх задач. Це дозволяє сформувати реалістичний календарний план з урахуванням наявних кадрових обмежень, що й стало основою для подальшого планування бюджету та контролю за ходом реалізації проєкту.

Висновки до розділу 2

У другому розділі проєкту була детально розроблена проєктна модель створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro. Робота охоплювала ключові етапи управління проєктом, які реалізовано у наступній послідовності:

Планування змісту проєкту здійснено шляхом побудови WBS-структури, яка чітко декомпозує проєкт на етапи, пакети робіт і конкретні задачі. Було ідентифіковано основний продукт – «функціональну експертну групу» та визначено ключові напрями реалізації: організаційні, правові, технічні та IT-супровідні блоки.

Оцінено тривалість і послідовність робіт, сформовано список задач із зазначенням їх тривалості, послідовних залежностей та логічних зв’язків між ними за методом PDM. Здійснено розрахунок прямого та зворотного ходу, що дозволило визначити критичний шлях, який охоплює 39 днів і проходить через задачі.

Складено організаційну структуру проєкту (OBS), в якій за кожним пакетом робіт визначено відповідального виконавця, враховуючи їхню

професійну експертизу. Побудовано матрицю відповідальності (RAM), що поєднала OBS та WBS у формалізованому вигляді.

Розроблено календарний графік (діаграму Ганта) із врахуванням послідовності задач та залучених виконавців. Визначено оптимальну тривалість виконання проєкту що склала 39 календарних днів без урахування зовнішніх збоїв. На засадах цього, проведено планування ресурсів проєкту, сформовано перелік ресурсів з їхнім типом, ставкою, лімітом використання та призначенням на конкретні завдання.

Після первинного розподілу виявлено значне перевантаження ресурсів (зокрема, фахівця з ІТ та експерта з Prozorro). З огляду на що в магістерській роботі виконано ресурсооптимізацію, яка передбачала автоматичне вирівнювання перевантажених задач, перенесення термінів виконання без зміни загального дедлайну, уточнення ролей і включення додаткового тимчасового ресурсу у вигляді технічного асистента.

Підготовлено фінальну діаграму Ганта з вирівняними ресурсами, що візуалізує оптимальне завантаження команди та мінімізує ризики зриву дедлайнів. Цей комплекс робіт дозволив не лише змоделювати структуру проєкту, але й оцінити реальні часові, кадрові та ресурсні потреби. В результаті, проєкт створення експертної групи є структуровано спланованим, оптимізованим з урахуванням реального навантаження та готовим до впровадження на практиці.

РОЗДІЛ 3.
РЕАЛІЗАЦІЯ ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТОВ «БПФ УКРАЇНА»

3.1.Формалізація інформації про фактичний стан проєкту

Реалізація операційної діяльності в межах проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» розпочалася після затвердження базового (директивного) плану та плану управління проєктом. Старт виконання запланованих робіт відбувся з реалізації першої задачі згідно з календарним графіком. Від цього моменту команді управління проєктом було поставлено нове завдання а смае, систематичне відстеження прогресу реалізації проєкту.

Зауважимо, що основною метою моніторингу стала оцінка відповідності поточного виконання завдань початково затвердженому плану, а також забезпечення сталої комунікації між усіма виконавцями та зацікавленими сторонами. Це необхідно для ухвалення своєчасних і обґрунтованих управлінських рішень у разі виявлення відхилень, затримок чи змін у внутрішньому або зовнішньому середовищі.

Моніторинг реалізації проєкту проводився за ключовими контрольними точками, які визначено в календарному графіку (рис. 2.8), із фіксацією фактичного стану виконання задач, обсягу витрачених ресурсів, відсотку завершення та відповідних витрат.

Для проведення контрольної фіксації фактичного стану проєкту було обрано дату 31 липня 2025 року. На цю дату у програмному середовищі Microsoft Project виконано оновлення статусу реалізації задач: для кожного елемента графіка було зазначено рівень завершеності, обсяг фактично витрачених ресурсів та можливі відхилення від початкового плану. У вікні керування ресурсами скориговано значення «Факт» у відповідних полях задач,

що дозволило оцінити поточний стан реалізації проєкту в розрізі часу, витрат і ресурсів. Зокрема, на (рис. 3.1) зображено вихідні дані по вартості задачі «R.1.2.1. Підготовка проєктної документації», перед коригуванням. Тут усі показники ще дорівнюють запланованим, фактичні витрати дорівнюють нулю, а відсоток виконання не зафіксовано. На (рис. 3.2 наведено стан цієї ж задачі після внесення фактичних витрат і прогресу виконання.

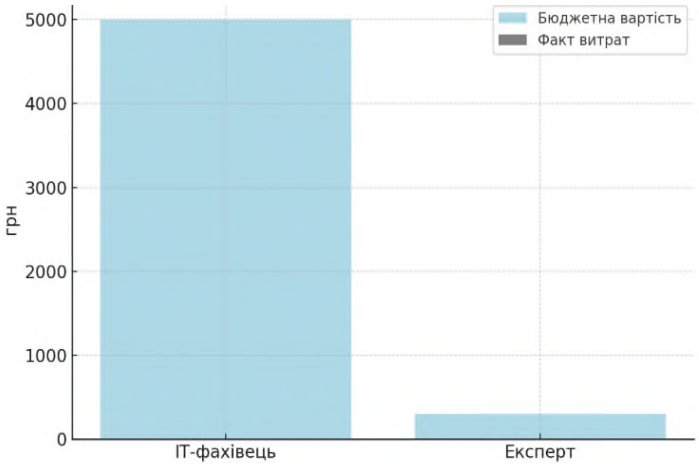


Рис. 3.1. **Фактичні дані про вартість роботи «R.1.2.1» до коригування в діалоговому вікні «Вартість»**

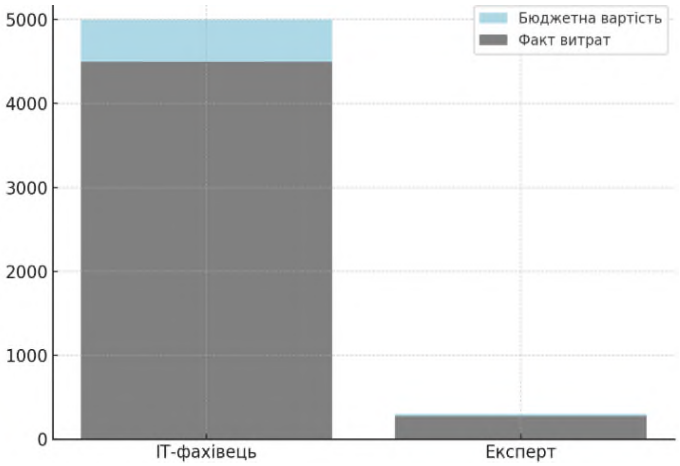


Рис. 3.2. **Фактичні дані про вартість роботи «R.1.2.1» після коригування в діалоговому вікні «Вартість»**

Джерело: побудовано автором MS Project

Зіставлення даних рис 3.1 і рис. 3.2 дозволило зафіксувати стан виконання задачі на 90,7%; вартість ресурсів на рівні 4500 грн з боку IT-фахівця та 272 грн з боку експерта та відхилення між запланованими і фактичними витратами -4500 грн і -272 грн відповідно. Виявлення економічних відхилень створює передумови проведення аналізу впливу цих змін на проєктний бюджет, результати якого наведено далі по роботі.

Водночас у вікні «Дати» (рис. 3.3 і 3.4) зафіксовано відхилення у фактичних строках виконання задачі «R.1.3.1. Узгодження експертних висновків».

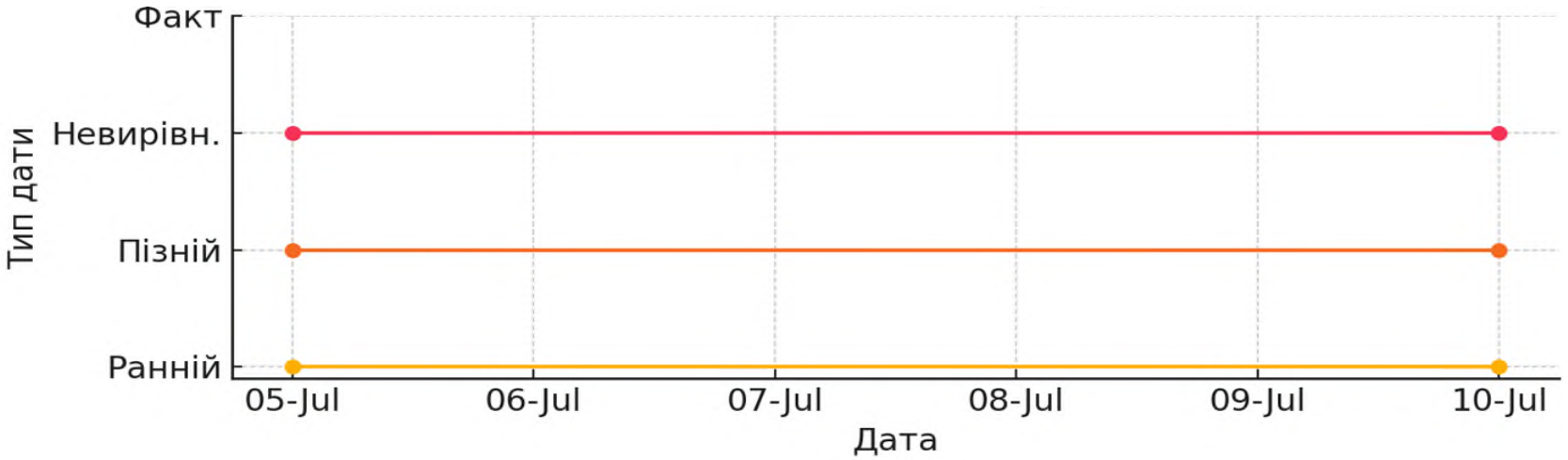


Рис. 3.3. **Фактичні дані про тривалість роботи «R.1.3.1» до коригування у діалоговому вікні «Дати»**

Джерело: побудовано автором MS Project

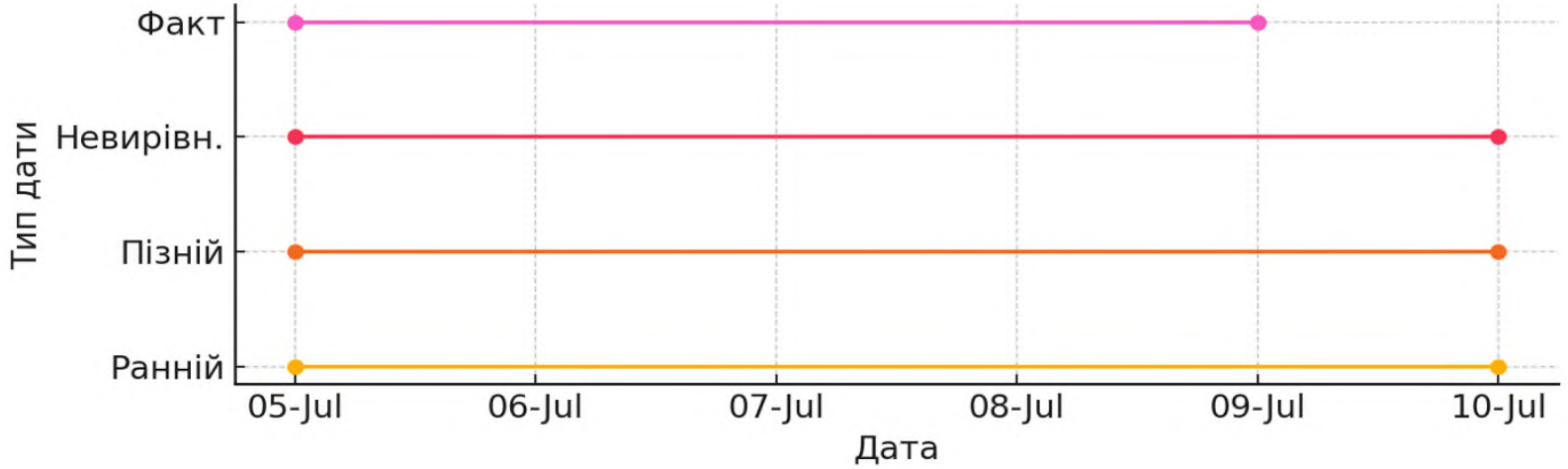


Рис. 3.4. **Фактичні дані про тривалість роботи «R.1.3.1» після коригування у діалоговому вікні «Дати»**

Джерело: побудовано автором MS Project

Отже, аналіз дозволив побачити наступні зміни. В початковому графіку проєкту робота R.1.3.1 була запланована на період з 15 по 22 липня 2025 року, по факту її виконання виявлено, що вона почалась на один день раніше а саме, 14 липня і завершилась із затримкою на 4 дні – 26 липня 2025 року. Таке зміщення графіка свідчить про перенавантаження ресурсу або зовнішні непередбачувані чинники, які вплинули на перебіг робіт. Цей факт було зафіксовано в діалоговому вікні «Дати» на контрольну дату 31 липня 2025 року.

З метою оцінки ефективності виконання проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» з контрольною датою 31 липня 2025 року, було застосовано метод освоєного обсягу (Earned Value Method) [45, с. 4787]. Цей метод дозволяє кількісно оцінити як вартісні, так і часові відхилення в реалізації проєкту на основі порівняння запланованих, фактичних та освоєних обсягів робіт за наступними показниками:

— планова вартість робіт (PV) це базовий показник, що дорівнює сумі вартості всіх ресурсів, передбачених у плані. Для нашого проєкту вона становила 94 000 грн, що визначено на підставі табличних даних ресурсного забезпечення (табл. 2.9).

— фактична вартість виконаних робіт (AC) була розрахована за підсумками фактично понесених витрат на дату моніторингу (див. Додаток Г). У нашому випадку це 85250 грн. Зменшення цієї суми порівняно з плановою пов’язано з тим, що частина виконавців працювала менше годин або не долучалися в повному обсязі, ніж передбачалося первинно.

— освоєний обсяг (EV), або вартість фактично виконаних робіт з точки зору запланованої вартості, склав 88300 грн. Цей показник базується на оцінці фактичного прогресу виконання завдань.

Всі розрахунки занесли в результуючу (табл. 3.1), а для більшої наочності результати відображено на (рис. 3.5).

Таблиця 3.1

Аналітичні показники методу освоєного обсягу проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»

№ з/п	Показник	Суть показника	Фактичне значення, грн..	Коментар
1	Планова (бюджетна) вартість запланованих робіт (PV)	Загальна сума вартості всіх запланованих робіт (плановий обсяг робіт у грошах)	94 000	За базовим графіком
2	Фактична вартість виконаних робіт (AC)	Сума фактичних витрат на дату контролю	85 250	Дані з табл. ресурсів
3	Бюджетна вартість фактично виконаних робіт (EV)	Сума вартості робіт, які мали б бути виконані згідно з планом	88 300	З урахуванням % виконання
4	Відхилення за вартістю (CV = EV - AC)	Показує, на скільки фактичні витрати відрізняються від запланованих	3 050	Економія коштів
5	Відхилення за розкладом (SV = EV - PV)	Показує, на скільки графік виконання випереджає/відстає від плану	-5 700	Відставання від графіка
6	Індекс виконання вартості (CPI = EV / AC)	Показує ефективність витрат	1,04	>1 - економія витрат
7	Індекс виконання розкладу (SPI = EV / PV)	Показує ефективність за графіком	0,94	<1 - відставання
8	Індекс відхилення за витратами (CDI = CV / EV)	Частка відхилення у відсотках	0,035	Свідчить про 3,5% економію

Джерело: розраховано автором на засадах [45, с. 4787]

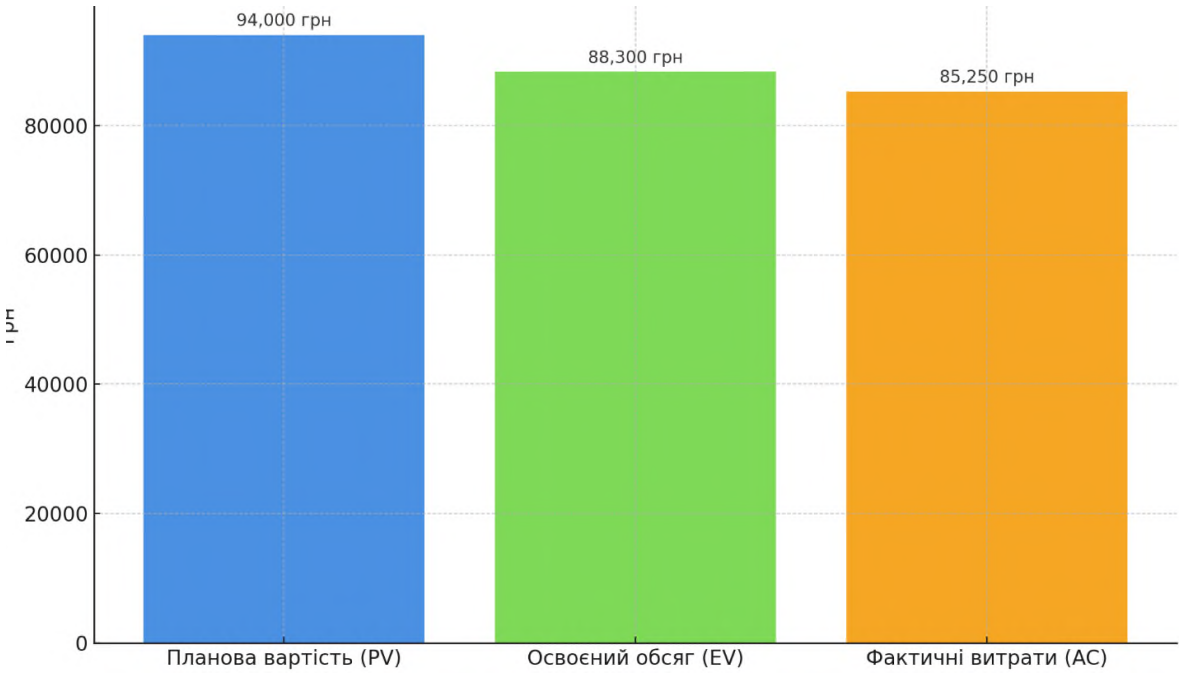


Рис. 3.5. **Порівняння планової, освоєної та фактичної вартості проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна»**

Джерело: побудовано автором на засадах табл. 3.1

Як видно з рисунку, загальна планова вартість проєкту на 31 липня 2025 року становить 94 000 грн. Це 100%. Станом на дату моніторингу відповідно до оцінки ступеня виконання робіт у графіку, а також на підставі візуального аналізу діаграми Ганта, було встановлено, що проєкт реалізовано приблизно на 94%. Таким чином, освоєний обсяг (EV) розраховувався як добуток запланованої вартості проєкту на відсоток виконання робіт:

EV = PV × % виконання = 94 000 × 0,94 = 88 300 грн

Цей показник відображає, на яку суму в рамках планового бюджету вже виконано робіт. Тобто, навіть якщо фактично витрати були іншими (AC), з точки зору графіка і планової вартості проєкт вже «заробив» на 88 300 грн.

Останній етап прогнозування терміну і вартості завершення проєкту. До запланованої дати завершення 23 серпня 2025 року проведено оцінку відставання на дату контрольної фіксації, а саме, 31 липня 2025 року. В результаті встановлено, що одна з робіт критичного шляху, яка мала

розпочатися 26 липня 2025 року, фактично стартувала 28 липня 2025 року. Таким чином, відставання становить 2 календарні дні. За умови збереження поточних темпів це означає, що завершення проєкту потенційно зміститься на 2 дні пізніше запланованої дати до 25 серпня 2025 року.

Що стосується прогнозу вартості проєкту після завершення (Estimate at Completion – EAC), то для її обчислення було використано базовий показник – планову вартість робіт (BAC), яка становить 94 000 грн, а також показники методу освоєного обсягу, зокрема CV та CDI. Для прогнозування скористалися двома підходами. Результати прогнозу

У випадку, якщо подальше виконання проєкту відбуватиметься в межах первинного бюджету, тоді:

EAC = BAC + CV = 94 000 + 3 050 = 97 050 грн

У разі, якщо поточні темпи витрат збережуться, а перевитрати залишаться сталими, то:

EAC = BAC × (1 – CDI) = 94 000 × (1 – 0,035) ≈ 90 710 грн

Таким чином, можна зробити висновок, що вартість проєкту після завершення за різними сценаріями становитиме від 90 710 грн до 97 050 грн, що свідчить про керовані витрати, а наявне відхилення не несе критичної загрози бюджету проєкту. Але вимагає посилення контролю над етапами, що залишилися.

3.2. Звітність за проєктом

Інформація про фактичний стан реалізації проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна», доповнена висновками та рекомендаціями, є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо подальшого ходу проєкту, його продовження, коригування чи тимчасового призупинення.

З метою забезпечення ефективного управління проєктом та формування бази для ухвалення рішень, узагальнено фактичні дані про динаміку виконання

робіт на дату моніторингу 31 липня 2025 року, які представлено у звітній формі (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Звіт про стан проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» (стан на 31.07.2025)

№ з/п	Висновки за поточним станом проєкту
1	Проєкт створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» перебуває на завершальному етапі реалізації.
2	Сформовано повноцінну функціональну структуру експертної групи з чітким розподілом ролей, обов'язків та навантаження.
3	Проєктна команда виконала 94% запланованих завдань згідно з календарним планом, що свідчить про високу дисципліну реалізації.
4	Згідно з результатами методу освоєного обсягу, фактична вартість робіт (AC) склала 85 250 грн, а освоєний обсяг (EV) — 88 300 грн, що свідчить про економію коштів у розмірі 3 050 грн.
5	Планова вартість робіт (PV) — 94 000 грн. Спостерігається відставання за графіком на 5 700 грн, що пояснюється нерівномірністю навантаження в окремі періоди.
6	Відставання від планового графіка становить 2 календарні дні, що не є критичним і може бути компенсоване шляхом перерозподілу ресурсів.
7	За підсумками прогнозу, вартість реалізації проєкту до завершення складе близько 91 000 грн, що нижче запланованого бюджету (94 000 грн), за рахунок ефективного управління ресурсами.

Джерело: сформовано автором

Представлена у звіті інформація про фактичний стан проєкту, дозволяє ідентифікувати ключові відхилення від планових показників, що, у свою чергу, дає підстави для розробки конкретних пропозицій щодо оптимізації графіка виконання робіт, ресурсного навантаження та бюджетного планування на подальших етапах реалізації проєкту. Представлена інформація із звіту про фактичний стан проєкту дає підставу говорити про те, що зміни по проєкту не потрібні.

Висновки до розділу 3

У межах реалізації проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна» особливу увага зосереджено на контролі за фактичним виконанням завдань та оцінці ефективності витрат, часу і ресурсів. Затверджено першу контрольну дату фіксації прогресу реалізації базового графіку та плану управління проєктом, якою стало 31 липня 2025 р.

На засадах Microsoft Project оновлено статус кожної задачі. Зафіксовано фактичні витрати, обсяг виконаних робіт, відсоток завершення та відхилення від плану, що дозволило побачити економію витрат по задачі R.1.2.1 «Підготовка проєктної документації» рівень виконання якої становив 90,7%, із витратами 4500 грн від ІТ-фахівця та 272 грн від експерта. По задачі R.1.3.1 «Узгодження експертних висновків» зафіксовано часове відхилення, оскільки виконання стартувало на один день раніше та завершилось із затримкою на 4 дні, що дало змогу визначити 2 дні відставання для усього проєкту.

На засадах методу освоєного обсягу (EVM) проведено кількісну оцінку ефективності впровадження проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro ТОВ «БПФ Україна». Завдяки чому встановлено планову вартість (PV) у розмірі 94 000 грн, освоєну вартість (EV), яка склала 88 300 грн та фактичну вартість (AC) на рівні 85 250 грн. Розраховано ключові показники вартісного відхилення CV = 3050 грн (економія), відхилення за графіком SV = -5700 грн (відставання) та індекси ефективності CPI = 1,04, SPI = 0,94, CDI = 0,035.

Доведено що проєкт реалізовується економно, проте із певним відставанням за термінами. Проведено прогнозування завершення проєкту, яке дозволило зробити висновок, що у разі збереження темпів витрат вартість завершення (EAC) становитиме близько 91 000 грн, що менше за початково запланований бюджет. Прогнозоване завершення проєкту очікується 25

серпня 2025 року, замість 23 серпня, з урахуванням виявленого двохденного зсуву.

Сформовано зведений звіт про поточний стан проєкту з аналітичними висновками, який підтвердив високий рівень реалізації (94%) і наявність повноцінної функціональної структури експертної групи з чітко розподіленими ролями. На засадах звіту, доведено, що виявлені відхилення не несуть критичної загрози, але вимагають підвищеної уваги до залишкових робіт. Обґрунтовано відсутність необхідності у змінах до проєкту.

ВИСНОВКИ

У першому розділі проведено ініціалізацію проєкту створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro на прикладі ТОВ «БПФ Україна». Стартовим кроком стала чітка постановка бізнес-ідеї, що базується на реальній потребі підприємства суть якої полягає у посиленні присутність підприємства в публічних закупівлях та підвищенні якості тендерного супроводу. В дослідженні сформульовано SMART-мету проєкту, яка конкретизує завдання щодо створення структурованої, компетентної, функціонально готової до роботи експертної групи у визначений термін із конкретним очікуваним результатом.

Проведено оцінку проєкту за аспектами проєктного аналізу. Застосовуючи багатофакторну модель оцінювання, досліджено технічну, комерційну, фінансову, економічну, соціальну та інституційну доцільність реалізації проєкту. Результати оцінювання дозволили зробити висновок про позитивну інтегральну оцінку (8 балів), що створило підґрунтя вважати проєкт вартим для запуску. В межах логічної матриці проєкту структуровано основні компоненти, а саме, мету, завдання, заходи, очікувані результати, індикатори успіху та засоби верифікації. Матриця дозволила не лише уточнити внутрішню логіку проєкту, а й сформувати базу для подальшого планування змісту, строків, ресурсів і бюджету.

У другому розділі проєкту детально розроблена проєктна модель створення внутрішньої експертної групи для участі в тендерах Prozorro. Робота охоплювала ключові етапи управління проєктом, які реалізовано у логічній послідовності. Планування змісту проєкту здійснено шляхом побудови WBS-структури, яка чітко декомпозує проєкт на етапи, пакети робіт і конкретні задачі. Ідентифіковано основний продукт яким стала «функціональна експертна група участі в тендерах Prozorro» та визначено ключові напрями реалізації, такі як, організаційні, правові, технічні та ІТ-

супровідні блоки. Оцінено тривалість і послідовність робіт, сформовано список задач із зазначенням їх тривалості, послідовних залежностей та логічних зв’язків між ними за методом PDM-мережі. Здійснено розрахунок прямого та зворотного ходу, що дозволило визначити критичний шлях, який охоплює 39 днів і проходить через задачі від R.1.1.1 до R.7.3.1.

Складено організаційну структуру проєкту (OBS), в якій за кожним пакетом робіт визначено відповідального виконавця, враховуючи професійну експертизу. Побудовано матрицю відповідальності (RAM), що поєднала OBS та WBS у формалізованому вигляді. Розроблено календарний графік (діаграму Ганта) із врахуванням послідовності задач та залучених виконавців. Визначено оптимальну тривалість виконання проєкту що склала 39 календарних днів без урахування зовнішніх збоїв. На засадах цього, проведено планування ресурсів проєкту, сформовано перелік ресурсів з їхнім типом, ставкою, лімітом використання та призначенням на конкретні завдання.

Після первинного розподілу виявлено значне перевантаження ресурсів (зокрема, фахівця з IT та експерта з Prozorro). З огляду на що у кваліфікаційній роботі виконано ресурсооптимізацію, яка передбачала автоматичне вирівнювання перевантажених задач, перенесення термінів виконання без зміни загального дедлайну, уточнення ролей і включення додаткового тимчасового ресурсу у вигляді технічного асистента. Підготовлено фінальну діаграму Ганта з вирівняними ресурсами, що візуалізує оптимальне завантаження команди та мінімізує ризики зриву дедлайнів. Цей комплекс робіт дозволив не лише змоделювати структуру проєкту, але й оцінити реальні часові, кадрові та фінансові потреби. В результаті, дійшли висновку, що проєкт створення експертної групи є структуровано спланованим, оптимізованим з урахуванням реального навантаження та готовим до впровадження на практиці.

В третьому розділі особливу увага зосереджено на контролі за фактичним виконанням завдань та оцінці ефективності витрат, часу і фінансів.

Затверджено першу контрольну дату фіксації прогресу реалізації базового графіку та плану управління проєктом, якою стало 31 липня 2025 р.

На засадах Microsoft Project оновлено статус кожної задачі. Зафіксовано фактичні витрати, обсяг виконаних робіт, відсоток завершення та відхилення від плану, що дозволило побачити економію витрат по задачі R.1.2.1 «Підготовка проєктної документації» рівень виконання якої становив 90,7%, із витратами 4500 грн від ІТ-фахівця та 272 грн від експерта. По задачі R.1.3.1 «Узгодження експертних висновків» зафіксовано часове відхилення, оскільки виконання стартувало на один день раніше та завершилось із затримкою на 4 дні, що дало змогу визначити 2 дні відставання для усього проєкту.

На засадах методу освоєного обсягу (EVM) проведено кількісну оцінку ефективності впровадження проєкту. Завдяки чому встановлено планову вартість (PV) у розмірі 94 000 грн, освоєну вартість (EV), яка склала 88 300 грн та фактичну вартість (AC) на рівні 85 250 грн. Розраховано ключові показники вартісного відхилення CV = 3050 грн (економія), відхилення за графіком SV = -5700 грн (відставання) та індекси ефективності CPI = 1,04, SPI = 0,94, CDI = 0,035. Доведено що проєкт реалізовується економно, проте із певним відставанням за термінами. Проведено прогнозування завершення проєкту, яке дозволило зробити висновок, що у разі збереження темпів витрат вартість завершення (EAC) становитиме близько 91 000 грн, що менше за запланований бюджет. Прогнозоване завершення проєкту очікується 25 серпня 2025 року, замість 23 серпня, з урахуванням виявленого двохденного зсуву.

Сформовано зведений звіт про поточний стан проєкту з аналітичними висновками, який підтвердив високий рівень реалізації (94%) і наявність повноцінної функціональної структури експертної групи з чітко розподіленими ролями. На засадах звіту, доведено, що виявлені відхилення не несуть критичної загрози, але вимагають підвищеної уваги до залишкових робіт. Обґрунтовано відсутність необхідності у змінах до проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Альтсренд Б., Мінцберг Г., Лемпел Ж. Стратегічне сафарі: екскурсія по нетрях стратегічного менеджменту / пер. з англ. Н. Палій. Харків : Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 502 с.

2. Андрєєва Т. Є., Гетьман О. О. Збільшення тривалості життєвого циклу підприємства шляхом його оновлення. Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується : колективна монографія / за заг. ред. Т. Є. Андрєєвої. Харків, 2018. С. 47-68.

3. Артеменко Л.П., Цвіркун А.С. Антикризові стратегії промислових підприємств. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 34. С. 112–119.

4. Білоус С.П., Бривус А.О. Адаптація бізнес-стратегії підприємства до умов воєнного конфлікту. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3828/3748 (дата звернення: 30.10.2024)

5. Білоус С., Трохименко А., Камінський В. Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах кризи та військових викликів. Економіка та суспільство. 2024. (68). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-62

6. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 152 с.

7. Васильчук Н.О. Експертна оцінка як інструмент визначення спільних проблем регіонів. Економіка та право. 2016. № 3 (45). С. 17-23. DOI: https://doi.org/10.15407/econlaw.2016.03.017

8. Войтко С. В. Управління проектами та стартапами в Індустрії 4.0: підручник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2019. 200 с.

9. В’юник О.В., Кіріченко О.В. Трансформація концепцій логістичного і проєктного менеджменту в контексті цифровізації та

євроінтеграції. Центрально український науковий вісник. Економічні науки. 2023. №9(42). С. 279-289.

10. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 7. С. 430-434.

11. Гриценок І. Розвиток підприємницького таланту майбутніх кваліфікованих кадрів у процесі проєктної діяльності. Вища школа. 2020. № 4 (189). – С. 95-103.

12. Довгань Д. А. Антикризове управління як спосіб запобігання та упередження неплатоспроможності корпорації. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2022. Вип. 23. С. 152–156.

13. Давиденко Н.М., Ніколаєв О.В. Інтеграція проєктного менеджменту та цифрових інструментів Microsoft Project у стратегічне планування розвитку підприємств будівельної галузі. Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор». Випуск 5 (82) 2025. С. 162-170. DOI: https://doi.org/10.32782/business-navigator.82-26

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

15. Задорожна Р. П. Проєкти соціальної відповідальності компаній та їх роль в комунікації бренду. Ефективна економіка. 2021. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8536/. (дата зверення 22.08.2025)

16. Зачко О. Б., Івануса А. І., Кобилкін Д. С. Управління проектами: теорія, практика, інформаційні технології. Львів: ЛДУ БЖД, 2019. 173 с.

17. Інститут управління проєктами (Project Management Institute). URL: https://www.pmi.org/about.

18. Мартинович Н.О., Сандулов Є.Г. Стійкі моделі управління транспортною складовою в проектах. «Актуальні питання у сучасній науці.

Серія Економіка». 2025. № 1(31). С. 137-149. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-1(31)-137-148.

19. Мартинович Н.О., Сніжко, Ю.І. Проєктне управління як основа забезпечення резильєнтності готельно-ресторанного бізнесу: методичний, прикладний аспект. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 12. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.14287854

20. Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.

21. Мінцберґ Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією / пер. з англ. Р. Корнути. Київ : Наш Формат, 2018. 408 с.

22. Немировська О.В. Особливості застосування технологій проектного менеджменту для державного сектору. Управління публічними фінансами та проблеми забезпечення національної економічної безпеки: матеріали Міжнародного Податкового он-лайн конгресу (м. Ірпінь, 3 грудня 2020 р.) Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 1421 с.

23. Носань Н.С., Якименко Т.В., Панченко Р.В. Стратегічне планування діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2959/2877 (дата звернення: 11.08.2025).

24. Опендатабот. ТОВ «БПФ УКРАЇНА». URL: https://opendatabot.ua/c/33776341 (дата звернення: 11.08.2025 р.).

25. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проектами. Навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 244 с.

26. Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф., Булуй О. Г. Управління якістю проектних рішень. Ефективна економіка. 2022. №12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_23.

27. Присяжнюк О.Ф., Плотнікова М.Ф., Булуй О.Г. Управління проєктами: навчальний посібник. Житомир: Видавець: ФОП Гембарський О.П.: «НОВОград», 2024. 312 с. URL: http://ir.polissiauniver.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/16524/2/UP_2024_312.pdf (дата звернення 13.08.2025)

28. Протасова Л.В. Стратегічне планування розвитку підприємства: особливості оцінки та інтеграції. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки. 2021. № 3. С. 101-105.

29. Самойленко В.В. Удосконалення управління проектною діяльністю на підприємстві. Ефективна економіка. 2022. №11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_18.

30. Самсоненко М.С., Передало Х.С. Проєктний менеджмент як інструмент управління економічною конкуренцією. Ефективна економіка. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8552/ (дата звернення: 13.07.2025).

31. Складання бізнес-плану за міжнародними стандартами. Pro-Consulting. URL: https://pro-consulting.ua/biznes-plan (дата звернення: 12.10.2025).

32. Універсальна HRM платформа Clarity Project. https://clarity-project.info/edr/33776341/patents (дата звернення: 21.09.2025 р.).

33. Управління бізнес-проєктами: навчальний посібник для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент». Л. В. Шинкарук, М. М. Дєліні, А. В. Суханова, К. А. Алексеєва. Київ : НУБіП, 2021. 325 с.

34. Ярова Ю.О., Артеменко Л. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2022. № 13. С. 257–263.

35. Andreeva T.E., Hetman O.O. Identification of differential hybrid configurations of the organizational structures of enterprises. Perspectives of research and development : collection of scientific articles. Dublin : SAUL Publishing Ltd, 2017. C.104–109.

36. Andreeva T.E., Getman O.A., Tereshchenko D.A. Updating the company as its stage in life cycle. Revista Kasmera. 2017. № 45. P. 58–68.

37. Avanesova N., Tahajuddin S., Hetman O., Serhiienko Y., Makedon V. Strategic management in the system model of the corporate enterprise organizational development. Economics and Finance. 2021. № 1, Vol. 9. P. 18–30.

38. Bahorka M.O., Kadyrus I.H.& Myronova O.O. (2022). Orhanizatsiia zbutovoi diialnosti ta systemy marketynhovykh doslidzhen na pidpryiemstvi [Organization of sales activities and the system of marketing research at the enterprise]. Scientific and industrial magazine «Business-navigator», № 2 (69), P. 54–61. DOI: https://doi.org/10.32847/business-navigator.69-7

39. Drawio. Безкоштовний онлайн-інструмент для створення діаграм, блок-схем. URL: https://www.drawio.com/ (дата звернення: 07.07.2025).

40. Fedotova I., Shynkarenko V., Kryvoruchko O. Development of the Viable System Model of Partner Relationship Management of the Company. International Journal of Engineering & Technology. 2018. 7(4)3. P. 445-450.

41. Hetman Olha. Knowledge management system in the organization. Innovative educational technologies: european experience and its application in training in economics and management : proceedings of scientific and pedagogical internship (May 20–June 30, 2024, Riga, Latvia). Riga : Baltija Publishing, 2024. С. 39–40.

42. Hilorme T., Nazarenko I., Okulicz-Kozaryn W., Getman O., Drobyazko S. Innovative model of economic behavior of agents in the sphere of energy conservation. Academy of Entrepreneurship Journal. 2018. Vol. 24, № 3. P. 1–7.

43. Martynovych. N. Project oriented preparation of health careers for hotel and restaurant business: problems and prospects Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management: Proceedings of scientific and pedagogical internship (October 28 – December 8, 2024, Riga, Latvia). Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2024. 180 p. P. 96-99. DOI: https://doi.org/10.30525/978-9934-26-501-3-34.

44. Shynkarenko V., Kryvoruchko O., Fedotova I. Competitiveness Management in Motor Transport Enterprises. Fifteenth Scientific and Practical International Conference “International Transport Infrastructure, Industrial Centers and Corporate Logistics” (NTIUkrSURT 2019). 2019. Vol. 67. DOI: https://doi.org/10.1051/shsconf/20196704011.

45. Yushkevych O., Kumar Gupta S., Zaburanna L., Ostapchuk A., Reznik N. Peculiarities of Trading Strategies: Its Implementation and Offers for Improvement of Effectiveness International. Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE). ISSN: 2277-3878, 8(3). 2019. P. 4787 – 4793.

Додатки

Додаток А

Clarity Project

Довідка про компанію

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БУДІВЕЛЬНО-ПРОЕКТНА ФІРМА УКРАЇНА"
(ТОВ "БПФ УКРАЇНА")
Код за ЄДРПОУ: 33776341

Довідка згенерована 05.07.2025 12:28

Інформація з ЄДР:

ЄДРПОУ:	33776341
Назва:	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "БУДІВЕЛЬНО-ПРОЕКТНА ФІРМА УКРАЇНА" (ТОВ "БПФ УКРАЇНА")
Назва іноземною мовою:	LIMITED LIABILITY COMPANY "BUILDING AND DESIGN FIRM UKRAINE" ("BUILDING AND DESIGN FIRM UKRAINE" LLC)
Організаційна форма:	Товариство з обмеженою відповідальністю
Адреса:	08137, КИЇВСЬКА область, БУЧАНСЬКИЙ район, село СОФІЇВСЬКА БОРЩАГІВКА, вулиця ВОЛОШКОВА, будинок 42/2, офіс 1 Запис в ЄДР: 08137, КИЇВСЬКА ОБЛ., БУЧАНСЬКИЙ Р-Н, С. СОФІЇВСЬКА БОРЩАГІВКА, ВУЛ. ВОЛОШКОВА, БУД. 42/2, ОФІС 1
Стан:	Зареєстровано
Дата реєстрації:	15.09.2005 (19 років 9 місяців) Номер запису: 10731020000005795
Уповноважені особи:	Ляшук Костянтин Володимирович - керівник (керівник) Ляшук Володимир Олександрович - підписант (представник; Відомості відсутні)
Статутний капітал:	33 200.00 грн

Засновники:	Ляшук Алла Миколаївна 03118, М. КИЇВ, ВУЛ. УЖГОРОДСЬКА, БУД. 17-19 Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 22 133.34 грн, 66.667% Ляшук Костянтин Володимирович 03055, М. КИЇВ, ВУЛ. СТАРОКИЇВСЬКА, БУД. 1/5, КВ. 26 Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 5 533.33 грн, 16.667% Ляшук Ярослав Володимирович 03118, М. КИЇВ, ВУЛ. УЖГОРОДСЬКА, БУД. 17-19 Країна громадянства: Україна Розмір внеску: 5 533.33 грн, 16.667%
Кінцеві бенефіціари:	Ляшук Алла Миколаївна 03118, М. КИЇВ, ВУЛ. УЖГОРОДСЬКА, БУД. 17-19 Країна громадянства: Україна Тип впливу: Прямий вирішальний вплив Відсоток частки: 66% Відмітка про можливу недостовірність: відсутня

Види діяльності:	41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель 43.39 Інші роботи із завершення будівництва 77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у. 74.90 Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. 71.20 Технічні випробування та дослідження 71.12 Діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах 71.11 Діяльність у сфері архітектури 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту 47.59 Роздрібна торгівля меблями, освітлювальним приладдям та іншими товарами для дому в спеціалізованих магазинах 47.52 Роздрібна торгівля залізними виробами, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами в спеціалізованих магазинах 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням 46.72 Оптова торгівля металами та металевими рудами 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин 43.99 Інші спеціалізовані будівельні роботи, н.в.і.у. 43.91 Покрівельні роботи 01.50 Змішане сільське господарство 43.34 Малярні роботи та скління 43.33 Покриття підлоги й облицювання стін 43.32 Установлення столярних виробів 43.31 Штукатурні роботи 43.29 Інші будівельно-монтажні роботи 43.22 Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування 43.21 Електромонтажні роботи 43.12 Підготовчі роботи на будівельному майданчику 43.11 Знесення 42.22 Будівництво споруд електропостачання та телекомунікацій 42.11 Будівництво доріг і автострад 41.10 Організація будівництва будівель 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас
Контакти:	+38 (044) 258-99-06

Відомості про структуру власності:	ПІБ особи, ким підписано структуру власності: не вказано Тип особи, ким підписано структуру власності: не вказано Відмітка, що структуру власності підписано: ні Дата структури власності: не вказано Номер структури власності: не вказано Ознака, що можлива недостовірність структури власності: ні Ознака, що структура власності визнана НБУ непрозорою: ні Ознака, що відомості про структуру власності виключено за вказівкою Міністерства юстиції України: ні

Clarity Project - простий та зрозумілий доступ до закупівельної та корпоративної інформації.

Додаток Б

Фінансово-економічні показники господарської діяльності

ТОВ «БПФ Україна» 2020-2024 рр.

Історичні показники:

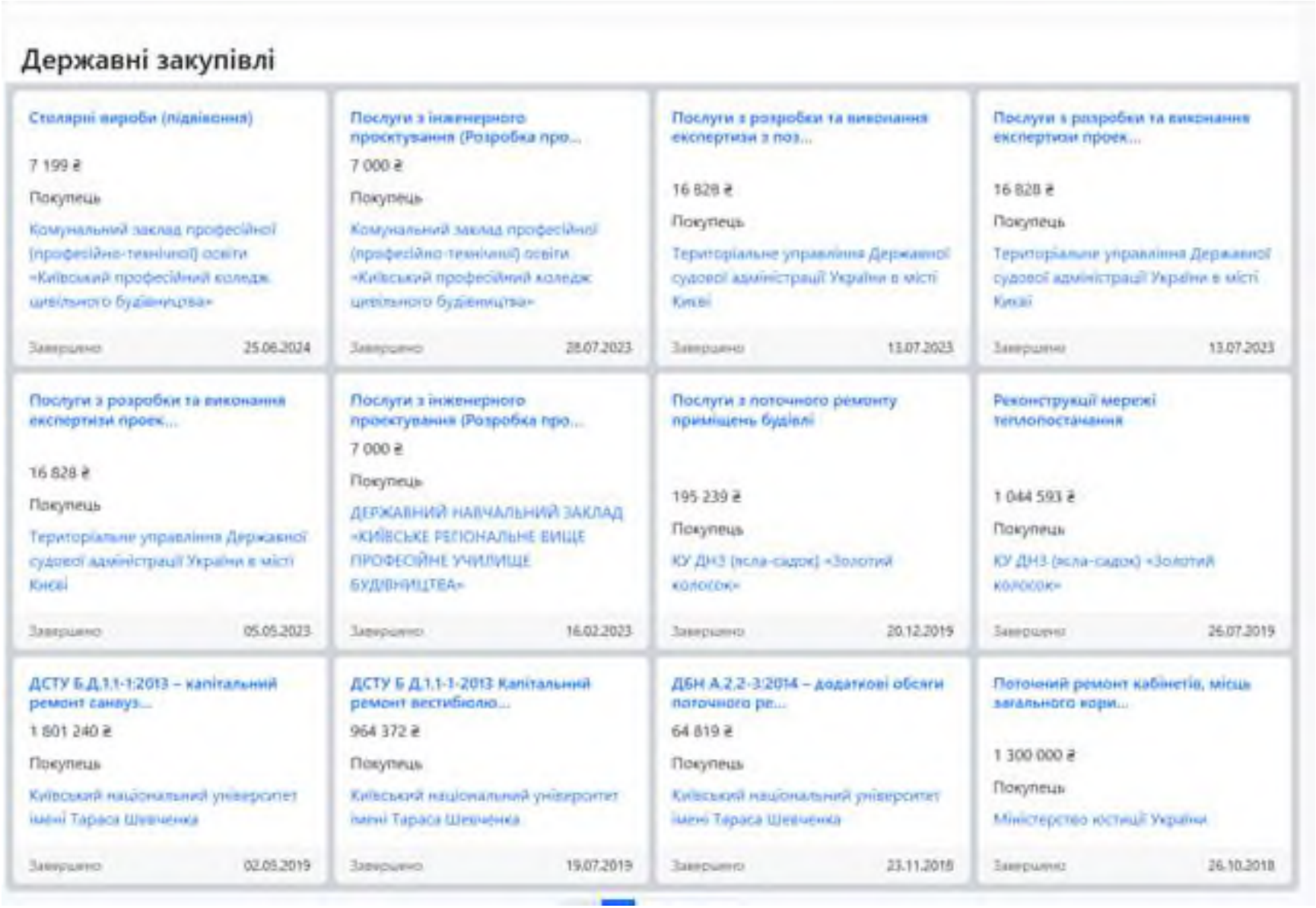
	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Кількість персоналу	-	24	24	24	11
Дохід (тис грн)	19 280	21 708	22 163	52 548	31 871
Чистий прибуток (тис грн)	896	927	632	2 364	619
Активи (тис грн)	39 155	43 804	56 794	76 381	77 606
Гроші та їх еквіваленти (тис грн)	2 878	1 321	7 806	7 806	16 350
Довгострокові зобов'язання (тис грн)	37	38	38	38	38
Поточні зобов'язання (тис грн)	11 112	14 833	27 684	46 752	47 842
Власний капітал (тис грн)	28 006	28 933	29 072	29 591	29 727

Фінансові індикатори:

Відображати як: відсотки | десяткові

	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Коефіцієнт поточної ліквідності	338.29%	279.32%	195.33%	151.98%	150.77%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	25.90%	8.91%	28.20%	16.70%	34.17%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	212.05%	170.80%	124.45%	100.14%	117.97%
Коефіцієнт автономії	71.53%	66.05%	51.19%	38.74%	38.30%
Рентабельність активів (ROA)	2.29%	2.12%	1.11%	3.10%	0.80%
Рентабельність власного капіталу (ROE)	3.25%	3.26%	2.18%	8.06%	2.09%
Чиста маржа	6.58%	55.87%	8.30%	51.07%	8.09%
Коефіцієнт покриття необоротних активів власним капіталом	1 790.66%	1 219.99%	1 069.29%	555.61%	543.00%
Коефіцієнт заборгованості	28.38%	33.86%	48.75%	61.21%	61.65%

Додаток В


Державні закупівлі
Столярні вироби (підвіконня)
7 199 ₴
Покупець
Комунальний заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Київський професійний коледж цивільного будівництва»
Завершено
25.06.2024
Послуги з інженерного проєктування (Розробка про...
7 000 ₴
Покупець
Комунальний заклад професійної (професійно-технічної) освіти «Київський професійний коледж цивільного будівництва»
Завершено
28.07.2023
Послуги з розробки та виконання експертизи з поз...
16 828 ₴
Покупець
Територіальне управління Державної судової адміністрації України в місті Києві
Завершено
13.07.2023
Послуги з розробки та виконання експертизи проек...
16 828 ₴
Покупець
Територіальне управління Державної судової адміністрації України в місті Києві
Завершено
13.07.2023
Послуги з розробки та виконання експертизи проек...
16 828 ₴
Покупець
Територіальне управління Державної судової адміністрації України в місті Києві
Завершено
05.05.2023
Послуги з інженерного проєктування (Розробка про...
7 000 ₴
Покупець
ДЕРЖАВНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «КИЇВСЬКЕ РЕГІОНАЛЬНЕ ВИЩЕ ПРОФЕСІЙНЕ УЧИЛИЩЕ БУДІВНИЦТВА»
Завершено
16.02.2023
Послуги з поточного ремонту приміщень будівлі
195 239 ₴
Покупець
КУ ДНЗ (ясла-садок) «Золотий колосок»
Завершено
20.12.2019
Реконструкції мережі теплопостачання
1 044 593 ₴
Покупець
КУ ДНЗ (ясла-садок) «Золотий колосок»
Завершено
26.07.2019
ДСТУ Б.Д.1.1-1:2013 – капітальний ремонт санвуз...
1 801 240 ₴
Покупець
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Завершено
02.05.2019
ДСТУ Б Д.1.1-1-2013 Капітальний ремонт вестибюлю...
964 372 ₴
Покупець
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Завершено
19.07.2019
ДБН А.2.2-3:2014 – додаткові обсяги поточного ре...
64 819 ₴
Покупець
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
Завершено
23.11.2018
Поточний ремонт кабінетів, місць загального кори...
1 300 000 ₴
Покупець
Міністерство юстиції України
Завершено
26.10.2018

Додаток Г

Результати розрахунку фактично витрачених коштів по просту

№	Назва ресурсу	Заплановано (грн)	Фактично витрачено (грн)	Коментар
1	Керівник проєкту	12000	12000	повне завантаження
2	Координатор / PMO	15000	13000	менше годин
3	Юрист з публічних закупівель	19250	17000	менше залучення
4	Фахівець з тендерних процедур	14000	14000	без змін
5	Експерт з категорій закупівель	15000	13500	трохи менше годин
6	Фахівець з IT	8750	7750	економія
7	Адміністративна підтримка	6000	5000	неповне навантаження
8	Консультант (разове залучення)	4000	3000	скорочення участі
	Усього	94000	85250	—

Таким чином:

Фактична вартість (AC) = 12 000 + 13 000 + 17 000 + 14 000 + 13 500 + 7 750 + 5 000 + 3 000 = 85 250 грн.

Це дозволило нам обґрунтовано розрахувати CV, CPI та інші індикатори методу освоєного обсягу.