

## Напрями застосування проєктного аналізу в управлінській діяльності

(Представлено к.е.н., доц. Овандер Н.Л.)

У сучасних умовах проєктний аналіз вважається одним із головних видів робіт та методів дослідження, який здійснює ініціатор проєкту на передінвестиційній стадії проєкту з метою визначення соціально-економічної ефективності проєкту, комплексу ризиків і доцільності реалізації проєкту та організації його фінансування. У статті уточнено зміст проєктного аналізу як важливого інструменту моніторингу реалізованого інвестиційного проєкту, комплексної оцінки його реальної ефективності, а тому проєктний аналіз варто використовувати на всіх етапах життєвого циклу проєкту. Узагальнено, що сучасний проєктний аналіз використовує різні види аналізу проєктів, зокрема, експрес-аналіз, стратегічний, технічний, комерційний, інституційний, ризиків проєкту, екологічний, фінансово-економічний. Обґрунтовано, що раціональна реалізація інвестиційної діяльності підприємства містить кілька етапів проєктних розрахунків з різним ступенем деталізації, з таких причин: скорочується час, який експерти витрачають на надлишкові обчислення; забезпечується краща наочність на ранніх стадіях проєктної діяльності; стає можливим враховувати інтереси різних сторін, які беруть участь у реалізації проєкту, і швидко змінювати їх кількість та склад; вже на початковому етапі є загальна оцінка необхідної суми інвестицій. Це дозволяє скорочувати проєкти зі свідомо завищеним або заниженим інвестиційним бюджетом; залежно від специфіки проєкту, визначеної на ранніх етапах, можна варіювати методи проведення розрахунків. Встановлено, що використання проєктного аналізу в управлінській діяльності дозволяє створити єдину систему інвестиційного планування, що дає можливість відслідковувати хід проєктів у режимі реального часу. Обґрунтовано найбільш актуальні напрями застосування проєктного аналізу в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

**Ключові слова:** проєктний аналіз; інвестиційний аналіз; проєкт; інвестиції; проєктне управління; проєктне фінансування.

**Актуальність теми.** Сталій розвиток будь-якого суб'єкта господарювання базується на обґрунтованій інвестиційній політиці, яка в свою чергу передбачає реалізацію ефективних інвестиційних проєктів. Вони формують позитивний грошовий потік, створюють додану вартість і дають змогу вирішувати складні соціально-економічні проблеми на мікрорівні. Для проєктної діяльності характерна спрямованість на результат, якого необхідно досягти в умовах обмежених часових і фінансових ресурсів. Крім того, проєктну діяльність відрізняє унікальність і новизна, тому вона вважається найбільш прогресивною і набуває все більшого поширення в багатьох видах бізнесу. Для успішної реалізації інвестиційних проєктів та проєктної діяльності в цілому у світовій практиці використовується механізм проєктного аналізу, який дозволяє об'єднати ресурси, знання та професіоналізм усіх учасників проєкту. Крім того, виходячи з наявного досвіду, можна з упевненістю сказати, що саме цей механізм дозволяє оптимально розподілити ризики між учасниками та стейкхолдерами проєкту. Глобальна нестабільність, висока волатильність макроекономічного середовища, обмежені можливості залучення національного та іноземного капіталу – ці умови висувають підвищені вимоги до якості проєктного аналізу в частині визначення техніко-економічних, соціальних і екологічних показників проєкту. За таких умов надзвичайно актуальною науковою проблемою вважаємо необхідність узагальнення сучасних напрямів застосування проєктного аналізу в управлінській діяльності вітчизняних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій, на які спирається автор.** Останніми роками в економічній літературі приділено достатньо уваги питанням проєктного аналізу, проєктного фінансування, проєктного управління тощо. Так проблеми розвитку та удосконалення методичних підходів щодо проведення проєктного аналізу були в центрі уваги вітчизняних науковців, серед яких варто виокремити В.В. Бочарова, Ю.В. Багатіна, І.М. Боярка, В.М. Гриньову, Л.Л. Гриценка, М.П. Денисенка, В.Л. Коюду, П.П. Микитюк [1], А.А. Пересаду, Н.О. Петренко [2], Й.М. Петрович [3], Н.В. Попову [4], О.С. Редькіна, Д.М. Рославцева [5], Г.В. Строкович [6], Н.А. Хрущ, В.Я. Чевчанова [7], В.О. Швандар, А.І. Яковлева [8] та інших. Водночас аналіз останніх наукових робіт свідчить про недостатність комплексних досліджень у площині розвитку та впровадження сучасних напрямів застосування проєктного аналізу в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

**Метою статті** є дослідження змісту, принципів реалізації та сучасних напрямів застосування проектного аналізу в управлінській діяльності суб'єктів господарювання.

**Викладення основного матеріалу.** Проектний аналіз – це один із основних видів робіт (метод дослідження), який проводить ініціатор проекту на передінвестиційній стадії проекту з метою визначення соціально-економічної ефективності проекту, комплексу ризиків і доцільності реалізації проекту та організації його фінансування [2].

Проектний аналіз також є основним методом оцінки проекту фінансовою установою (банком, інвестиційним фондом) для прийняття рішення про участь у проекті (форма участі, інструменти, вартість використовуваних фінансових інструментів). Фактично експертиза інвестиційного проекту – це процес аналізу його відповідності вимогам комерційного банку (або іншої фінансової установи), які відображені в інвестиційній політиці банку та відповідних нормативних документах банку [5]. Водночас проектний аналіз є необхідним інструментом моніторингу реалізованого інвестиційного проекту, комплексної оцінки його реальної ефективності. Тому, його варто використовувати на всіх етапах життєвого циклу проекту. Результати проектного аналізу використовуються не тільки для прийняття рішення щодо реалізації, але й для того, щоб переконатися, що фактична ефективність проекту відповідає оціночній ефективності, представленої у бізнес-плані проекту.

Основними принципами проектного аналізу в управлінській діяльності суб'єктів господарювання вважаємо [6; 8]:

- узгодженість, тобто врахування всієї системи відносин між учасниками проекту та їх економічним середовищем, найважливіших факторів, що впливають на витрати та результати окремих учасників, а також внутрішніх, зовнішніх і синергетичних ефектів. Для такого обліку опис проекту має містити опис можливого механізму взаємодії всіх учасників проекту (організаційно-економічний механізм реалізації проекту);

- складність проектного аналізу та експертизи проекту, що передбачає використання різних видів аналізу проекту та підготовку комплексного бізнес-плану проекту;

- врахування всіх основних наслідків проекту. Під час оцінки ефективності варто враховувати всі істотні наслідки реалізації проекту, як економічні, так і неекономічні (соціальні, екологічні, вплив на безпеку країни тощо). Якщо вплив таких наслідків на ефективність проекту можна визначити кількісно, він має бути зроблений. В інших випадках цей вплив має розглядатися на основі експертних оцінок;

- проведення проектного аналізу протягом усього життєвого циклу (окремими учасниками – до виходу з проекту);

- застосування сучасних міжнародних стандартів управління та оцінки проектів;

- відповідність стратегії розвитку та інвестиційної політики країни, регіону, підприємства (банку);

- наявність позитивного суспільного соціально-економічного ефекту проекту;

- висока якість та достатність проектної й іншої документації, необхідної для підготовки бізнес-плану проекту.

Практика засвідчує, що ступінь глибини та обсягу аналітичної роботи в проектному аналізі залежить від розміру проекту, його капіталомісткості та соціально-економічних наслідків реалізації. Для капіталомістких проектів необхідний більш детальний і глибокий аналіз проекту. Для менш витратних проектів їх аналіз може проводитися за спрощеною схемою, яка не потребує залучення зовнішніх експертів для проведення технічного, правового та екологічного проектного аналізу.

Сучасний проектний аналіз використовує різні види аналізу проектів, зокрема, експрес-аналіз, стратегічний, технічний, комерційний, інституційний, ризиків проекту, екологічний, фінансово-економічний [3; 7]. Кожен вид аналізу має певні критерії оцінки. Багатокритеріальний підхід використовується в проектному аналізі у всіх міжнародних методологіях, враховуючи рекомендації ЄС щодо оцінки проектів, стандарти сталого розвитку GRI (Global Reporting Initiative).

1. Експрес-аналіз проекту на етапі попереднього розгляду (експертизи). Він може бути проведений ініціатором проекту для визначення його доцільності та ефективності інвестування в нього перед розробкою детального бізнес-плану проекту. Експрес-аналіз проекту фінансовою установою містить попередню оцінку проекту, оцінку достовірності даних бізнес-плану, наданих ініціатором (або виконавцем) проекту, для прийняття рішення про доцільність глибшого аналізу проекту, якщо він відповідає інвестиційній політиці банку. Експрес-аналіз може не враховувати вивчення організаційно-правових аспектів реалізації проекту, контрактної та договірної бази, соціальних аспектів. У центрі уваги експрес-аналізу проекту – оцінка рентабельності та технічної здійсненності проекту відповідно до інвестиційної політики банку.

2. Стратегічний аналіз проекту. Такий вид аналізу проекту, який здійснюється його ініціатором і відображається в бізнес-плані проекту, полягає в аналізі відповідності цілей проекту стратегії розвитку підприємства (галузі, регіону, країни), що є ініціатором або виконавцем проекту. Стратегічний аналіз проекту, який проводить банк (або інша фінансова установа), відображається у його висновку про доцільність участі банку у фінансуванні проекту, полягає в аналізі сумісності цілей проекту зі стратегією

розвитку підприємства-ініціатора, а також стратегією та інвестиційною політикою самого банку. Зокрема, стратегічний аналіз проекту, який проводить банк, має враховувати відповідність проекту стратегії розвитку галузі чи регіону, в якому його буде реалізовано, а також відображати стратегічні пріоритети інвестиційної діяльності банку у визначеному горизонті планування. Під час стратегічного аналізу також визначаються стратегічні ризики проекту, які можуть бути пов'язані зі змінами зовнішнього середовища проекту, змінами законодавства, стратегії розвитку окремої галузі (регіону). Тому, аналіз зовнішнього середовища (макроекономічні умови, регіональне середовище, аналіз можливих законодавчих змін) є невід'ємною частиною стратегічного аналізу для великих інвестиційних проектів. Для невеликих локальних проектів, необхідних для розвитку конкретного бізнесу, аналіз зовнішнього середовища може бути проведений у межах інституційного аналізу проекту [2].

3. Технічний аналіз проекту. Він проводиться для оцінки технічної здійсненності проекту та його інноваційного потенціалу. Техніко-економічне обґрунтування проекту проводиться з метою визначення доцільності науково-конструкторських і технологічних рішень, задіяних у проекті, наявності відповідних закордонних або вітчизняних аналогів продукції, яка буде вироблена в результаті реалізації проекту, конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Важливим аспектом технічного аналізу є визначення інноваційного характеру проекту, науково-технічної (інноваційної) результативності проекту. Для стимулювання розвитку інноваційної діяльності в країні необхідно інноваційні показники включити до переліку стратегічних цільових показників діяльності підприємств і банків.

Для аналізу технічної здійсненності інноваційних проектів, а також проектів, спрямованих на створення нових високотехнологічних виробництв, необхідно залучати зовнішніх консультантів, експертів у певній галузі науки і техніки. Під час технічного аналізу визначаються ризики технічної нездійсненності проекту або неналежної реалізації запропонованого науково-технічного рішення.

4. Комерційний аналіз проекту. Він проводиться з метою визначення комерційних ризиків проекту, пов'язаних з прогнозом обсягів продажів, ціни продукції (послуг), ціни та кількості закупленої продукції (послуг) у постачальників і надійності контрагентів. Аналіз рекомендується проводити в трьох напрямках [7]: аналіз можливих обмежень з боку попиту, аналіз потенційних обмежень з боку пропозиції, аналіз можливих обмежень з боку державного регулювання ринку в галузі. Найважливішим аспектом комерційного (або маркетингового) аналізу є аналіз конкурентоспроможності продукції, яка буде випущена в результаті реалізації проекту, її конкурентних переваг, експортного потенціалу та зміни конкурентоспроможності продукції з часом.

5. Інституційний аналіз проекту. Такий вид аналізу проводиться для оцінки впливу на проект сукупності внутрішніх і зовнішніх факторів, що супроводжують інвестиційний проект (аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища проекту). Аналіз зовнішнього середовища проекту містить оцінку змін макроекономічних (країни, регіону) показників, що впливають на проект, а також аналіз правових аспектів проекту.

Аналіз внутрішнього середовища проекту враховує оцінку [4]: якості менеджменту та досвіду реалізації проекту у компанії – ініціаторі або виконавці проекту, наявності трудових та інших ресурсів, організаційної структури учасників проекту та розподілу функцій між ними, прийнятої системи управління проектами на підприємстві – виконавці проекту або спеціально створеної проектної компанії, підтримки з боку державної або місцевої влади.

6. Аналіз ризиків проекту. При такому аналізі проекту необхідно розрізняти терміни «ризик» і «невизначеність». Ризик має імовірнісний характер і відрізняється ймовірністю недосягнення запланованого ефекту (результату) від реалізації проекту або ймовірністю настання таких обставин, які призведуть до негативних наслідків для всіх або окремих учасників проекту. Невизначеність – це характеристика неповноти та недостатньої якості (неточності) вихідної та розрахункової інформації, що використовується для проектного аналізу. Аналіз ризиків проекту містить якісний і кількісний аналіз ризиків. Метою якісного аналізу ризиків є їх ідентифікація, оцінка та виявлення ключових ризиків проекту. Метою кількісного аналізу ризиків є визначення ступеня стабільності результатів фінансових прогнозів по відношенню до суттєвих ризиків проекту.

Основним методом оцінки ступеня стійкості результатів фінансових прогнозів по відношенню до основних ризиків проекту є аналіз чутливості проекту та його показників ефективності до відхилень значень найбільш важливих факторів та параметрів проекту. Аналіз чутливості виконується на основі фінансової моделі проекту (передінвестиційна фаза життєвого циклу проекту), що забезпечує прогноз грошових потоків проекту, стану балансу проектної компанії та дає оцінку ефективності проекту. На інших фазах життєвого циклу проекту його фінансова модель трансформується у фінансову модель проектної компанії, яка реалізує проект [6].

7. Екологічний аналіз проекту. Останніми роками екологічний аналіз проекту стає все більш важливим. Значущою передумовою оцінки соціальної ефективності проекту є врахування екологічного впливу його реалізації. Метою екологічного аналізу проекту є оцінка впливу проекту на навколишнє середовище та умови життя людей. Аналіз впливу проекту на навколишнє середовище здійснюється шляхом перевірки

наявності чинних дозволів на фінансування та реалізацію проекту, виданих уповноваженими органами у сфері державної екологічної експертизи та державної експертизи проектної документації.

8. Фінансово-економічний аналіз проекту. Його варто вважати найбільш складним і важливим видом проектного аналізу (з точки зору впливу на економіку країни в цілому). У багатьох публікаціях цей вид аналізу поділяють на фінансовий та економічний. У той же час фінансовий аналіз проекту часто помилково ототожнюють з фінансовим аналізом компанії – виконавця проекту. Метою фінансово-економічного аналізу проекту є оцінка (визначення) його ефективності. Реалізація ефективних проектів підвищує добробут суспільства, особливо валовий внутрішній продукт (ВВП), доступний суспільству, який потім розподіляється між суб'єктами, задіяними в проекті (підприємствами, їх акціонерами та працівниками, банками, бюджетами різних рівнів тощо).

Різні інтереси суб'єктів господарювання на різних рівнях управління визначають тип ефективності проекту. Рекомендується оцінювати такі види ефективності проекту [8]: суспільна ефективність, комерційна економіка.

Суспільна ефективність проекту визначається з метою виявлення відповідності проекту цілям соціально-економічного розвитку суспільства та розраховується для соціально значущих проектів (глобальних, національних, регіональних / галузевих, що передбачають партнерство держави та приватного сектору тощо). У разі недостатньої суспільної ефективності такі проекти не можуть бути рекомендовані до реалізації та не можуть претендувати на державне фінансування.

Комерційна ефективність проекту визначається з метою виявлення сумісності проекту з комерційними цілями та інтересами його учасників.

Отже, проектний аналіз використовується для розгляду бізнес-ідеї та її практичної реалізації. Варто зазначити, що для оцінки бізнес-ідеї не обов'язково використовувати весь арсенал інструментів проектного аналізу, а можливо проводити так званий скоринговий аналіз, тобто описати основні грошові потоки та визначити привабливість ідеї у найбільш загальній формі. Якщо на початковому етапі прийнято позитивне рішення, варто переходити до деталізації розрахунків.

Раціональна реалізація інвестиційної діяльності підприємства містить кілька етапів проектних розрахунків з різним ступенем деталізації, через це [1]:

- скорочується час, який експерти витрачають на надлишкові обчислення;
- забезпечується краща наочність на ранніх стадіях проектної діяльності;
- стає можливим враховувати інтереси різних сторін, які беруть участь у реалізації проекту і швидко змінювати їх кількість та склад;
- вже на початковому етапі є загальна оцінка необхідної суми інвестицій. Це дозволяє скорочувати проекти зі свідомо завищеним або заниженим інвестиційним бюджетом;
- залежно від специфіки проекту, визначеної на ранніх етапах, можна варіювати методи проведення розрахунків.

Таким чином, визначений напрям застосування проектного аналізу в стратегічному управлінні особливо важливий на початковому етапі розробки бізнес-ідеї, тобто до заснування підприємства або бізнес-підрозділу компанії.

Використання проектного аналізу в управлінській діяльності дозволяє створити єдину систему інвестиційного планування, що дає можливість відслідковувати хід проектів у режимі реального часу. Застосування проектного аналізу в управлінській діяльності може бути різноплановим, проте найбільш актуальні напрями його реалізації вказано нижче.

1. Проектний аналіз у поточній господарській діяльності підприємства. Для реалізації функцій управління розроблено комплексний інструментарій, за допомогою якого можна створити бізнес-модель, аналіз якої є основою для прийняття рішень. Існує дві точки зору щодо ролі інвестиційного проекту в діяльності підприємства [3].

Перша точка зору полягає в тому, щоб розглядати діяльність підприємства як сукупність проектів, що становлять основу його розвитку. Другий аспект випливає з того факту, що інвестиції є частиною поточної діяльності підприємства і мають розглядатися в контексті потреб його основної діяльності. Методи проектного аналізу дозволяють створити розширену модель підприємства з точки зору інвестицій та змодельовати можливість досягнення економічного прибутку. Після проведення аналізу ризиків проекту проектувальник може визначити стійкість проекту до зовнішніх впливів і встановити зв'язок між проектом і його виконавцями та зовнішнім середовищем. Відповідно до першого підходу, створення підприємства саме собою є проектом, а в поточній діяльності суб'єкта господарювання одночасно здійснюється кілька проектів, які знаходяться на різних стадіях свого життєвого циклу.

Отже, створення підприємства є проектом (цей проект здійснюється за схемою «проект – підприємство»), наступні – за схемою «підприємство – проект»). За час діяльності підприємства виконується кілька проектів, якщо компанія велика, то одночасно може здійснюватися кілька проектів, зазвичай вони стосуються різних сфер діяльності. Крім того, можлива реалізація масштабних проектів з ребрендингу підприємства або диверсифікації його діяльності. Завершення життєвого циклу бізнесу

можна оформити окремим проектом, особливо для складних, наукомістких комплексів. Весь життєвий цикл підприємства може бути завершений у межах проекту (коли підприємство створюється для досягнення конкретних цілей на певний період часу) [3].

2. Проектний аналіз та залучення інвесторів. Використання проектного аналізу в управлінській діяльності дозволяє створити єдину систему інвестиційного планування, яка дає можливість у режимі реального часу відслідковувати хід реалізації проектів і розраховувати інвестиційну привабливість нових проектів. Важливим наслідком підходу до управлінської діяльності в компанії через призму проектного аналізу є можливість в будь-який час управляти портфелем проектів. Такий підхід відрізняється від традиційної системи, де кожен новий проект розглядається та «інтегрується» у зв'язку з поточною діяльністю компанії, а основним результатом аналізу є оцінка ефективності окремого проекту. Варто зазначити, що цілісна система включає в себе управління наповненням портфеля не тільки проектів, які плануються до реалізації, а й тих, що вже реалізовані. Єдина система управління оцінкою портфеля проектів у будь-який момент дозволяє досягти синергії від реалізації кількох проектів і адекватно оцінити всі наслідки прийняття наступного проекту до реалізації.

Під час стратегічного управління формуються місія і найбільш загальні цілі підприємства. Для їх досягнення необхідна злагоджена робота багатьох процесів, реалізація яких спрямовується і контролюється формулюванням часткових проміжних цілей [2].

Стратегічне управління доцільно представляти у вигляді взаємопов'язаних процесів управління. Початком є аналіз зовнішнього середовища підприємства, наступним кроком є розробка стратегії. На цьому етапі необхідно визначити засоби, за допомогою яких підприємство буде досягати своїх цілей, це «ядро» стратегічного аналізу. Після встановлення методів необхідно провести декомпозицію цілей, тобто вказати, як цілі нижчого рівня та обмеженого часового горизонту мають бути узгодженими для досягнення спільної мети. Крім того, важливо перевести стратегічні цілі на тактичний рівень і визначити всі необхідні кроки для їх досягнення. Щоб досягти бажаного, підприємству зазвичай доводиться розширювати, диверсифікувати або модернізувати виробництво. Все це потребує інвестиційних витрат, інструментами управління якими є проектний аналіз у найбільш повному вигляді, враховуючи організаційно-економічний механізм реалізації проекту. Через послідовну розробку взаємозв'язку цілей і комплексу заходів для досягнення мети реалізується функція декомпозиції цілей методом проектного аналізу. До його переваг в цьому напрямі можна зарахувати порівняльну простоту методу, наявність чітко визначених часових і ресурсних обмежень, а також можливість визначити відповідальних за кожну підціль і завдання.

3. Інтеграція проектного аналізу зі системою збалансованих показників. З огляду на сучасні розробки менеджменту, безсумнівною перевагою описаної методології є можливість її інтеграції з новою розробкою – системою збалансованих показників (Balanced Scorecard). Обидва методи призначені для проведення адекватної та чіткої декомпозиції цілей, але при цьому BSC фокусується на контролі діяльності компанії шляхом досягнення певних показників на всіх рівнях організаційної структури компанії. Проектний аналіз як невід'ємна частина містить організаційно-економічний механізм, тобто доповнює BSC конкретними шляхами досягнення мети. До позитивних результатів використання такого симбіозу можна зарахувати подолання домінування ролі фінансових показників в проектному аналізі, підвищення ступеня участі персоналу в реалізації цілей і, як наслідок, підвищення ефективності підприємства. Однак одночасне використання цих двох методів призводить до збільшення витрат на розробку та підтримку реалізації стратегії. Як правило, такий симбіоз застосовний для великих підприємств з перевіреною історією діяльності та реалізації кількох різномірних проектів. У цьому випадку можна говорити про виникнення синергетичного управлінського ефекту від їх використання [4].

Окремо варто підкреслити роль проектного аналізу для професійних інвесторів, залучення яких є одним із завдань стратегічного менеджменту. Доступ до внутрішньої інформації для них зазвичай обмежений, часто інвестиційний проект є основним джерелом інформації і водночас основою для побудови ділових відносин. Тут відображено два напрями застосування проектного аналізу, а саме коротка оцінка бізнес-ідеї та декомпозиція цілей. Інвестора в першу чергу цікавлять основні показники ефективності проекту та, крім того, ризики його реалізації, які інвестор намагається зменшити шляхом детального аналізу та вивчення наданої проектної документації. Від повноти розрахунків проекту, опису організаційно-економічного механізму та правильності поставлених цілей залежить прийняття інвестиційного рішення. Це відображає важливу функцію управління – встановлення зв'язків із зовнішнім середовищем підприємства.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведеного дослідження встановлено, що головною умовою інвестування є ретельна оцінка перспектив реалізації кожного інвестиційного проекту. При цьому відбір найефективніших інвестиційних проектів здійснюється на основі проектного аналізу – методології, яка дозволяє оцінити фінансово-економічні достоїнства проектів, а також альтернативні шляхи використання ресурсів з урахуванням макро- та мікроекономічних наслідків. Варто зазначити, що застосування проектного аналізу не обмежується

тільки оцінкою критеріїв ефективності запропонованих проєктів, а розширює сферу застосування на поточну діяльність компанії, дозволяючи оцінити успішність реалізації проєкту, чіткість, встановлений план дотримання, що в кінцевому підсумку відображає якість управлінської роботи. Все це підтверджує, що проєктний аналіз є гнучким і ефективним інструментом управління в сучасних умовах.

#### Список використаної літератури:

1. Микитюк П.П. Управління проєктами : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / П.П. Микитюк. – Тернопіль, 2014. – 270 с.
2. Петренко Н.О. Управління проєктами : навч. посібник / Н.О. Петренко, Л.О. Кустрич, М.О. Гоменюк. – К. : Центр учбової літератури, 2015. – 244 с.
3. Петрович Й.М. Управління проєктами : підручник / Й.М. Петрович, І.І. Новаківський. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. – 396 с.
4. Попова Н.В. Проєктний аналіз : підручник / Н.В. Попова. – Х. : ХНАДУ, 2016. – 175 с.
5. Рославцев Д.М. Проєктний аналіз: функціональні аспекти реалізації проєктів транспортних систем і логістики : навч. посіб. / Д.М. Рославцев. – Х. : ХНАМГ, 2013. – 217 с.
6. Строкочич Г.В. Управління проєктами : підручник для студ. економ. спец. / Г.В. Строкочич. – Харків : Вид-во НУА, 2013. – 220 с.
7. Чевганова В.Я. Проєктний аналіз : навч. посіб. / В.Я. Чевганова, А.С. Скрильник, В.В. Биба. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 258 с.
8. Яковлев А.І. Проєктний аналіз : підручник / А.І. Яковлев. – Х. : НТУ «ХП», 2015. – 340 с.

#### References:

1. Mykytjuk, P.P. (2014), *Upravlinnja proektamy*, navch. posib. dlja stud. vyshh. navch. zakl., Ternopil', 270 p.
2. Petrenko, N.O., Kustrich, L.O. and Gomenjuk, M.O. (2015), *Upravlinnja proektamy*, navchal'nyj posibnyk, Centr uchbovoi' literatury, K., 244 p.
3. Petrovych, J.M. and Novakiv's'kyj, I.I. (2018), *Upravlinnja proektamy*, pidruchnyk, Vydavnyctvo L'viv's'koi' politehniky, L'viv, 396 p.
4. Popova, N.V. (2016), *Proektnyj analiz*, pidruchnyk, HNADU, Harkiv, 175 p.
5. Roslavcev, D.M. (2013), *Proektnyj analiz: funkcional'ni aspekty realizacii' proektiv transportnyh system i logistyky*, navch. posib., HNAMG, Harkiv, 217 p.
6. Strokovych, G.V. (2013), *Upravlinnja proektamy*, pidruchnyk dlja stud. ekonom. spec., Vyd-vo NUA, Harkiv, 220 p.
7. Chevganova, V.Ja., Skryl'nyk, A.S. and Byba, V.V. (2014), *Proektnyj analiz*, navch. posib., Centr uchbovoi' literatury, K., 258 p.
8. Jakovljev, A.I. (2015), *Proektnyj analiz*, pidruchnyk, NTU «HPI», Harkiv, 340 p.

**Біляк** Тетяна Олександрівна – старший викладач кафедри менеджменту і підприємництва Державного університету «Житомирська політехніка».

Наукові інтереси:

- проєктний аналіз підприємства;
- оцінка вартості підприємства;
- управління потенціалом підприємства;

E-mail: tati93@ukr.net.

**Biliak T.O.**

#### Areas of application of project analysis in management activities

In modern conditions, project analysis is considered one of the main types of work and research methods carried out by the project initiator at the pre-investment stage of the project in order to determine the socio-economic efficiency of the project, the set of risks and the feasibility of implementing the project and organizing its financing. The article clarifies the content of project analysis as an important tool for monitoring the implemented investment project, comprehensive assessment of its real effectiveness, and therefore project analysis should be used at all stages of the project life cycle. In general, modern project analysis uses various types of project analysis, in particular: express analysis; strategic; technical; commercial; institutional; project risks; ecological; financial and economic. It is substantiated that the rational implementation of the enterprise's investment activities includes several stages of project calculations with different degrees of detail, for the following reasons: the time experts spend on redundant calculations is reduced; better visibility is provided in the early stages of project activity; it becomes possible to take into account the interests of various parties involved in the implementation of the project and quickly change their number and composition; already at the initial stage there is a general assessment of the required investment amount. This allows you to reduce projects with a deliberately overstated or understated investment budget; depending on the specifics of the project, determined at the early stages, it is possible to vary the calculation methods. It has been established that the use of project analysis in management allows for the creation of a single system of investment planning, which makes it possible to monitor the progress of projects in real time. The most relevant areas of application of project analysis in the management activities of economic entities are substantiated.

**Keywords:** project analysis; investment analysis; project; investment; project management; project financing.

Стаття надійшла до редакції 06.06.2022.