

role of the leader in the formation of the corporate culture of the enterprise]. *Zbirnyk naukovykh prats DUIT. Seriya «Ekonomika i upravlinnia»*, 55, 68–75. Retrieved from <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/191>

Korolenko, O., Polishchuk, I., & Kutova, N. (2024). *Efektivnist systemy upravlinnia yakistiu v tovaroznavstvi dlia pidvyshchennia rentabelnosti pidpriemstva* [Efficiency of the quality management system in commodity science to increase the profitability of the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 69. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-19>

Lozova, T. M. (2023). *Suchasni aspekty upravlinnia yakistiu tovariv* [Modern aspects of product quality management]. *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, 35, 30–38.

Oliinyk, I. V. (2024). *Liderstvo, oriietovane na liudynu, yak faktor pidvyshchennia motyvatsii ta produktyvnosti pratsivnykiv kompanii* [People-oriented leadership as a factor in increasing the motivation and productivity of company employees]. *Tavriiskyi naukovi visnyk. Seriya: Ekonomika*, 21, 120–126. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.21.12>

Sachynska, L. (2023). *Suchasnyi stan ta problemy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini* [The current state and problems of entrepreneurship development in Ukraine]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 3, 45–48.

Тlustenko, A. (2023). *Kontseptualni pidkhody do vyznachennia poniattia liderskoi kompetentnosti u naukovykh doslidzhenniakh* [Conceptual approaches to defining the concept of leadership competence in scientific research]. *Hraal nauky*, 29, 281–284. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.07.07.2023.045>

Zabashtha, Ye. Yu. (2023). *Rozvytok pidpriemnytstva v umovakh yevropeiskoi intehratsii* [Development of entrepreneurship in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-37>

Zavadskykh, H. M. (2024). *Osnovni napriamky i problemy rozvytku suchasnoho tovaroznavstva* [The main directions and problems of the development of modern commodity science]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho*, 1(50), 104–111. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-50-12>

УДК 338.2

JEL Classification: D2; M2; O2

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-8-221-232>

ОСОБЛИВОСТІ ПРОЄКТНОГО ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

© 2025 КРАСНОНОСОВА О. М., ЧЖАН Л.

УДК 338.2

JEL Classification: D2; M2; O2

Красноносова О. М., Чжан Л. Особливості проєктного планування в діяльності малих підприємств

Сучасні процеси прогресивних змін економічного середовища пов'язані з науково-технологічним прискоренням. Вони висувають нові вимоги до суб'єктів діяльності по своєчасному і навіть випереджальному відстеженню цих змін і гнучкої адаптації до них. Малі підприємства в багатьох національних економіках стають драйвером цих змін, до таких країн можна віднести Україну та Китайську Народну Республіку. Проблематика визначення та реалізації проєктних планів підприємств була та залишається актуальною як для суб'єктів діяльності, так і для наукової спільноти. Метою роботи є визначення особливостей проєктного планування у діяльності малих підприємств. Протягом останнього десятиріччя динаміка й умови діяльності малих підприємств в Україні зазнали значних змін. Це пов'язано як з глобальними світовими чинниками, такими як спалах пандемії COVID-19, так і з внутрішніми змінами в Україні. За динамікою чисельності малих підприємств можна зазначити, що кількість суб'єктів малого бізнесу, незважаючи на внутрішнє важке безпекове становище в Україні, швидко відновлюється. Починаючи з 2022 року негативна динаміка чисельних характеристик малих підприємств в Україні пов'язана з форс-мажорними обставинами від військової агресії сусідньої держави. У стані безпеки, які відповідають «мирним умовам» діяльності, тенденції діяльності малих підприємств мають інший характер, відповідний періоду 2014–2021 років. Аналогічні процеси розвитку бізнесу відбуваються у Китайській Народній Республіці (КНР). Діяльність і поширення малого бізнесу стає передумовою природного перетворення значної кількості успішних невеликих суб'єктів економічної діяльності до розмірів «середнього». Конкурентні умови діяльності, які стимулюють підприємницьку ініціативу, сприяють збільшенню масштабів діяльності. Незважаючи на означені процеси «масштабування», малі підприємства відіграють важливу роль в економіці будь-якої країни, в тому числі України та Китаю. Вони є важливим елементом бізнес-середовища, забезпечують економічне зростання та створення нових робочих місць, сприяють інноваційному розвитку та забезпечують конкурентну боротьбу на ринку. У сучасному бізнес-середовищі малих підприємств, яке характеризується високою конкуренцією, проєктне планування стає інструментом для досягнення конкурентних переваг і забезпечення їх стабільного розвитку. Актуальності використанню методів проєктного планування надають сучасні нестабільні та швидкозмінні умови діяльності підприємств. Проєктне планування дозволяє визначити не тільки етапи реалізації, а й переваги та загрози, які можуть виникнути в процесі реалізації. Порівняння основних характеристик діяльності малого бізнесу та проєктного планування за допомогою авторської матриці виявило їх суттєву подібність, на відміну від традиційного планування.

Ключові слова: планування, формування планів, суб'єкти господарювання, малі підприємства, малий бізнес, розвиток діяльності, планування розвитку, проєкт, проєктне планування, конкурентоспроможність підприємства.

Рис.: 3. Табл.: 1. Бібл.: 36.

Красноносова Олена Миколаївна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна); старший науковий співробітник, офіс оцінювання діяльності наукових установ НАН України, Центр оцінювання діяльності наукових установ та наукового забезпечення розвитку регіонів України НАН України (вул. Володимирська, 54, Київ, 01030, Україна)

E-mail: krasnonosova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0863-3705>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-4863-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211469096>

Чжан Лей – аспірант кафедри маркетингу, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: zhang_lei5@hnaedu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0170-0352>

UDC 338.2

JEL Classification: D2; M2; O2

Krasnonosova O. M., Zhang L. Features of Project Planning in the Activities of Small Enterprises

Modern processes of progressive changes in the economic environment are associated with scientific and technological acceleration. They impose new requirements on economic entities for timely and even proactive monitoring of these changes and flexible adaptation to them. Small enterprises in many national economies are becoming drivers of these changes; such countries include, e. g., Ukraine and the People's Republic of China. The issues of defining and implementing enterprise project plans have been and remain relevant for both economic entities and the scientific community. The aim of this article is to identify the features of project planning in the activities of small enterprises. Over the past decade, the dynamics and operating conditions of small enterprises in Ukraine have undergone significant changes. This is due to both global factors, such as the outbreak of the COVID-19 pandemic, and internal changes within Ukraine. Regarding the dynamics of the number of small enterprises, it can be noted that the number of small economic entities, despite the difficult internal security situation in Ukraine, is rapidly recovering. Since 2022, the negative trends in the numerical indicators of small enterprises in Ukraine have been associated with force majeure circumstances caused by military aggression from the neighboring country. Under security conditions corresponding to «peaceful» operational circumstances, trends in small enterprise activities have a different character, similar to the period from 2014 to 2021. Similar business development processes are taking place in the People's Republic of China (PRC). The activity and expansion of small businesses become a prerequisite for the natural transformation of a significant number of successful small economic entities into «medium-sized» enterprises. Competitive conditions that encourage entrepreneurial initiative contribute to the growth of operational scale. Despite the mentioned «scaling» processes, small enterprises play an important role in the economy of any country, including Ukraine and China. They are a key component of the business environment, driving economic growth, creating new jobs, fostering innovation, and ensuring market competitiveness. In today's small business environment, characterized by high competition, project planning serves as a tool to achieve competitive advantages and ensure stable development. The relevance of using project planning methods is heightened by the current unstable and rapidly changing business conditions. Project planning allows for not only the definition of implementation stages but also the identification of opportunities and threats that may arise during execution. A comparison of the main characteristics of small business activities with project planning using an original matrix revealed their substantial similarity, unlike traditional planning.

Keywords: planning, plan formation, economic entities, small enterprises, small business, business development, development planning, project, project planning, enterprise competitiveness.

Fig.: 3. Tabl.: 1. Bibl.: 36.

Krasnonosova Olena M. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine); Senior Research Fellow, Office of Evaluation of Activity of Research Institutions of the NAS of Ukraine, Center for Evaluation of Activity of Research Institutions and Scientific Support of Regional Development of Ukraine NAS of Ukraine (54 Volodymyrska Str., Kyiv, 01030, Ukraine)

E-mail: krasnonosova@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0863-3705>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/N-4863-2018>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211469096>

Zhang Lei – Postgraduate Student of the Department of Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: zhang_lei5@hnaedu.net

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0170-0352>

Сучасні процеси прогресивних змін економічного середовища пов'язані з науково-технологічним прискоренням. Вони висувають нові вимоги до суб'єктів діяльності по своєчасному і навіть випереджальному відстеженню цих змін і гнучкої адаптації до них. Малі підприємства в багатьох національних економіках стають драйвером цих змін, до таких країн можна віднести

Україну та Китайську Народну Республіку. Проблема визначення та реалізації проектних планів підприємств була та залишається актуальною як для суб'єктів діяльності, так і для наукової спільноти.

Українські науковці М. Ігнатенко, П. Балабан, А. Овсієнко, Б. Кишакевич, В. Кукса, К. Коваль, В. Татарінов [1–6] присвятили свої дослідження

особливостям діяльності малих підприємств, їх ролі у становленні приватного сектора.

Дослідження науковиці М. Ігнатенко [1] присвячено проблематиці встановлення конкурентних переваг цифровізації бізнес-процесів у малому підприємстві, розглянуто питання оптимізації діяльності, підвищення продуктивності та економії праці й коштів, уніфікації та підвищення якості продукції та послуг. Визначено, що саме цифровізація дозволяє прогнозувати тотальне поширення бізнес-процесів у перспективному періоді. Здійснено характеристику основних видів цифрових бізнес-процесів та обґрунтовано доповнення операціями з крипто-валютами. Виявлено формати прояву бізнес-процесів на ефективність підприємницької діяльності [1].

Представники Полтавської наукової школи П. Балабан та А. Овсієнко [2] розглядають у своїх дослідженнях основні підходи до оцінювання ефективності діяльності торговельних підприємств з урахуванням специфіки малого та середнього бізнесу. Ними запропоновано спрощену методику оцінки, яка може використовуватися малими та середніми підприємствами у практиці їх господарської діяльності, її використання передбачає системний підхід до показників обсягів реалізованої продукції, прибутку, рентабельності господарської діяльності та частки ринку. Оцінювання пропонується проводити у три етапи: визначення оперативної оцінки, яка дозволяє визначити рівень ефективності діяльності; розрахунок рейтингової оцінки, яка передбачає вибір еталонних показників, відносних коефіцієнтів та інтегрального показника і на останньому етапі – визначення конкурентних позицій підприємства [2].

Група науковців на чолі з Б. Кишакевичем [3] займалися вивченням проблематики регуляторного впливу на діяльність представників малого та середнього бізнесу. Ними доведена важливість регуляторної політики в контексті підтримки та розвитку малих і середніх підприємств в Європі. Автори продемонстрували, як різні регуляторні інструменти впливають на представників малого бізнесу у міжнародному контексті, особливо в умовах швидких глобальних і технологічних змін. Наголошено, що малі підприємства є ключовими гравцями в економіках Європи, які створюють значну кількість робочих місць і сприяють інноваціям. Оскільки регуляторна політика безпосередньо впливає на стабільність і передбачуваність бізнес-середовища, її роль у формуванні умов для розвитку малих підприємств є вирішальною. Науковцями проаналізовано особливості застосування різних інструментів оцінки регуляторного впли-

ву, доведено, що суттєвою перевагою Regulatory Quality Index над іншими методами є врахування широкого кола аспектів регуляторної політики та можливість генерації числового вираження якості регуляторної політики, що дає змогу порівнювати країни та регіони. Доведено, що регуляторна політика Європейського Союзу та України стосовно малого та середнього бізнесу має ряд відмінностей, які можна пояснити різними інституційними рамками, рівнем економічного розвитку та історичними чинниками [3].

Науковці з ПВНЗ «Європейський університет» на чолі з В. Куксою [4] у своїх дослідженнях торкаються проблематики розвитку діяльності малих підприємств агропромислової сфери. Ними запропонована класифікація інтеграційних процесів, які чинять значний вплив на планування діяльності суб'єктів господарювання.

Представники Чернігівської наукової школи на чолі з К. Коваль [5] у своїх дослідженнях розглянули проблематику управління інноваційним розвитком бізнес-процесів малих підприємств. Ними поставлено на меті формування ефективної політики підприємства малого бізнесу в напрямку впровадження інноваційних бізнес-процесів, обґрунтовано важливість розвитку бізнес-процесів за сучасних умов функціонування малих підприємств. У дослідженні розглянуто прикладні аспекти державної підтримки інновацій у бізнес-процесі у провідних країнах світу та визначено основні властивості бізнес-процесів малого підприємства. Розглянуто питання взаємного впливу параметрів бізнес-процесу та стану зовнішнього середовища, а також запропоновано впровадження системи моніторингу інноваційним розвитком бізнес-процесів [5].

Фахівці [1; 5] зазначали, що з моменту набуття Україною незалежності попри економічні, політичні кризи та не завжди сприятливий в цей період діловий клімат, виріс новий приватний бізнес-сектор.

Не заперечуючи вагомості існуючих напрацювань досліджень щодо особливостей діяльності малих підприємств, слід зазначити, що особливостям впровадження процедур проектного планування у діяльності суб'єктів господарювання не було приділено достатньої уваги. Враховуючи важливість прийняття виважених управлінських рішень у діяльності малих підприємств, ця тема потребує додаткового висвітлення.

Метою роботи є визначення особливостей проектного планування у діяльності малих підприємств.

Протягом останнього десятиріччя динаміка та умови діяльності малих підприємств в Україні зазнали значних змін. Це пов'язано як з глобальними світовими чинниками, такими як спалах пандемії COVID-19, так і з внутрішніми змінами в Україні. Серед останніх зазначимо агресивні дії починаючи з 2014 року та повномасштабне ро-

сійське вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року. Зазнали змін і регуляторна політика держави відповідно діяльності малих підприємств.

На рис. 1 відображено динаміку змін кількості малих підприємств та їх відносної кількості одиниць на 10 тис. осіб наявного населення України.

Динаміка зміни

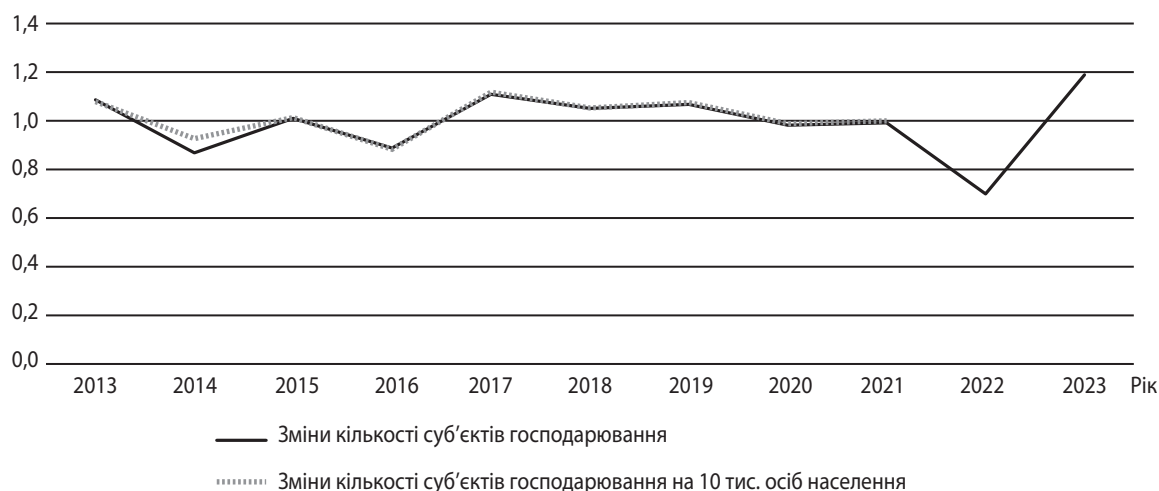


Рис. 1. Динаміка зміни кількості малих підприємств і їх відносної кількості одиниць на 10 тис. осіб наявного населення України

Джерело: побудовано авторами за [7].

Динаміка змін економічних характеристик (рис. 1) мала різноспрямований характер, але для обох обраних показників має спільну спрямованість за період дослідження. Необхідно зазначити, що показники кількості наявного населення починаючи з 2022 року відсутні, оскільки значна кількість населення України переїхала за кордон у зв'язку з військовою агресією рф. Соціально-економічна криза в Україні, викликана війною рф проти України 24 лютого 2022 р., стала випробуванням для багатьох підприємств малого бізнесу.

За динамікою, що відображена на рис. 1, можна зазначити, що кількість суб'єктів малого бізнесу, незважаючи на внутрішнє важке безпекове становище, швидко відновлюється. Негативна динаміка характеристик малих підприємств в Україні починаючи з 2022 року пов'язана з форс-мажорними обставинами від військової агресії сусідньої держави. У стані безпеки, що відповідає «мирним умовам» діяльності, тенденції діяльності малих підприємств мають інший характер, відповідний періоду 2014–2021 рр. (рис. 1).

Можливості швидкої адаптації малих підприємств до нових конкурентних умов зазначали науковці [5]. Автори зазначають переважні мож-

ливості малого бізнесу до швидкої організаційно-технічної перебудови та подальшого розвитку.

За інформацією, дослідження, яке проводило інтернет-видання Forbes Ukraine [8], у 2020 році «дві третини опитаних підприємств повідомили, що досягли свого розміру, розпочавши як маленькі компанії. На думку авторів, це підтверджує органічне зростання середнього бізнесу за останні десятиліття [8].

Більшість керівників опитаних виданням підприємств, а це 64 % від загальної кількості опитуваних, повідомили, що досягли розміру «середнього» шляхом зростання від малого підприємства у минулому [8].

Аналогічні процеси розвитку бізнесу відбуваються у Китайській Народній Республіці (КНР) [9]. Діяльність і поширення малого бізнесу стає передумовою природного перетворення значної кількості успішних невеликих суб'єктів економічної діяльності до розмірів «середнього». Конкурентні умови діяльності, які стимулюють підприємницьку ініціативу, сприяють збільшенню масштабів діяльності.

Незважаючи на означені процеси «масштабування», малі підприємства відіграють важливу роль в економіці будь-якої країни, в тому числі України

та Китаю. Вони є важливим елементом бізнес-середовища, забезпечують економічне зростання та створення нових робочих місць, сприяють інноваційному розвитку та забезпечують конкурентну боротьбу на ринку.

Формування сприятливих умов для діяльності підприємств, формування соціально активного прошарку власників, захист підприємницької ініціативи – все це є нагальним завданням для державних інституцій багатьох країн ринкової економіки. Значна кількість цих завдань пов'язана з розвитком малого підприємництва.

Українські дослідники О. Черняєва та А. Грищенко [10] визначають, що під малим підприємництвом розуміється «не тільки цілеспрямована підприємницька діяльність фізичної чи юридичної особи, що пов'язана з підвищенням ризиком, заснована на використанні інноваційної ідеї, основною метою якої є максимізація прибутку за рахунок виробництва і продажу товарів, виконання різних робіт і надання різноманітних послуг з обов'язковим дотриманням норм законодавства, а також відповідність критеріям віднесення до малого підприємництва» [10].

У сучасних умовах стрімких технологічних та інституційних змін здатність підприємства своєчасно визначати та реалізовувати адекватні плани розвитку є ключовим фактором довгострокової конкурентоспроможності й виживання на ринку. Обрання збалансованого плану розвитку, забезпечення його належними ресурсами, вибір стратегії відповідної сучасним економічним умовам є актуальним завданням для багатьох підприємств і підприємців.

Формування планів розвитку виступає складним управлінським процесом малого підприємства, що поєднує аналіз внутрішніх і зовнішніх чинників, постановку цілей, розробку альтернативних сценаріїв реалізації планів і вибір найбільш доцільного варіанта реалізації проєктів.

Для багатьох підприємств актуальності набуває завдання формування планів та стратегії розвитку діяльності на визначений період. Вирішення такого завдання дає можливість забезпечити довгострокову конкурентоспроможність та успішність діяльності підприємства.

Вирішення такого завдання потребує достатньої точності, яку можуть забезпечити емпіричні або експертні методи. Емпіричні методи – це методи наукового дослідження, які базуються на зборі та аналізі фактичних даних, отриманих шляхом спостереження, експерименту та інших форм досвіду. Експертні методи – методи, засновані на думках експертів у цій галузі знань з наступною об-

робкою отриманих результатів з метою виявлення основних критеріїв і тенденцій, властивих об'єкту дослідження.

Зазначимо, що дослідження та розрахунки перспективних планів можна здійснювати за нерозривною або за перерivanoю схемою. Важливою частиною планування розвитку діяльності стає визначення потенційних фінансових коштів необхідних для реалізації стратегічного або бізнес-плану.

Практичних похибок у реалізації планів діяльності підприємства можна запобігти, використовуючи моделі імітації. Теоретичну схему дій стратегічного планування діяльності підприємства, використовуючи імітаційні моделі, відображено на рис. 2.

На першому етапі проводиться оцінка можливостей збуту нової продукції або послуг. Оцінюється план можливих доходів і власні фінансові можливості або можливість зовнішнього фінансування проєкту. На другому етапі шляхом імітації реалізації організаційно-технічних дій виявляються дестабілізуючі фактори і відхилення в засобах для реалізації планів.

Фінансовий стан підприємства оцінюють як позитивний, якщо воно має кошти в обсязі, достатньому для реалізації запланованих заходів. За фінансовим станом можна контролювати роботу підприємства, своєчасно приймати заходи щодо корегування та ліквідації недоліків у його економічній діяльності. Таким чином, реалізація плану починається і закінчується оцінкою фінансового становища. Від нього, від його стійкості залежать можливості підприємства, але і стійкість фінансового положення залежить від дій реалізації планів, тобто існує взаємна обумовленість.

Формування планів розвитку виступає складним управлінським процесом, що поєднує аналіз внутрішніх ресурсів, можливостей і строків реалізації визначених цілей. Розробка проєктного плану передбачає визначення етапів реалізації, можливий пошук альтернативних сценаріїв, вибір найбільш оптимального напрямку руху (рис. 2).

Визначення найбільш привабливих для наявних організаційно-технологічних умов плану розвитку створює нові конкурентні можливості для підприємств. Пошук нових конкурентних переваг стає метою проєктного планування суб'єкта економічної діяльності.

За визначенням вітчизняних та іноземних науковців J. Phillips, R. Lewis, Q. Fleming, B. Бакуменко, І. Дмитрієвої [11–17], проєктне планування є важливою складовою управління та організації діяльності бізнесу будь-якого підприємства.

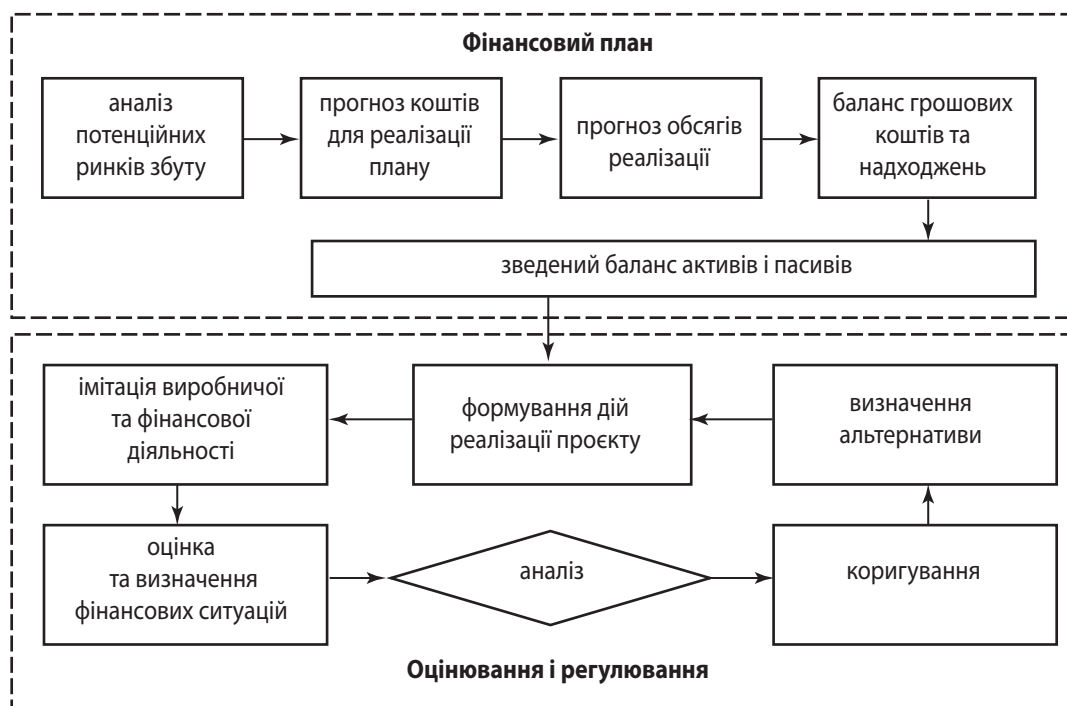


Рис. 2. Теоретична схема логіки дій стратегічного планування діяльності підприємства з використанням імітаційної моделі

Джерело: розроблено авторами.

Процес планування діяльності підприємств шляхом реалізації проектів передбачає визначення чітких цілей і параметрів взаємодії між окремими роботами або видами діяльності та виконавцями проектів. Планування діяльності передбачає можливість визначення та розподілу ресурсів та вибір і прийняття організаційних, економічних, технологічних рішень спрямованих на досягнення поставлених цілей проекту.

Автори [15; 18] визначають планування розвитку підприємства як визначену послідовність етапів процесу діяльності відповідно до сучасних соціально-економічних умов.

Проектне планування дозволяє визначити не тільки етапи реалізації, а й переваги та загрози які можуть виникнути в процесі реалізації. Аналіз та контроль дає можливість запобігти негативних явищ, виявити внутрішні слабкі сторони, які можуть ускладнити реалізацію проекту.

Загальна структура впровадження проектного планування полягає в розробці та обґрунтуванні цілей, визначенні найкращих методів і способів їх досягнення при ефективному використанні всіх видів ресурсів, необхідних для виконання поставлених завдань і встановленні їх взаємодії [13; 19].

У загальному вигляді бізнес-діяльність підприємства можна розподілити на процеси планування, управління, реалізації та контролю виконання (рис. 3).

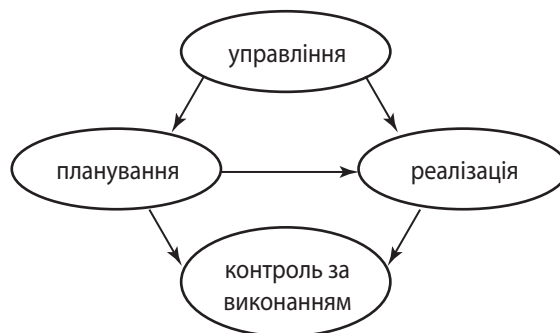


Рис. 3. Загальний вигляд структурних складових бізнес-процесу реалізації проекту

Джерело: розроблено авторами.

Бізнес діяльність можна розглядати як процес, що супроводжує проект на всіх етапах його життєвого циклу. Основна ціль проектного планування – забезпечити успішне виконання та завершення проекту за визначених умов та параметрів, а саме: обсягів, витрат, термінів та якості виконання.

Необхідність чіткої деталізації робіт та етапів на шляху реалізації проекту, ресурсного забезпечення, інструментів, які використовують для його реалізації, часу виконання основних етапів проектного планування, методів управління та оцінки стає запорукою успішності реалізації (рис. 3).

Більш детально процес проектного планування можна розподілити на декілька основних етапів: визначення цілей проекту, оцінку необхідних ре-

сурсів, розробку графіка робіт, оцінку можливих ризиків, управління та контроль реалізації проекту.

Етап визначення цілей проекту є початковим, на якому визначаються кінцеві цілі та якості результатів, яких необхідно досягти. Визначені цілі повинні мати бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та визначеними в часі. На етапі оцінки ресурсів визначаються всі необхідні для реалізації проекту ресурси, які будуть використані для досягнення обраних цілей. Це може включати людські ресурси, фінанси, технології, матеріальні та нематеріальні активи. Чітке визначення ресурсів забезпечує їх ефективне використання в процесі реалізації проекту, що дозволяє досягти результатів з мінімальними витратами.

Розробка графіка робіт передбачає чітке визначення часових рамок реалізації кожного етапу проекту, часові лаги можливих технологічних затримок які дають можливість контролю виконання та запобігання надмірних затримок.

На етапі оцінки можливих ризиків фахівці визначають можливі перепони та ризики в реалізації проекту. Визначення можливості ризиків, які можуть вплинути на виконання проекту, дають змогу заздалегідь розробити альтернативні плани реалізації та визначити можливості усунення або мінімізації можливих перепон.

Китайський науковець Чжан Хао [20] визнає важливість забезпечення проектної діяльності. Він висловлює думку, що управління проектом передбачає можливе варіювання послідовності робіт, строків, виконавців та інших необхідних ресурсів.

Контроль реалізації передбачає, що під час реалізації проекту можуть виникнути непередбачувані роботи, тому важливі механізми контролю за поточними змінами реалізації проекту та можливість коригування плану відповідно до визначених змін.

Проектне планування розвитку діяльності підприємства, особливо на довгострокову перспективу діяльності, має включати набір заходів, які слід використовувати у випадку, якщо «зовнішнє економічне» або «соціальне середовище» зміниться. Масштабні зміни «зовнішнього економічного» середовища вимагають внесення відповідного коригування у плани розвитку підприємницької діяльності або припинення реалізації проекту.

Враховуючи особливості умов діяльності малого бізнесу, проекти розвитку підприємств в загальній більшості мають короткостроковий або середньостроковий характер.

В умовах динамічного розвитку світової економіки та глобалізації технологій бізнес-плану-

вання діяльності проектів набуває більшого значення.

Серед чинників використання проектного планування у діяльності підприємств можна зазначити наявність високої конкуренції серед підприємств малого бізнесу, обмеженість їх ресурсної бази, сучасні нестабільні умови діяльності в Україні, пов'язані з військовими діями.

У сучасному бізнес-середовищі малих підприємств, яке характеризується високою конкуренцією, проектне планування стає інструментом для досягнення конкурентних переваг та забезпечення їх стабільного розвитку. Актуальність використання методів проектного планування додають сучасні нестабільні швидкозмінні умови діяльності підприємств в Україні, які є наслідком військової агресії рф.

Додатковим важливим аргументом щодо використання проектного планування є доволі обмежені ресурсні можливості діяльності малого бізнесу. Для підприємств малого бізнесу, в умовах обмежених власних ресурсів, реалізація проектного планування надає можливості ефективного управління та мінімізації ризиків у досягненні цілей.

Зазначимо швидкий розвиток цифрових технологій останніми десятиліттями, появу нових методів та інструментів диджиталізації, які сприяють забезпеченню своєчасної та ефективної реалізації проектів і контролю їх виконання.

За визначенням українських науковців М. Гладкої та К. Шевченко [14], для невеликих за масштабами і простих проектів найдоцільніше використовувати графіки Ганта, для великомасштабних – складні мережеві методи управління, серед яких найбільшої популярності набули метод програми розвитку та огляду (PERT – Program Evaluation and Review Technique) і метод критичного шляху (CPM – Critical Path Method) [14].

Відмінність проектного планування від традиційного полягає у його більшій гнучкості та орієнтації на конкретний результат. Якщо стратегічне планування визначає довгострокові напрями розвитку, то проектне дає змогу деталізувати ці напрями у вигляді чітких завдань, ресурсного забезпечення та часових рамок (табл. 1).

За результатами складеної матриці (табл. 1) можна визначити, що проектна форма планування більше підходить для завдань управління малим бізнесом.

Порівняння основних характеристик діяльності малого бізнесу та проектного планування виявило значний їх збіг, на відміну від традиційного планування.

Матриця основних характеристик традиційного та проєктного планування відповідно до потреб малого бізнесу

Відмінні характеристики малого бізнесу	Відмінні характеристики традиційного планування	Відмінні характеристики проєктного планування	Збіг характеристик малого бізнесу з традиційним плануванням	Співпадіння характеристик малого бізнесу з проєктним плануванням
Безперервність	Безперервність	Безперервність	+	+
Гнучкість	Консервативність у реалізації	Гнучкість	немає	+
Короткостроковість проєктів	Має різні часові обмеження	Короткостроковість	немає	+
Обмеженість фінансових ресурсів	Значна варіативність у виборі фінансових можливостей та інструментів	Обмеженість фінансових ресурсів	немає	+
Обмеженість цілі	Цілі різних горизонтів досягнення	Вузька цілеспрямованість у реалізації проєкту	немає	+
Реалістичність	Реалістичність	Реалістичність	+	+
Обмеженість виконавців	Можливість варіативного вибору виконавців	Обмеженість виконавців	немає	+
Обмежена збалансованість	Значні можливості підтримки збалансованості	Часткова збалансованість, вразливість від різних факторів	немає	+
Системність	Системність	Системність	+	+
Кількість відмінностей			6	немає
Кількість співпадінь критеріїв			3	9

Джерело: складено авторами.

ВИСНОВКИ

Нестабільне економічне середовище та не завжди сприятливий діловий клімат в Україні вимагають від підприємств пошуку нових шляхів та інструментів для набуття конкурентних переваг, одним з них може стати проєктне планування. В умовах обмежених ресурсів проєктне планування є ключовим аспектом сучасного управління діяльністю підприємств малого бізнесу в Україні, забезпечуючи максимальну ефективність використання власних ресурсів у досягненні визначених цілей. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Ігнатенко М. М., Захарін С. В., Красножон А. С. Підвищення конкурентоспроможності розвитку малих підприємств на засадах формування і поширення цифрових бізнес-процесів. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 54. С. 30–37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_54_6
- Балабан П. Ю., Овсієнко А. М. Малий бізнес у сфері торгівлі: практико орієнтована методика оцінки ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2022. № 1. С. 7–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2022_1_3
- Кишакевич Б. Ю., Демедюк Б. Т., Биців М. М. Методи регуляторного впливу на малий і середній бізнес у країнах Європи. *Бізнес Інформ*. 2023. № 11. С. 38–44. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_6
- Кукса В. М., Власенко О. І., Бойко А. О. Інтеграційні процеси та їх значення для розвитку малих форм підприємництва в аграрному бізнесі. *Економічний простір*. 2024. № 189. С. 191–195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_37
- Коваль К. П., Стеченко О. Ф. Інноваційно орієнтований розвиток бізнес-процесів на малих підприємствах. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2024. № 2. С. 69–78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppou_2024_2_7
- Татарінов В. В., Татарінов В. С., Павлова В. А. Малий та середній бізнес як учасник міжнародних

- стратегічних альянсів. *Академічний огляд*. 2021. № 1. С. 97–107. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_1_11
7. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
 8. Журнал Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/30-rokiv-ukrainskogo-biznesu/2020-rik-primusova-didzhitalizatsiya-istoriya-ukrainskogo-biznesu-22082021-2090>
 9. Ван Дунчен. Світові тенденції в управлінні бізнес-процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 407–412 <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%90%D0%9D+%D0%94%D1%83%D0%BD+%D0%A7%D0%B5%D0%B&D&x=0&y=0>
 10. Черняєва О. В., Гриненко А. Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. № 8. С. 33–38.
 11. Lewis R. Ireland. Project Management. McGraw-Hill Professional, 2006. ISBN 0-07-147160-X. p.110
 12. Joseph Phillips. PMP Project Management Professional Study Guide. McGraw-Hill Professional, 2003. ISBN 0-07-223062-2 p.354.
 13. Бакуменко В. Управління проектами // Політична енциклопедія / редкол. : Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. Київ : Парламентське вид-во, 2011. 738 с.
 14. Гладка М. В., Шевченко К. І. Мережеві методи планування в управлінні проектами. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23864/1/40.pdf>
 15. Джерелюк Ю. О., Новіцький М. В. Планування діяльності як інструмент забезпечення економічної стійкості підприємства в умовах динамічного середовища функціонування. *Економічний простір*. 2025. № 201. С. 51–56. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_10
 16. Арістаров Є. М., Кришан О. Ф., Сокурєнко П. І. Бізнес-планування як основа успішної організації підприємницької діяльності. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_49
 17. Крупський О. П., Стасюк Ю. М., Волошина А. Р. Стратегічне планування і реалізація потенціалу інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_85
 18. Ларіонов Є. О., Нагорна І. І. Особливості планування стійкого розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_94
 19. Чжан Лей, Красноносорова О. Проєктне планування як організаційний інструмент діяльності підприємств малого бізнесу // Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє : тези доповідей І Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 жовт. 2024 р.). Хмельницький : ХНУ, 2024. С. 186–188. URL: https://elar.khmnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/923eb177-4143-42ec-85f1-22df14415d12/content?utm_source=chatgpt.com
 20. Чжан Хао Технології проєктного менеджменту в документно-інформаційних установах Китаю. *Вісник Харківської державної академії культури. Серія : Соціальні комунікації*. 2019. Вип. 55. С. 59–69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2019_55_7
 21. Шехда А. В. Економіка підприємства : підручник. Київ : Знання, 2006. 614 с.
 22. Преображенський О. Є. Порівняльна оцінка методів управління операційною діяльністю малих бізнесів: досвід різних країн. *Стратегія економічного розвитку України*. 2024. Вип. 54. С. 133–144. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2024_54_13
 23. Швець М. А. Малий бізнес України в умовах економічної глобалізації. *Молодий вчений*. 2020. № 11 (2). С. 215–219. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11(2)_22)
 24. Гальків Л. І., Виклюк М. І., Петлін І. В. Малий бізнес: маркери кадрового менеджменту та статистики небезпек. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Вип. 2. С. 106–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sxeebu_2020_2_17
 25. Яценко І. В., Соколова Н. М., Канін О. П. Малий бізнес, його контролінг. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2017. Вип. 99. С. 156–171. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2017_99_20
 26. Башнянин Г. І., Дунас О. І., Коцупей В. М., Шпаргало Г. Є. Особливості аналізу організаційної структури бізнесу малих і середніх підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. № 22.7. С. 146–151. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnlту_2012_22
 27. Сорокіна Л. В., Гойко А. Ф. Аналіз методів оцінки ризиків інвестиційних проєктів в аспекті відновлення національної економіки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. Вип. 51 (1). С. 52–73. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_51\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_51(1)_5)
 28. Уваров П. Є., Білошицька Н. І., Шпарбер М. Є., Жувака Є. Г. Особливості управління ризиками проєктів інвестиційно-будівельної діяльності протягом життєвого циклу. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Технічні науки*. 2023. Вип. 2. С. 305–316. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_tekhn_2023_2_27
 29. Прокопенко Н. С., Круш К-К. О. Проєктне управління підприємств енергетичної галузі: сутність та принципи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 46–51
 30. Лапіна І. С., Кравченко О. М., Кула М. В. Методичні основи фінансового планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 7–8. С. 86–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_7-8_13
 31. Голубничий Д. Ю., Головченко О. С. Застосування алгоритмів рангового підходу при плануванні

- розподілу задач в багатопроцесорних системах. *Radiotekhnika*. 2024. Iss. 219. С. 16–27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/rvmnts_2024_219_4
32. Нагорна І. І. Прогнозування в системі бізнес-планування підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. С. 119–124
 33. Новосад В. О., Козицький А. В., Тиндик О. І. Стратегічне фінансове планування як чинник зростання ефективності діяльності підприємств України. *Ефективна економіка*. 2024. № 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_101
 34. Кудрявцева О. В. Процесно-орієнтований підхід до планування діяльності підприємств автомобільного транспорту. *Економіка транспортного комплексу*. 2025. Вип. 45. С. 304–317. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2025_45_20
 35. Братюк В. П., Феєр О. В. Фінансове планування як елемент обґрунтування господарських рішень за умов наявного ризику та застосування страхування як методу зниження ступеня ризику. *Innovation and Sustainability*. 2024. Iss. 1. С. 104–111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_1_13
 36. Івохін Є. В., Юштин К. Е. Алгоритм нечіткої диспетчеризації процесу планування послідовності виконання неперіодичних завдань. *Штучний інтелект*. 2025. № 1. С. 85–97. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/II_2025_1_9
- REFERENCES**
- Aristarov, Ye. M., Kryshan, O. F., & Sokurenko, P. I. (2024). Biznes-planuvannya yak osnova uspishnoi orhanizatsii pidpriemnytskoi diialnosti [Business planning as the basis for the successful organization of entrepreneurial activity]. *Efektivna ekonomika*, 11. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_49
- Bakumenko, V. (2011). Upravlinnia proektamy [Project management]. U Yu. Levenets (Hol. red.), *Politychna entsyklopediia* (s. 738). Kyiv [Kyiv]: Parlamentske vyd-vo.
- Balaban, P. Yu., & Ovsienko, A. M. (2022). Malyy biznes u sferi torhivli: praktyko oriientovana metodyka otsinky efektyvnosti diialnosti pidpriemstv [Small business in the field of trade: a practice-oriented methodology for evaluating the effectiveness of enterprises]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriya : Ekonomichni nauky*, 1, 7–14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2022_1_33
- Bashnianyn, H. I., Dunas, O. I., Kotsupey, V. M., & Shparhalo, H. Ye. (2012). Osoblyvosti analizu orhanizatsiinoi struktury biznesu malykh i serednykh pidpriemstv [Features of the analysis of the organizational structure of small and medium-sized businesses]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, 22.7, 146–151. http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltsu_2012_22
- Bratiuk, V. P., & Feier, O. V. (2024). Finansove planuvannya yak element obgruntuвання hospodarskykh rishen za umov naiavnogo ryzyku ta zastosuvannya strakhuvannya yak metodu znyzhennia stupenia ryzyku [Financial planning as an element of substantiating business decisions under conditions of existing risk and the use of insurance as a method of reducing the degree of risk]. *Innovation and Sustainability*, 1, 104–111. http://nbuv.gov.ua/UJRN/innsus_2024_1_13
- Cherniaieva, O. V., & Hrynenko, A. Yu. (2017). Sutnist i znachennia maloho pidpriemnytstva u svitovii ekonomitsi [The essence and significance of small business in the world economy]. *Khidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 8, 33–38.
- Chzhan Khao (2019). Tekhnolohii proektnoho menedzhmentu v dokumentno-informatsiinykh ustanovakh Kytau [Project management technologies in document and information institutions in China]. *Visnyk Kharkivskoi derzhavnoi akademii kultury. Seriya : Sotsialni komunikatsii*, 55, 59–69. http://nbuv.gov.ua/UJRN/haksk_2019_55_7
- Chzhan Lei, & Krasnonosova, O. (2024). Proiektne planuvannya yak orhanizatsiinyi instrument diialnosti pidpriemstv maloho biznesu [Project planning as an organizational tool for small business enterprises]. *Revoliutsiia kreatyvnykh industrii: yak marketynh i menedzhment stvoruiut maibutnie : tezy dopovidei I Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (24–25 zhovt. 2024 r.)*, 186–188. Khmelnytskyi [Khmelnytskyi]: KhNU. https://elar.khmn.edu.ua/server/api/core/bitstreams/923eb177-4143-42ec-85f1-22df14415d12/content?utm_source=chatgpt.com
- Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. <https://www.ukrstat.gov.ua/>
- Dzhereliuk, Yu. O., & Novitskyi, M. V. (2025). Planuvannya diialnosti yak instrument zabezpechennia ekonomichnoi stiikosti pidpriemstva v umovakh dynamichnoho seredovyscha funktsionuvannya [Activity planning as a tool to ensure the economic stability of an enterprise in a dynamic operating environment]. *Ekonomichnyi prostir*, 201, 51–56. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2025_201_10
- Halkiv, L. I., Vykliuk, M. I., & Petlin, I. V. (2020). Malyy biznes: markery kadrovoho menedzhmentu ta statystyky nebezpek [Small business: markers of personnel management and statistics of dangers]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 2, 106–112. http://nbuv.gov.ua/UJRN/cxeebu_2020_2_17
- Hladka, M. V., & Shevchenko, K. I. Merezhevi metody planuvannya v upravlinni proektamy [Network planning methods in project management]. <http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/23864/1/40.pdf>
- Holubnychyi, D. Yu., & Holovchenko, O. S. (2024). Zastosuvannya alhorytmiv ranhovoho pidkhotu pry planuvanni rozpodilu zadach v bahatoprotse-sornykh systemakh [Application of ranking approach algorithms in planning the distribution of tasks in multiprocessor systems]. *Radiotekhnika*, 219, 16–27. http://nbuv.gov.ua/UJRN/rvmnts_2024_219_4
- Ihnatenko, M. M., Zakharin, S. V., & Krasnozhan, A. S. (2022). Pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rozvytku malykh pidpriemstv na zasadakh formuvannya i poshyrennia tsyfrovnykh biznes-protsesiv

- [Increasing the competitiveness of small business development based on the formation and dissemination of digital business processes]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, 54, 30–37. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_54_62
- Ivokhin, Ye. V., & Yushtin, K. E. (2025). Alhorytm nechitkoi dyspetcheryzatsii protsesu planuvannia poslidovnosti vykonannia neperiodychnykh zavdan [Algorithm of fuzzy scheduling of the process of planning the sequence of execution of non-periodic tasks]. *Shtuchnyi intelekt*, 1, 85–97. http://nbuv.gov.ua/UJRN/II_2025_1_9
- Koval, K. P., & Stechenko, O. F. (2024). Innovatsiino oriento-vanyi rozvytok biznes-protse-siv na malykh pidpriemstvakh [Innovation-oriented development of business processes in small enterprises]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, 2, 69–78. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ppeu_2024_2_76
- Krupskiy, O. P., Stasiuk, Yu. M., & Voloshyna, A. R. (2024). Stratehichne planuvannia i realizatsiia potentsialu innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Strategic planning and realization of the potential of innovative development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 11. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_85
- Kudriavtseva, O. V. (2025). Protse-sno-oriento-vanyi pidkhid do planuvannia diialnosti pidpriemstv avtomobilnoho transportu [Process-oriented approach to planning the activities of motor transport enterprises]. *Ekonomika transportnoho kompleksu*, 45, 304–317. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2025_45_20
- Kuksa, V. M., Vlasenko, O. I., & Boiko, A. O. (2024). Intehratsiini protsesy ta yikh znachennia dlia rozvytku malykh form pidpriemnytstva v ahrarnomu biznesi [Integration processes and their significance for the development of small forms of entrepreneurship in agricultural business]. *Ekonomichnyi prostir*, 189, 191–195. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2024_189_375
- Kyshakevych, B. Yu., Demediuk, B. T., & Bytsiv, M. M. (2023). Metody rehuliatornoho vplyvu na malyi i serednii biznes u krainakh Yevropy [Methods of regulatory influence on small and medium-sized businesses in European countries]. *Biznes Inform*, 11, 38–44. http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_11_64
- Lapina, I. S., Kravchenko, O. M., & Kula, M. V. (2023). Metodichni osnovy finansovoho planuvannia zovnishnoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva [Methodological foundations of financial planning of foreign economic activity of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 7–8, 86–97. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2023_7-8_13
- Larionov, Ye. O., & Nahorna, I. I. (2024). Osoblyvosti planuvannia stiikoho rozvytku pidpriemstva [Features of planning sustainable development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, 11. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_94
- Lewis, R. (2006). *Project management*. McGraw-Hill Professional.
- Nahorna, I. I. (2025). Prohnozuvannia v systemi biznes-planuvannia pidpriemstv [Forecasting in the business planning system of enterprises]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 119–124.
- Novosad, V. O., Kozytskyi, A. V., & Tyndyk, O. I. (2024). Stratehichne finansove planuvannia yak chynnyk zrostannia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv Ukrainy [Strategic financial planning as a factor in increasing the efficiency of Ukrainian enterprises]. *Efektivna ekonomika*, 11. http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_11_101
- Phillips, J. (2003). *PMP project management professional study guide*. McGraw-Hill Professional.
- Preobrazhenskyi, O. Ye. (2024). Porivnialna otsinka metodiv upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu malykh biznesiv: dosvid riznykh krain [Comparative assessment of methods of managing the operating activities of small businesses: the experience of different countries]. *Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy*, 54, 133–144. http://nbuv.gov.ua/UJRN/seru_2024_54_13
- Prokopenko, N. S., & Krush, K-K. O. (2025). Proiektne upravlinnia pidpriemstv enerhetychnoi haluzi: sutnist ta pryntsypy [Project management of enterprises in the energy industry: essence and principles]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 5, 46–51.
- Shekhda, A. V. (2006). *Ekonomika pidpriemstva* [Enterprise economics]: pidruchnyk. Kyiv [Kyiv]: Znannia.
- Shvets, M. A. (2020). Malyi biznes Ukrainy v umovakh ekonomichnoi hlobalizatsii [Small business of Ukraine in the conditions of economic globalization]. *Molodyi vchenyi*, 11(2), 215–219. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11\(2\)_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2020_11(2)_22)
- Sorokina, L. V., & Hoiko, A. F. (2023). Analiz metodiv otsinky ryzykiv investytsiinykh proiektiv v aspekti vidnovlennia natsionalnoi ekonomiky [Analysis of methods for assessing the risks of investment projects in the aspect of restoring the national economy]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 51(1), 52–73. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_51\(1\)_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/shpebfrv_2023_51(1)_5)
- Tatarinov, V. V., Tatarinov, V. S., & Pavlova, V. A. (2021). Malyi ta serednii biznes yak uchastnyk mizhnarodnykh stratehichnykh aliansiv [Small and medium-sized businesses as participants in international strategic alliances]. *Akademichnyi ohliad*, 1, 97–107. http://nbuv.gov.ua/UJRN/ao_2021_1_117
- Uvarov, P. Ye., Biloshytska, N. I., Shparber, M. Ye., & Zhuvaka, Ye. H. (2023). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy proiektiv investytsiino-budivelnoi diialnosti protiahom zhyttievoho tsyklu [Features of risk management of investment and construction projects during the life cycle]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Tekhnichni nauky*, 2, 305–316. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvgp_tekhn_2023_2_27
- Van Dunchen (2020). Svitovi tendentsii v upravlinni biznes-protse-samy pidpriemstva [Global trends in enterprise business process management]. *Biznes*

Inform, 10, 407–412. <https://www.business-inform.net/search/?qu=%D0%92%D0%90%D0%9D+%D0%94%D1%83%D0%BD+%D0%A7%D0%B5%D0%BD&x=0&y=0>

Yatsenko, I. V., Sokolova, N. M., & Kanin, O. P. (2017). Malyi biznes, yoho kontrolinh [*Small business, its*

controlling]. *Avtomobilni dorohy i dorozhnie budyvnytstvo*, 99, 156–171. http://nbuv.gov.ua/UJRN/adidb_2017_99_20

Zhurnal Forbes Ukraine. <https://forbes.ua/30-rokiv-ukrainskogo-biznesu/2020-rik-primusova-didzhi-talizatsiya-istoriya-ukrainskogo-biznesu-22082021-20909>