

УДК 330.338:005.8

С. В. Фімар,

к. е. н., доцент, завідувачка кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>**Н. В. Попик,**

к. е. н., доцент кафедри менеджменту та соціально-гуманітарних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2003-5409>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.4.131

УПРАВЛІННЯ СТРУКТУРОЮ ВИТРАТ ТА ЧИННИКАМИ ВАРТОСТІ ПРОЕКТУ

S. Fimyar,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

N. Popyk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Social and Humanitarian Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Education Establishment "European University"

MANAGING COST STRUCTURE AND PROJECT COST DRIVERS

У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти управління вартістю проекту в контексті сучасних підходів до проектного менеджменту. Обґрунтовано, що вартість проекту є складною економічною категорією, яка формується під впливом сукупності взаємопов'язаних витрат на всіх етапах життєвого циклу проекту. Акцентовано увагу на необхідності розгляду вартості проекту як цілісної системи, а не як суми ізольованих елементів витрат, що є передумовою підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

У роботі запропоновано розширену та універсальну структуру вартості проекту, яка враховує типологічні характеристики проектів, зокрема сферу реалізації, категорію продукту, умови виконання та рівень інноваційності. Доведено, що залежно від типу проекту змінюється як склад елементів вартості, так і їх питомі ваги, що необхідно враховувати при плануванні та контролі витрат. Визначено, що фрагментарність підходів до опису структури вартості в наукових джерелах ускладнює формування цілісного уявлення про проектні витрати у практиці управління.

Особливу увагу приділено ідентифікації та систематизації факторів, що впливають на зміну вартості проекту. Запропоновано їх класифікацію на детерміновані та недетерміновані залежно від характеру зв'язку з результативними показниками. Обґрунтовано, що детерміновані фактори можуть бути формалізовані за допомогою математичних залежностей, тоді як недетерміновані потребують застосування імовірнісних та аналітичних методів дослідження.

У статті також розглянуто проблеми коректного віднесення витрат на проект, зокрема витрат, пов'язаних із використанням внутрішніх ресурсів організації. Доведено, що відсутність чітких методик їх обліку призводить до спотворення оцінки вартості та економічної ефективності проектів. Зроблено висновок, що ефективне управління вартістю можливе лише за умови повного та достовірного відображення проектних витрат у системах бухгалтерського й управлінського обліку, що забезпечує підвищення прозорості та результативності проектної діяльності.

The article examines the theoretical and methodological foundations of project cost management in the context of modern project management concepts. It is substantiated that project cost represents a complex economic category formed under the influence of a system of interrelated expenses arising at all stages of the project life cycle. Emphasis is placed on the necessity of considering project cost as an integrated system rather than as a simple aggregation of individual cost elements, which is a prerequisite for improving the quality and validity of managerial decision-making.

The study proposes an extended and universal structure of project cost that takes into account the typological characteristics of projects, including the sphere of implementation, product category, implementation conditions, and the level of project innovativeness. It is proven that depending on the project type, both the composition of cost elements and their relative weights may vary significantly, which should be considered in the processes of planning, monitoring, and controlling project expenditures. The article highlights that the fragmented description of project cost structure in both domestic and foreign scientific literature complicates the formation of a comprehensive understanding of project costs in practical management activities.

Special attention is paid to the identification and systematization of cost factors influencing changes in project cost. These factors are classified into deterministic and non-deterministic depending on the nature of their relationship with performance indicators. It is argued that deterministic factors can be formalized using specific mathematical relationships, while non-deterministic factors are characterized by probabilistic dependence and require the application of analytical and research-based methods to assess their impact.

The article also addresses the problem of accurate allocation of project costs, particularly those related to the use of internal organizational resources. It is demonstrated that the lack of appropriate methodological approaches to accounting for such costs leads to distortions in project cost estimation and economic efficiency evaluation. The authors conclude that effective project cost management is possible only under conditions of complete, accurate, and detailed reflection of project costs within accounting and management accounting systems, which ultimately enhances transparency and efficiency of project implementation.

Ключові слова: управління вартістю проекту, вартість проекту, структура проектних витрат, фактори вартості, управлінський облік, економічна ефективність проекту.

Key words: project cost management, project cost, structure of project costs, cost factors, management accounting, project economic efficiency.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління структурою витрат та чинниками вартості проекту є однією з ключових проблем сучасного проектного менеджменту, оскільки саме рівень та структура витрат визначають економічну доцільність, конкурентоспроможність і фінансову стійкість проектів. В умовах трансформаційної економіки, високої невизначеності та зростання ризиків питання ефективного управління витратами набуває особливої актуальності для суб'єктів господарювання різних галузей. Сучасна економічна ситуація в Україні, зумовлена наслідками воєнних дій, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами, дефіцитом фінансових ресурсів та коливанням валютного курсу, суттєво ускладнює процес планування та контролю проектних витрат. За таких умов традиційні підходи до формування кошторисів і бюджетів проектів часто виявляються недо-

статньо гнучкими та не забезпечують своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища.

Крім того, зростання вартості матеріальних ресурсів, енергоносіїв, трудових ресурсів і фінансування призводить до зміни структури витрат проектів та підвищує значущість ідентифікації ключових чинників формування їх вартості. Недостатня увага до взаємозв'язку між витратами, етапами життєвого циклу проекту та зовнішніми економічними факторами знижує ефективність управлінських рішень і підвищує ймовірність перевищення запланованого бюджету. Водночас у наукових дослідженнях і практиці управління проектами в Україні спостерігається фрагментарність підходів до аналізу структури витрат та обмежене використання сучасних методів управління вартістю проектів. Це зумовлює необхідність подальшого теоретичного обґрунтування та практичного розвитку комплексних підходів до управління структурою витрат і чинниками вартості про-

екту з урахуванням сучасних викликів і специфіки національної економіки.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління структурою витрат і чинниками вартості проекту широко представлена як у працях українських, так і зарубіжних науковців. У вітчизняній економічній науці значний внесок у дослідження управління витратами зробили С. Ф. Голов, Ф. Ф. Бутинець, А. В. Нападовська, М. Г. Чумаченко, які розглядають витрати як ключовий об'єкт управлінського обліку та основу формування управлінських рішень. У працях О.В. Гуріна та А.І. Чернова [2] акцентується увага на стратегічному управлінні витратами, їх структуризації та впливі на ефективність інвестиційних і проектних рішень. Дослідження В. М. Геєця, А. А. Мазаракі та Т. С. Клебанової розкривають взаємозв'язок між витратами, ризиками та результативністю діяльності підприємств у нестабільних економічних умовах.

У зарубіжній науковій літературі питання управління вартістю проектів ґрунтовно висвітлені в роботах П. Друкера, який підкреслював значення контролю витрат для досягнення стратегічних цілей організації, а також Р. Каплана і Д. Нортон, що запропонували концепцію стратегічного управління витратами через систему збалансованих показників. Значний вплив на розвиток теорії управління проектною вартістю мають праці Г. Керцнера, який розглядає управління витратами як одну з ключових функцій проектного менеджменту на всіх етапах життєвого циклу проекту. У роботах М. Портера обґрунтовано роль структури витрат у формуванні конкурентних переваг та управлінні ланцюгами створення вартості.

Узагальнення наукових підходів свідчить, що попри значний теоретичний доробок, залишається недостатньо дослідженим питання адаптації зарубіжних моделей управління структурою витрат і чинниками вартості проекту до специфіки функціонування підприємств в Україні, що й зумовлює актуальність подальших наукових розвідок у цьому напрямі.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є поглиблення теоретичних і методичних засад управління вартістю проекту шляхом уточнення змісту поняття вартості проекту, формування універсальної структури проектних витрат та систематизації факторів, що впливають на її зміну. Для досягнення поставленої мети в статті передбачається обґрун-

тування складу та структури вартості проекту з урахуванням типологічних особливостей проектів, а також аналіз детермінованих і недетермінованих факторів вартості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В управлінні проектами під вартістю проекту зазвичай розуміють інтегральну сукупність витрат на всі види ресурсів, залучених для його реалізації. Йдеться не лише про прямі фінансові витрати, а й про використання матеріальних, трудових, інформаційних та часових ресурсів, які необхідні для досягнення запланованих результатів. Саме в такому комплексному управлінському розумінні надалі використовується категорія вартості проекту.

Підприємства, діяльність яких має проектно-орієнтований характер у певній предметній сфері, постійно стикаються з проблемами визначення як планової, так і фактичної вартості проектів. Залежно від стадії життєвого циклу проекту, управлінських цілей оцінювання та рівня доступності інформації застосовуються різні методи та підходи до визначення його вартості, що зумовлює різний ступінь точності результатів. Водночас незалежно від обраного методу оцінки структура вартості проекту має залишатися уніфікованою, тобто відображати чітко визначену та логічно впорядковану сукупність проектних витрат.

У практиці управління проектами традиційні види витрат, як правило, без ускладнень включаються до структури вартості проекту. Проте існує низка витрат, тісно пов'язаних із конкретним проектом, які складно або неможливо коректно ідентифікувати та віднести на його результат. Це зумовлено, по-перше, відсутністю таких витрат як самостійних об'єктів управління в чинній структурі вартості проекту, а по-друге, браком адекватних методик їх розрахунку, розподілу та обліку. Як наслідок, загальна вартість проекту формується неточно, що негативно впливає на управлінські рішення [3, с.195].

У сучасному трактуванні управління вартістю проекту актуалізується потреба вдосконалення існуючої структури його вартості з урахуванням управлінських, організаційних та накладних компонентів. Усунення цієї методологічної прогалини дало б змогу забезпечити більш обґрунтований розподіл накладних витрат у проектно-орієнтованих підприємствах та точніше визначати собівартість результатів проекту після його завершення, що є важливим для оцінки ефективності управління.

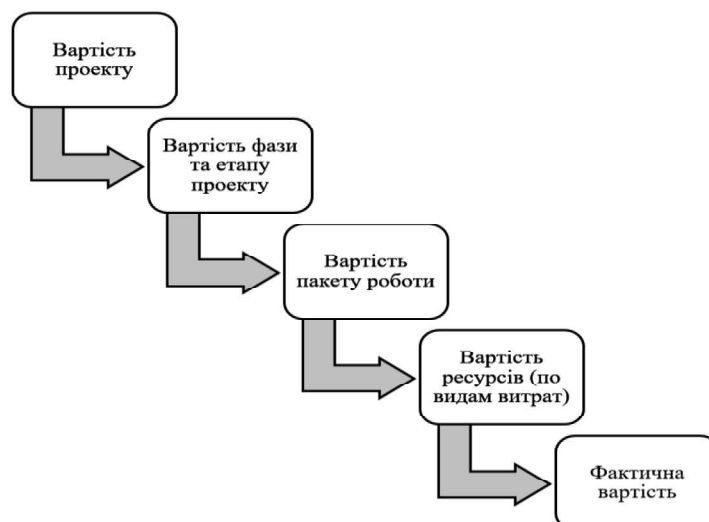


Рис. 1. Структура об'єктів УВП

Об'єктом управління вартістю проекту виступає його вартість, яка формується та трансформується на всіх фазах життєвого циклу. Якщо як основу декомпозиції вартості обрати життєвий цикл проекту, то загальна вартість може бути представлена як сума вартостей окремих фаз. У свою чергу, вартість фази складається з вартості етапів, вартість етапу — з вартості пакетів робіт, а вартість пакета робіт визначається сумарною вартістю окремих робіт. Кожна одинична робота оцінюється через сукупність витрат на всі ресурси, необхідні для її виконання.

У підсумку будь-який елемент управління вартістю проекту може бути поданий як агрегована сума цін усіх видів ресурсів, що були заплановані або фактично використані в процесі реалізації. З огляду на це аналіз вартості проекту не повинен мати одновимірний характер: його доцільно здійснювати не лише за рівнями декомпозиції робіт, а й за видами витрат. Саме види витрат та чинники, що їх формують, є завершальною ланкою в системі управління вартістю проекту та визначають ефективність управлінських рішень у межах проектної діяльності (рисунк 1).

Раніше управління вартістю проекту (УВП) розглядалося як сукупність управлінських дій, пов'язаних із формуванням, плануванням і контролем вартості проекту на всіх етапах його життєвого циклу з метою досягнення визначених проектних цілей. З урахуванням аналізу структури об'єктів управління вартістю можна стверджувати, що даний процес охоплює ідентифікацію всіх складових вартості проекту, встановлення їх кількісних та якісних параметрів, а також виявлення клю-

зових чинників, які визначають рівень витрат. Важливою складовою управління вартістю є організація цілеспрямованого впливу учасників управлінського процесу на зазначені чинники протягом усього життєвого циклу проекту.

Під чинниками вартості доцільно розуміти сукупність змінних, що безпосередньо або опосередковано впливають на окремі елементи витрат проекту, оскільки будь-яка трансформація цих чинників призводить до відповідних змін загальної вартості. За характером зв'язку з результативним показником чинники вартості умовно поділяються на детерміновані та недетерміновані. Детерміновані чинники характеризуються наявністю чіткої функціональної залежності між певним видом проектних витрат і факторами, що їх формують, яка може бути описана відповідними математичними моделями. Рівень впливу таких чинників на зміну вартості проекту, як правило, піддається розрахунку без проведення складних аналітичних досліджень. Натомість недетерміновані чинники мають імовірнісний характер зв'язку з витратами, що значно ускладнює кількісну оцінку їх впливу та потребує застосування спеціальних методів аналізу і досліджень [4, с. 724].

Формуючи структуру вартості проекту, необхідно враховувати, що вона значною мірою зумовлюється типологічними характеристиками самого проекту. Залежно від таких класифікаційних ознак, як сфера реалізації, вид кінцевого продукту, умови виконання, рівень інноваційності та складність проекту, структура його вартості може істотно відрізнятися. Для проектів різних типів характерною є наявність або відсутність окремих елементів вит-

Таблиця 1. Структура витрат і фактори вартості проекту

Елементи структури витрат проекту	Чинники вартості проекту	
	Детерміновані	Недетерміновані
Витрати на фонди на основні	Види, якість, вартість, ступінь (час) використання основних фондів	Рівень конкуренції постачальників основних фондів. Відносини із постачальниками. Відносини із субпідрядниками ОФ. Рівень організації бізнес-процесів
Витрати на нематеріальні активи	Види, вартість нематеріальних активів	Державне регулювання. Рівень науково-технічного прогресу
Витрати на матеріальні ресурси	Види, якість матеріальних ресурсів, норми витрати, ціни на матеріали, якість	Рівень конкуренції постачальників МР. Відносини з постачальниками МР. Рівень організації бізнес-процесів
Трудові витрати	Види, чисельність трудових ресурсів, виробляєте праці, оплата праці	Система мотивації команд проекту. Кваліфікація персоналу. Рівень організації бізнес-процесів. Система обліку трудовитрат
Витрати проектом на управління	Трудомісткість управління, кількість менеджерів, задіяних в управлінні проектом, їх статус, оплата праці, тривалість циклу управління	Ясність цілей Замовника. Помилки планування. Кваліфікація персоналу. Якість методичного супроводу проекту (регламентів, шаблонів, процедур)
Адміністративні витрати	Види адміністративних витрат, інтегровані одиниці обліку, ступінь (час) використання ресурсів	Прийнята в організації система розподілу адміністративних Витрат на проект. Рівень деталізації обліку адміністративних витрат
Обов'язкові виплати і оподаткування	Вид бази оподаткування, її величина, ставка на податку	Політика держави в області оподаткування. Політика підприємства в області оподаткування
Витрати на фінансування	Структура капіталу, вартість джерел фінансування	Фінансове стан підприємства та відносини з інвесторами. Рівень фінансового ризику проектних інвестицій. Умови фінансування. Дивідендна політика
Витрати якості та забезпечення	Види і вартість заходів	Інноваційність технології навчання навчання продукту. Кваліфікація персоналу. Помилки планування і реалізації. Рівень вимог Замовника
Витрати на заходи щодо запобігання ризикам	Види і вартість заходів	Умови реалізації проекту. Відсутність досвіду. Категорія продукту. Помилки планування і реалізації
Непередбачені витрати (управлінський резерви)	Відсоток від бюджету	Умови реалізації проекту. Характеристики проекту (масштаб, тривалість, складність). Помилки планування і реалізації
Фонд матеріального стимулювання команди проекту	Відсоток від бюджету, підвищують та знижувальні коефіцієнти	Мотиваційна політика. Методика формування мотиваційного фонду проекту
Витрати проведення організаційних заходів	Види і вартість заходів	Організаційна культура підприємства. Мотиваційна політика. Рівень фінансування заходів
Втрати від інфляції	Темп інфляції	Політичні і економічні умови реалізації проекту

рат, а також відмінності в їх питомій вазі в загальній структурі вартості.

Слід зауважити, що як у вітчизняних, так і в зарубіжних наукових дослідженнях структура вартості проекту в сучасному розумінні управління проектами висвітлена недостатньо системно. Переважають фрагментарні підходи до її опису, які не формують універсальної моделі та не забезпечують цілісного бачення вартості проекту. У результаті практикуючи менеджери нерідко не сприймають вартість проекту як єдину, логічно впорядковану сукупність взаємопов'язаних проектних витрат.

Додаткові труднощі в управлінні вартістю зумовлені відсутністю уніфікованих методик

оцінювання обсягів використання внутрішніх ресурсів організації, задіяних у реалізації проекту. Внаслідок цього окремі витрати або взагалі не відносяться на проект, або включаються до його вартості в обсягах, що не відповідають фактичному споживанню ресурсів. Такі перекручення призводять до помилок в оцінці вартості та економічної ефективності проектів [5].

Для забезпечення коректного формування структури вартості проекту доцільно здійснити детальний аналіз видів витрат, що виникають у процесі його реалізації, з урахуванням управлінських та організаційних особливостей проектної діяльності (таблиця 1).

Результати досліджень, проведених авторами, свідчать, що в практиці формування структури вартості проекту значна частина витрат не отримує належного відображення та, як правило, не виокремлюється як самостійні елементи. Зокрема, до таких витрат належать [7, с. 162]:

- витрати на управління проектом;
- витрати на забезпечення якості;
- витрати на реалізацію заходів із запобігання та мінімізації ризиків;
- фонд матеріального стимулювання проектної команди;
- витрати на організаційні та координаційні заходи.

Оскільки зазначені види витрат мають безпосередній зв'язок із конкретним проектом і виникають у процесі його реалізації, вони повинні бути окремо ідентифіковані та включені до загальної вартості проекту. Їх віднесення до складу загальногосподарських витрат базової організації без належної деталізації призводить до спотворення фактичної собівартості проекту та знижує якість управлінських рішень.

На практиці складність виокремлення наведених витрат пояснюється передусім відсутністю чітких і уніфікованих методик їх кількісного визначення. Факт наявності таких витрат не викликає сумнівів, однак питання їх розрахунку, обліку та віднесення на конкретний проект для більшості суб'єктів управління залишається відкритим. Саме з метою заповнення цієї методологічної прогалини доцільно розглянути можливі підходи до оцінювання окремих груп витрат у системі управління вартістю проекту.

Витрати на управління проектом безпосередньо пов'язані з конкретним проектом, однак не включаються до вартості предметно-орієнтованих робіт. За своєю економічною сутністю вони відображають витрати на оплату праці членів команди управління проектом, а також організаційні та координаційні зусилля, спрямовані на досягнення запланованих результатів. Зі зростанням масштабів і складності проекту величина цих витрат закономірно збільшується.

У межах невеликих проектів такі витрати часто не розглядаються як прямі й відносяться до накладних витрат організації. Проте за наявності значної кількості проектів подібний підхід призводить до істотного зростання накладних витрат і їх формального розподілу між проектами без урахування реального споживання управлінських ресурсів, що унеможли-

лює ефективне управління даною категорією витрат.

Для кількісного визначення витрат на управління проектом доцільно використовувати показник вартості одного дня управління проектом, який розраховується як добуток трудомісткості одного дня управління (у годинах) на середньогодинну заробітну плату менеджерів, залучених до управління.

Трудомісткість одного дня управління визначається на основі середньозваженого підходу як відношення сумарних витрат часу всіх менеджерів на управління проектом до тривалості управлінського циклу в днях.

Окрім цього, застосування запропонованого підходу сприяє вирішенню проблеми нерівномірного навантаження менеджерів. Відсутність обліку фактичної управлінської зайнятості призводить до перевантаження окремих фахівців і нераціонального використання управлінського потенціалу організації. Запровадження прозорого механізму розрахунку витрат на управління проектами забезпечує можливість збалансованого розподілу навантаження між членами команди, зокрема за умови їх одночасної участі в кількох проектах.

Якість результатів проекту не формується автоматично, а потребує цілеспрямованих управлінських дій і відповідних витрат на контроль, аудит, тестування та аналітичні дослідження. Важливо враховувати, що неякісний процес реалізації проекту не здатний забезпечити високоякісний кінцевий результат. У цьому контексті доцільно розрізняти якість результату проекту та якість проекту як управлінського процесу його досягнення [6].

Сукупність витрат, спрямованих на забезпечення якості як процесу, так і результату проекту, формує так звану вартість якості. Проектний офіс відіграє ключову роль у забезпеченні якості процесу, здійснюючи контроль за дотриманням регламентованих процедур управління проектами та формуючи необхідний рівень керованості й передбачуваності отримання результатів.

У наукових дослідженнях, присвячених аналізу структури вартості якості, низка авторів пропонує виокремлювати два її ключові складники: вартість відповідності та вартість невідповідності. Такий підхід дає змогу більш системно оцінювати вплив якості на загальну вартість проекту та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Вартість відповідності охоплює витрати, пов'язані з [2]:

- запобігання виникненню відхилень характеристик результату проєкту від заданих параметрів, зокрема шляхом аналізу тенденцій, планування якості, навчання персоналу та впровадження стандартів;

- проведенням експертної оцінки, тестування та контролю якості результату проєкту і процесу його отримання на предмет відповідності встановленим вимогам і нормативам.

Вартість невідповідності включає витрати, що виникають унаслідок виявлення дефектів і відхилень, а саме:

- витрати на внутрішнє усунення помилок, коли результат проєкту ще перебуває під контролем організації та не відповідає вимогам замовника (коригувальні дії, переробка, ремонт, простої);

- витрати на зовнішнє усунення помилок, коли результат уже передано замовнику та отримано негативну оцінку (повернення продукції, компенсаційні виплати, гарантійне обслуговування або ремонт) [7, с. 163].

Узагальнюючи викладене, можна дійти висновку, що зниження фактичних витрат проєкту можливе насамперед за рахунок скорочення вартості невідповідності. В ідеальному випадку в процесі реалізації проєкту витрати на якість мають бути представлені переважно витратами відповідності. Проте на практиці це не завжди досяжно, особливо у випадках, коли результат проєкту є інноваційним або коли сама технологія його отримання є новою та недостатньо апробованою. У таких умовах наявність витрат невідповідності є об'єктивно неминучою.

Слід зазначити, що зі зростанням рівня інноваційності як результату проєкту, так і процесу його реалізації, зростають як витрати відповідності, так і витрати невідповідності, причому останні є значно складнішими для планування. Якщо ж проєкт має типовий характер для організації, формування резерву у складі вартості якості доцільно здійснювати на основі статистичних даних щодо реалізації аналогічних проєктів, за умови їх наявності.

Ігнорування витрат на забезпечення якості як результату проєкту, так і процесу його отримання призводить до недооцінки впливу якості на загальну вартість проєкту та спотворює результати економічного аналізу.

Методика визначення витрат на заходи із запобігання ризикам загалом відповідає логіці формування витрат на забезпечення якості. Під ризиком розуміють подію або сукупність об-

ставин, що можуть створити потенційну загрозу або, навпаки, можливість для проєкту. Практично кожен проєкт у тій чи іншій мірі є ризиковим, оскільки протягом усього життєвого циклу на нього впливає значна кількість внутрішніх і зовнішніх факторів, несприятливі дія яких може призвести до позапланових змін.

Для досягнення цілей проєкту та задоволення інтересів зацікавлених сторін необхідне системне управління ризиками, що включає їх планування, моніторинг та розроблення заходів реагування. Управління ризиками, як і будь-який управлінський процес, потребує відповідних ресурсів, а отже, має бути відображене в структурі вартості проєкту у вигляді витрат на запобігання ризикам.

Для визначення величини таких витрат доцільно:

1. сформувати систему управління ризиками проєкту (організаційну структуру, інструменти та методи);

2. визначити основні групи ризиків (технічні, економічні, соціальні, правові, екологічні тощо);

3. здійснити ідентифікацію ризиків із визначенням джерел, подій, симптомів та моментів їх прояву;

4. провести оцінку ризиків;

5. розробити заходи з їх запобігання або мінімізації;

6. визначити необхідні ресурси;

7. здійснити бюджетування заходів щодо зниження ризиків;

8. сформувати резерв бюджету на випадок прийняття, пом'якшення ризиків або виникнення непередбачуваних ситуацій [7, с. 164].

Найбільш складним етапом є формування резерву бюджету, оскільки з достатньою точністю зазвичай можна прогнозувати лише витрати на прийняття або пом'якшення ризиків. Для оцінювання резервів на непередбачувані ситуації доцільно використовувати статистику реалізації подібних проєктів, якщо така інформація доступна. Як і у випадку з витратами на якість, рівень інноваційності проєкту істотно впливає на величину витрат на управління ризиками.

Ігнорування витрат на запобігання ризикам призводить до недооцінки їх впливу на загальну вартість проєкту та підвищує ймовірність фінансових втрат.

З метою підвищення зацікавленості команди в успішній реалізації проєкту організації впроваджують різні системи мотивації, важливою складовою яких є матеріальне заохочен-

ня. З управлінської точки зору доцільно виокремити фонд матеріального стимулювання команди як самостійний елемент у структурі вартості проєкту. Методика його формування визначається керівництвом організації з урахуванням специфіки проєкту.

Практика свідчить, що ефективною є прив'язка системи стимулювання до дотримання бюджету проєкту. Для комерційних проєктів фонд матеріального заохочення може залежати від величини отриманого прибутку, що орієнтує команду на скорочення контрольованих витрат і зростання фінансового результату. Для некомерційних проєктів цей вид витрат також доцільно планувати, виходячи з установлених нормативів за умови виконання бюджету. З огляду на різний внесок членів команди можливе застосування системи підвищувальних і знижувальних коефіцієнтів. Усвідомлення перспективи справедливої винагороди підвищує мотивацію та ефективність командної роботи.

Проведення презентацій, ділових зустрічей, підсумкових заходів з нагоди завершення проєкту та інших організаційних подій потребує відповідного фінансування. Тому витрати на організаційні заходи мають бути чітко відображені в структурі вартості проєкту. Оскільки проєкти відрізняються за масштабами, значущістю, складністю та іншими характеристиками, рівень фінансування таких заходів також буде різним.

Коректне відображення організаційних витрат у структурі вартості дозволяє уникнути ситуацій, коли проєкти, що фактично не несли таких витрат, отримують їх у складі накладних витрат базової організації, що призводить до завищення собівартості результату. Планування цих витрат доцільно здійснювати на основі статистичних даних щодо вартості аналогічних заходів [1, с. 154].

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що виокремлення витрат на управління проєктом, забезпечення якості, запобігання ризикам, матеріальне стимулювання команди та організаційні заходи як самостійних елементів структури вартості проєкту дає змогу: здійснювати контроль і аналіз динаміки цих витрат; враховувати їх при плануванні майбутніх проєктів; посилювати контроль за загальногосподарськими витратами; більш коректно визначати собівартість результатів проєкту.

Структура бюджету (вартості) проєкту формується на основі плану рахунків вартісного обліку конкретного проєкту. Бюджет може

складатися як у межах традиційного бухгалтерського плану рахунків, так і з використанням спеціально розробленого плану рахунків управлінського обліку. Практика засвідчує, що стандартного бухгалтерського плану рахунків зазвичай недостатньо, оскільки кожен проєкт має власну специфіку з позицій управління вартістю. Тому проєкти можуть використовувати індивідуалізовані плани рахунків, побудовані на базі загальноприйнятих показників управлінського обліку [2].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи результати проведеного дослідження, доцільно виокремити низку ключових наукових і практичних висновків, які уточнюють та доповнюють сучасні підходи до управління вартістю проєктів. Передусім у роботі сформовано найбільш повну та універсальну структуру вартості проєкту, що дає змогу комплексно розглядати сукупність проєктних витрат як цілісну систему. Запропонований підхід суттєво розширює аналітичні можливості менеджерів і економістів, дозволяючи більш обґрунтовано визначати собівартість кінцевого результату проєкту, а також підвищує точність оцінювання його економічної ефективності та доцільності реалізації.

Важливим результатом дослідження є ідентифікація та систематизація факторів, що впливають на формування вартості проєкту. Зокрема, здійснено їх класифікацію за характером зв'язку з результативним показником, що дозволяє чітко розмежувати детерміновані та недетерміновані чинники. Такий підхід створює методологічну основу для прогнозування змін вартості проєкту, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і сприяє своєчасному реагуванню на ризики, пов'язані з коливанням витрат на різних етапах життєвого циклу проєкту.

Крім того, у роботі запропоновано можливі варіанти визначення окремих видів проєктних витрат, зокрема з урахуванням використання внутрішніх ресурсів організації. Це має важливе практичне значення для проєктно-орієнтованих підприємств, оскільки дозволяє уникнути спотворень у калькулюванні витрат, мінімізувати помилки їх віднесення на проєкт та забезпечити більш достовірну оцінку фінансових результатів. Запропоновані підходи можуть бути використані як у бухгалтерському, так і в управлінському обліку, що підвищує їх універсальність і прикладну цінність.

Водночас слід наголосити, що ефективне вдосконалення системи управління вартістю можливе лише за умови наявності чіткого та адекватного уявлення про структуру й динаміку витрат. Саме тому грамотне управління витратами, які формують вартість проєкту, є можливим лише за умови їх повного, коректного та детального відображення у моделях бухгалтерського й управлінського обліку. Це створює інформаційну базу для підвищення прозорості проєктної діяльності, посилює контроль за використанням ресурсів і, зрештою, сприяє зростанню ефективності реалізації проєктів у сучасних умовах господарювання.

Література:

1. Грицюк Ю. І., Жабич М. Р. Управління ризиками реалізації програмних проєктів Науковий вісник НАТУ України. 2018. Т. 28. № 1. С. 150—162.
2. Гуріна О. В., Чернова А. І. Ефективне управління витратами. The 7 th International scientific and practical conference. Eurasian scientific congress (July 12—14, 2020) Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain. 2020. 377 p.. 2020. URL: <https://surl.li/uexkns>
3. Данченко О., Кісільов О. Інтеграція проєктного та процесного менеджменту в бізнесі в умовах відновлювальної економіки. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 3 (79). С. 194—204. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204>
4. Лозовський, О. М., Іванцова, І. В. Інноваційний проєкт як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. Молодий вчений. 2018. № 2 (54). С. 723—726.
5. Охріменко О. О., Скоробогатова Н. Є., Манаєнко І. М., Яресько Р. С. 2018: Управління інноваційними проєктами в умовах міжнародної інтеграції: монографія. Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. 262 с.
6. Білоус С., Калита Н. Удосконалення маркетингової діяльності в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>
7. Чумак Г. Управління витратами підприємства: функціональний аспект. Modeling the development of the economic systems. 2022. № 4. С. 160—165. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>

References:

1. Hrytsiuk, Yu. I. and Zhabych, M. R. (2018), "Management of risks of realization of program projects", Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy, vol. 28 (1), pp. 150—162.

2. Hurina, O. V. and Chernova, A. A. (2020), "Effective cos management", The 7 th International scientific and practical conference — Eurasian scientific congress, Barca Academy Publishing, Barcelona, Spain, July 12—14, Available at: <https://surl.li/uexkns> (accessed January 26, 2025).

3. Danchenko, O. and Kisilov, O. (2025), "Integration of project and process management in business in a renewable economy", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 3 (79), pp. 194—204, <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-194-204>

4. Lozovskyi, O. M. and Ivantsova, I. V. (2018), "Innovation project as a priority direction of modern enterprise development", Molodyi Vchenyi, vol. 2 (54), pp. 723—726.

5. Okhrimenko, O. O., Skorobohatova, N. Ye., Manaenko, I. M. and Yaresko, R. S. (2018), Upravlinnia innovatsiinykh proektamy v umovakh mizhnarodnoi intehtatsii [Management of innovation projects in the context of international integration], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.

6. Bilous, S. and Kalyta, N. (2024), "Improvement of marketing activities to ensure the competitiveness of the enterprise", Ekonomika ta suspilstvo, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-75>.

7. Chumak, H. (2022), "Enterprise cost management: the functional aspect", Modeling the development of the economic systems, vol. 4, pp. 160—165. <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-21>

Отримано редакцією журналу / Received: 05.02.26

Професійно рецензовано / Revised: 19.02.26

Схвалено до друку / Accepted: 17.02.26

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663