



Менеджмент

УДК: 005.8:656.2:631.11

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.19715407>

Проектне управління розвитком транспортної інфраструктури АПК

Лесюк Любомир Ігорович,

аспірант кафедри менеджменту і бізнес-адміністрування

Львівський національний університет ветеринарної медицини та

біотехнологій імені С.З. Гжицького, Львів, Україна

<https://orcid.org/0009-0004-8163-6194>

Прийнято: 07.04.2026 | Опубліковано: 24.04.2026

Анотація. Розвиток транспортної інфраструктури агропромислового комплексу може задовольнити економічні потреби країни у вантажних перевезеннях, забезпечити надійні внутрішні та міжнародні вантажопотоки, а також розвивати транспортні маршрути пропорційно, враховуючи прагнення країни до впровадження інноваційної моделі економічного розвитку, потреби окремих територій у транспортній доступності та безперебійне функціонування економічної системи країни. **Метою статті** є дослідження особливостей проектного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК в умовах глобальної економічної трансформації. **Методи дослідження** включають загальні наукові методи абстрагування, аналізу та синтезу. З метою досягнення дослідницьких завдань у роботі застосовано діалектичний метод наукового пізнання. Абстрактно-логічний метод теоретичних та фактичних узагальнень використано для формулювання висновків та пропозицій. Інформаційною базою дослідження стали наукові праці українських вчених за розглянутою темою, результати власних досліджень авторів тощо. **Результати дослідження** виявили, що проектне управління розвитком транспортної інфраструктури АПК - це метод



організації та реалізації діяльності зі створення, модернізації та цифровізації доріг, логістичних центрів та транспортних вузлів для задоволення потреб агропромислового комплексу. Розроблено та обґрунтовано ключові елементи управління, етапи та класифікацію проєктів розвитку транспортної інфраструктури АПК, доповнену критерієм «цільове призначення» і визначену рівнями реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури. Запропоновано методи параметричної оцінки інвестиційних проєктів транспортної інфраструктури АПК. **Висновки.** Удосконалення методів проєктне управління розвитком транспортної інфраструктури АПК шляхом впровадження системного підходу допомагає в розробці планів реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури, розрахунку експлуатаційних витрат, плануванні витрат та врахуванні проєктних ризиків, а також моніторингу та відстеженні фактичного проєктного управління.

Ключові слова: агропромисловий комплекс, проєктне управління, транспортна інфраструктура, фактори, сектор, елементи, етап, транспортно-логістичний центр, критерії оцінки, методи параметричної оцінки.

Project management of the development of transport infrastructure of the agricultural complex

Lesiuk Liubomyr,

PHD student Department of Management and Business Administration,

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and

Biotechnologies Lviv, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0004-8163-6194>

Abstract. The development of the transport infrastructure of the agro-industrial complex can satisfy the country's economic needs in freight transportation, ensure reliable domestic and international freight flows, and develop transport routes proportionally, taking into account the country's desire to implement an innovative



model of economic development, the needs of individual territories in transport accessibility and the smooth functioning of the country's economic system. **The purpose** of the article is to study the features of project management of the development of the transport infrastructure of the agro-industrial complex in the context of global economic transformation. **Research methods include** general scientific methods of abstraction, analysis and synthesis. In order to achieve research objectives, the dialectical method of scientific knowledge was applied in the work. The abstract-logical method of theoretical and factual generalizations was used to formulate conclusions and proposals. The information base of the study was the scientific works of Ukrainian scientists on the topic under consideration, the results of the authors' own research, etc. **The results** of the study revealed that project management of the development of transport infrastructure of the agricultural complex is a method of organizing and implementing activities to create, modernize and digitize roads, logistics centers and transport hubs to meet the needs of the agro-industrial complex. Key elements of management, stages and classification of projects for the development of transport infrastructure of the agricultural complex have been developed and substantiated, supplemented by the criterion of "target purpose" and determined by the levels of implementation of transport infrastructure development projects. Methods for parametric assessment of investment projects for the development of transport infrastructure of the agricultural complex have been proposed. **Conclusions.** Improving the methods of project management of the development of transport infrastructure of the agricultural complex by implementing a systematic approach helps in developing plans for the implementation of transport infrastructure development projects, calculating operating costs, planning costs and taking into account project risks, as well as monitoring and tracking actual project management.

Keywords: agro-industrial complex, project management, transport infrastructure, factors, sector, elements, stage, transport and logistics center, evaluation criteria, parametric evaluation methods.



Постановка проблеми. В рамках економічної кон'юнктури, що склалася для розвитку вітчизняного агропромислового комплексу стає особливо важливим добитися якнайшвидшого повернення на траєкторію стійкого економічного зростання. Одним із шляхів до цього досягнення може стати вдосконалення методів проєктного управління розвитком транспортної інфраструктури.

Розвиток транспортної інфраструктури агропромислового комплексу може задовольнити економічні потреби країни у вантажних перевезеннях, забезпечити надійні внутрішні та міжнародні вантажопотоки, а також розвивати транспортні маршрути пропорційно, враховуючи прагнення країни до впровадження інноваційної моделі економічного розвитку, потреби окремих територій у транспортній доступності та безперебійне функціонування економічної системи країни.

Однак, національний механізм проєктного управління, створений для вирішення питань розвитку інфраструктури, показав ряд труднощів у практичній реалізації, зокрема труднощі в організації управління, відсутність прозорості у розподілі бюджетних коштів та відсутність підготовки фахівців на всіх рівнях управління, що знижує ефективність управління проєктами. Ці труднощі призводять до ситуацій, коли знижується ймовірність реалізації відповідних проєктів розвитку транспортної інфраструктури. Крім того, досвід показує, що відсутність єдиного підходу до оцінки та вибору проєктів транспортної інфраструктури агропромислового комплексу призводить до їх безсистемного створення та реалізації, не пов'язаного один з одним або з цілями розвитку транспортного сектору. Це перешкоджає досягненню високих результатів у збалансованому розвитку транспортної інфраструктури в окремих частинах країни. Отже, специфіка та проблеми розвитку інфраструктури в контексті модернізації вітчизняного транспортного комплексу вимагають обґрунтування нових методів організації управління проєктами розвитку транспортної



інфраструктури агропромислового комплексу або вдосконалення існуючої, що й визначає актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика особливостей проектного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК перебуває у центрі уваги вітчизняних дослідників [1-16]. Водночас зазначене питання залишається недостатньо систематизованим в умовах сучасних викликів. Зокрема, Бойченко М. [1] констатує, що важливим аспектом розвитку транспортної інфраструктури є випуск та оновлення існуючого транспортного парку на безпечні, екологічно чисті та енергоефективні моделі. Бучинська Т.В. та Данько М.М. [2] розкрили практичні аспекти формування стратегії управління проектами структурної трансформації аграрного сектору. Вовк М. В. та Лесюк Л. І. [3] дослідили актуальні проблеми управління логістичною інфраструктурою в аграрному бізнесі України в умовах воєнного стану. Воробійов Є. В. [4] систематизував ключові тенденції розвитку транспортних підприємств України в умовах війни та визначення напрямів їх адаптації й підвищення стійкості; окреслено фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємств різних видів транспорту. Городецька Т. Е., Ковальков С. Д. та Росохатий С. А. [5] встановили, що реалізація стратегічного управління проектами у транспортному секторі через інтеграцію екологічних, соціальних та економічних факторів сприятиме підвищенню стійкості інфраструктури, зниженню екологічного навантаження та покращенню якості життя населення. Кондратюк О. та Васюткіна Н. [6] обґрунтували напрями адаптивного управління розвитком транспортних підприємств, що поєднують принципи стійкості, інноваційності та проактивності реагування, забезпечуючи їх ефективне функціонування в умовах невизначеності та зовнішніх загроз. Корнійко Я., Лисенко Ю. та Левченко Д. [7] зазначають, що створення та розвиток регіональних логістичних центрів є стратегічним напрямом підвищення конкурентоспроможності національної економіки, особливо у контексті відновлення транспортної інфраструктури та інтеграції України в



європейську логістичну систему. Куліков О. М. та Ткаченко В. Ф. [8] розробили структуру та схему інформаційної технології управління портфелями проєктів в галузі дорожнього будівництва, яка забезпечує інтеграцію процесів планування, реалізації, моніторингу та аналізу ефективності. В іншому своєму науковому дослідженні Куліков О. М., Заяц О. В. та Оксамитна Л. П. [9] встановили, що з метою підвищення якості управління портфелем проєктів в галузі дорожнього будівництва доцільно покращити виконання процесів стратегічного управління, управління портфелем та запровадити ті процеси, які ще не виконуються. Лук'янова О. М. [10] розглянула сучасний стан транспортної інфраструктури України та визначила основні пріоритети її розвитку з урахуванням геополітичного положення держави, інтеграції до європейського транспортного простору та потреб національної економіки. Паливода О.М. [11] охарактеризував поточний господарський стан транспортної галузі України, виділив його основні тенденції та проблеми, а також обґрунтував пріоритетні стратегічні цілі для українських транспортних компаній, які варто враховувати при виборі стратегії розвитку. Пусєва М. [12] визначила основні стратегічні напрямки розвитку транспортної інфраструктури у повоєнний період. Сімкова Т.О. [13] запропонувала організаційно-економічний механізм, який передбачає управління розвитком автотранспортних підприємств та оцінки стратегічного напрямку функціонування з урахуванням визначених форм забезпечення, функціонування та оптимізації ефективності діяльності підприємств Тригуба А.М., Ратушний А.Р., Демчина В.Р. та Коваль Л.С. [14] запропонували структурну модель системи управління проєктами відновлення транспортної та безпекової інфраструктури сільських громад у післявоєнний період. Харута В., Маруніч В., Харута В. та Григоревська М. [15] розробили методику аналізу застосування проєктного підходу до управління транспортною галуззю на стратегічному рівні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність значної кількості досліджень особливостей проєктного управління



розвитком транспортної інфраструктури АПК, проблематика цього питання залишається недостатньо вивченою у кількох ключових аспектах, що й зумовило вибір даної тематики та актуальність дослідження. Особливо актуальним є формування нових підходів націлених на визначення теоретичних та концептуальних аспектів науково-обґрунтованих рекомендацій щодо розвитку проєктного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК. Важливість дослідження зумовлена необхідністю наукового розуміння розвитку проєктного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК як інструменту організації та реалізації діяльності зі створення, модернізації та цифровізації доріг, логістичних центрів та транспортних вузлів для задоволення потреб агропромислового комплексу. З огляду на важливість проблематики, у межах цього дослідження запропоновано ключові елементи управління та етапи розвитку транспортної інфраструктури АПК для підвищення ефективності, зменшення втрат у сільськогосподарських перевезеннях та розвитку сільських територій й забезпечення доступу агротоваровиробників до транспортних послуг, прискорення доставки й підвищення безпеки та розроблено класифікацію проєктів розвитку транспортної інфраструктури АПК, доповнену критерієм «цільове призначення» і визначену рівнями реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури. Запропоноване дослідження спрямовано на розробку та обґрунтування методів параметричної оцінки інвестиційних проєктів транспортної інфраструктури АПК, які обґрунтовується наявністю багаторівневої системи проєктного управління та регулювання відносин, що виникають у ході реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури. Результати дослідження допоможуть поглибити наукове розуміння особливостей проєктного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК, що допомагає в розробці планів реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури, розрахунку експлуатаційних витрат, плануванні витрат та врахуванні проєктних ризиків, а також моніторингу та відстеженні фактичного проєктного управління.



Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження особливостей проєктного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК в умовах глобальної економічної трансформації.

Для досягнення мети поставлено такі завдання:

- дослідити наукові підходи до вивчення теоретичних та концептуальних аспектів розвитку проєктного управління розвитком транспортної інфраструктури АПК в умовах глобальної економічної трансформації як інструменту ефективного корпоративного управління.
- розробити та обґрунтувати ключові елементи управління, етапи та класифікацію проєктів розвитку транспортної інфраструктури АПК, доповнену критерієм «цільове призначення» і визначену рівнями реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури
- запропонувати методи параметричної оцінки інвестиційних проєктів транспортної інфраструктури АПК.

Виклад основного матеріалу дослідження. Управління проєктами в агропромисловому комплексі (АПК) та, відповідно, аналіз їх реалізації має специфічні особливості, що відрізняють його від управління проєктами в інших галузях та видах діяльності. Це зумовлено кількома факторами.

По-перше - це унікальна структура агропромислового комплексу, яка загалом поділяється на три складові - три напрямки:

- галузі, що забезпечують виробництво засобів виробництва для сільського господарства;
- сільське господарство, включаючи рослинництво, тваринництво та лісове господарство;
- галузі, що переробляють сільськогосподарську сировину в продукцію - готову та напівфабрикати для її виробництва.

Кожен із цих секторів, окрім складної структури, має також багатогалузеву структуру (підструктуру). Наприклад, перший сектор включає підприємства машинобудування, хімії, будівництва, мікробіології та кормопереробки. Другий



сектор включає сільськогосподарські підприємства - сільськогосподарські та тваринницькі, а також мисливські та лісові. Вони виробляють як кінцеву, так і проміжну споживчу продукцію для різних груп споживачів - громадян та підприємств різних секторів. Третій сектор зосереджений на переробці сільськогосподарської сировини. Його структура є однією з найскладніших. Це пов'язано, по-перше, з відмінностями в сировинній та технологічній базі. По-друге, підприємства, що переробляють сільськогосподарську сировину та харчова промисловість, зазвичай мають специфічні вимоги до сировини. Процес переробки сировини на готову продукцію охоплює весь виробничий цикл. Він включає заготівлю сільськогосподарської продукції, виробництво, транспортування, торгівлю та складські приміщення.

Ще одна важлива відмінність у діяльності підприємств агропромислового комплексу полягає в специфіці виробничого та операційного періоду. У сільському господарстві виробничий період не тільки довший, ніж у підприємств першої та третьої структурних груп агропромислового комплексу. Виробничий період також зазвичай значно довший за операційний період. Сільське господарство є первинною, центральною та сполучною ланкою в структурі агропромислового комплексу, яке, з одного боку, задовольняє свої потреби через першу та третю структурні групи, а це означає, що воно залежить від них. З іншого боку, воно постачає їм замовлення, сировину, продукцію та робочі місця. Це взаємопов'язані відносини, які потребують координації та щодо яких політика повинна розроблятися з єдиного центру.

Особливістю управління проектами в АПК є широке використання багаторівневих технологічних можливостей та предметної сфери проектних рішень. При цьому суттєвий акцент робиться на аспекти інноваційної ділової активності. І можливості управління, які в обов'язковому порядку беруть до уваги фактор відсутній достатнього оборотного капіталу, а також орієнтир на досягнення певної результативності і, безсумнівно, ексклюзивність рішень, що



використовуються, призводять до досягнення оптимального за своїми масштабами.

Проектне управління в АПК передбачає виконання особливої процедури управління, що полягає у встановленні певної кількості проектів інноваційного розвитку з урахуванням умов навколишнього оточення та обрання з цього переліку оптимального набору проектів з урахуванням застосування певного показника. Зазначеним показником виступає узагальнений параметр ефективності функціонування транспортної інфраструктури у вигляді індексу збільшення продуктивності праці. Зі свого боку, параметром стримування постає рівень забезпеченості конкретного проекту інноваційного розвитку необхідним обсягом інвестиційних ресурсів.

Проектне управління розвитком транспортної інфраструктури АПК - це метод організації та реалізації діяльності зі створення, модернізації та цифровізації доріг, логістичних центрів та транспортних вузлів для задоволення потреб агропромислового комплексу. Він поєднує пріоритизацію проектів, державно-приватного партнерства й системний підхід для підвищення ефективності, зменшення втрат у сільськогосподарських перевезеннях та розвитку сільських територій й забезпечення доступу агротоваровиробників до транспортних послуг, прискорення доставки та підвищення безпеки.

Ключовими елементами управління проектами в цій сфері є:

- цифровізація та інфраструктура: використання сучасних технологій (розумні дороги, цифрові системи моніторингу) для управління автомобільним, залізничним та іншим транспортом;
- комплексність: охоплює будівництво доріг, мостів, тунелів, логістичних центрів, паркінгів та складських комплексів;
- методологія: використання запатентованих моделей для оцінки та визначення пріоритетів проектів;
- інструменти: державно-приватне партнерство для фінансування та управління.



Цей підхід дозволяє перейти від простої реконструкції до стратегічного територіального розвитку.

Роботи з розвитку транспортної інфраструктури АПК можна умовно розділити на 3 великі етапи.

Перший етап передбачає планування розвитку інфраструктури, створення системи проєктних пропозицій щодо розвитку всіх можливих доріг, маршрутів та відповідної допоміжної інфраструктури. Потім проводиться порівняльний аналіз отриманого переліку проєктів з відсіюванням явно неперспективних проєктів. Решта проєктів сортуються та ранжуються за їх відповідністю цілям розвитку інфраструктури в цілому. На основі класифікації вибирається набір проєктів з найвищим рейтинговим значенням, і проєкти з цього набору розглядаються для включення до програми розвитку інфраструктури. У випадках, коли загальний обсяг інвестиційних коштів обмежений, бажано проводити додатковий відбір серед проєктів з найвищим пріоритетом, для яких достатньо інвестиційних коштів. У цьому випадку пропонується вибрати пріоритетні проєкти за наступною схемою. Спочатку оцінюються витрати, необхідні для реалізації розглянутого проєкту c_i , та оцінюється очікуваний вплив від його реалізації e_i , де i - номер проєкту. Рекомендується розраховувати ці оцінки на основі існуючих методів та програмного забезпечення для розрахунку грошових потоків, які часто використовуються в сучасному інвестиційному бізнесі. У випадках, коли використання цього методу оцінки є складним, допустимо використовувати професійні методи оцінки витрат та очікуваного впливу.

Для набору проєктів, відібраних для розгляду за допомогою процедури комплексної оцінки, їх взаємозалежності слід описати у вигляді мережевої структури. Ця структура визначає зв'язки між необхідністю реалізації проєктів для завершення більшого проєкту. Для оцінки обсягу інвестицій пропонується модифікація методу вартості та впливу мережі, де вибір проєктів для інвестування здійснюється на основі значення показника ефективності $p_i = e_i/c_i$.



Другий етап передбачає реалізацію проєктів, прийнятих на попередньому етапі. Реалізація проєктів передбачає різні механізми планування виробництва, отримання ресурсів та обладнання, координації робіт тощо.

Особливість проєктування транспортної інфраструктури полягає у врахуванні мережевої структури транспортної мережі під час проєктування мережевої структури послідовності виконання робіт. Для кожного вузла побудованої мережі, що відповідає поточній частині проєкту, пропонується процедура планування показника, що характеризує роботу в цій частині проєкту, та визначається функція стимулювання для тих, хто бере участь у цій роботі. Цей процес планування та мотиваційна функція задовольняють описані умови координації, завдяки чому працівники мотивовані виконувати певний план і не мотивовані навмисно спотворювати інформацію, що надається органу управління, тим самим гарантуючи відсутність маніпуляцій з механізмом управління.

Через великий масштаб проєктів транспортної інфраструктури часто виникає необхідність створювати ієрархічну структуру управління, яка розділяє управління проєктами між органами управління нижчого рівня та ієрархію координаційних центрів на вищому рівні. Це породжує проблему поділу мережевої структури проєкту на підмережі та призначення їх відповідним органам управління. Питання полягає в тому, як визначити кількість та межі цих підмереж. Для вирішення цієї проблеми запропоновано методологію поділу мережевих структур на однаково складні полігони управління та теорію оптимізації ієрархічних структур.

Третій етап передбачає створення системи управління роботою транспортної інфраструктури. Експлуатація транспортної інфраструктури зазвичай управляється різними організаційними підсистемами. При цьому використовуються методи створення оптимальних механізмів планування та стимулювання для узгодженого поділу великої транспортної інфраструктури на контрольні полігони різних типів. Різноманітність типів контрольних полігонів



визначається різними сферами функціонування великої транспортної інфраструктури, зокрема, організацією транспортного процесу, обслуговуванням доріг чи іншої інфраструктури, інформаційним забезпеченням тощо. Визначаються оптимальні умови систем планування для поділу та стимулювання організаційних одиниць, відповідальних за різні сфери функціонування, що забезпечують збіг поділу різних типів транспортної інфраструктури на полігони. Результати корисні при розробці розподілених систем для організаційного управління функціонуванням великомасштабних транспортних мереж у різних сферах функціонування, наприклад, в управлінні дорожнім рухом та обслуговуванні інфраструктури.

Виходячи з різноманітності елементів транспортної інфраструктури, що визначають цілі розвитку транспорту, різноманітності нормативно-правових актів, що регулюють реалізацію транспортних проєктів, виникнення низки питань, пов'язаних з фінансуванням та реалізацією транспортних проєктів та різноманітності форм й інших особливостей реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури, нами було розроблено класифікацію проєктів розвитку транспортної інфраструктури АПК, доповнену критерієм «цільове призначення» та визначену рівнями реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури:

1. Рівень реалізації: загальнодержавний, регіональний, муніципальний.
2. Обсяг фінансування: великий, середній, малий.
3. Види проєктних робіт: проєкти нового будівництва, проєкти реконструкції.
4. Форми договору: довготерміновий державний контракт, концесійна угода, корпоративна форма партнерства, угода про співпрацю і взаємодію, договір оренди, лізингу тощо.
5. Форми фінансування: бюджетне, позабюджетне, змішане, позикове та інфраструктурний кредит тощо.



6. Цільове призначення: розвиток інфраструктурного потенціалу, покращення взаємозв'язку територій, надання послуг соціального характеру, розвиток мережі комерційних вантажних перевезень, просторовий розвиток територій.

В рамках конкретної класифікації проєктів розвитку транспортної інфраструктури АПК критерієм вибору проєкту до реалізації є його пріоритет у досягненні мети розвитку транспортної інфраструктури. Для вибору пріоритетних проєктів було використано метод аналітичного ієрархічного процесу, який дозволяє визначити проєкт з найвищим пріоритетом серед альтернатив на основі критеріїв, розроблених для досягнення кожної конкретної мети розвитку (рис. 1).



Рис. 1 Характеристика класифікаційної ознаки
«цільове призначення проєкту»

Джерело: власна розробка автора



В узагальненому вигляді мета відображена таким чином: Ц₁ - показники, що відображають експлуатаційні характеристики об'єктів, пов'язані з поліпшенням технічних характеристик, провізної здатності. Ц₂ - показники розвиненості, щільності і протяжності транспортної мережі, можливого її зростання внаслідок створення проєктів; Ц₃ - показники рівня інформатизації транспортного комплексу, можливості його розвитку, поліпшення; Ц₄ - показники пріоритетності розвитку громадського транспорту та зручності користування для пасажирів; Ц₅ - показники можливості отримання комерційних ефектів для бізнес-структур, Ц₆ - показники створення паркувального простору, розвантаження транспортних потоків у мегаполісах (для регіонального рівня управління) тощо.

Нами встановлено необхідність розвитку методів параметричної оцінки інвестиційних проєктів транспортної інфраструктури АПК, які обґрунтовується наявністю багаторівневої системи проєктного управління та регулювання відносин, що виникають у ході реалізації транспортних проєктів, різноманіттям елементів транспортної інфраструктури, різноманіттям цілей розвитку транспортного комплексу країни та окремих регіонів, наявністю ризику, а також необхідністю забезпечення очікуваних ефектів від їх реалізації, що призводить до виникнення суттєвих відмінностей при проведенні оцінки та відбору проєктів, до необхідності врахування в методичних положеннях різних параметрів і критеріїв відбору на різних рівнях управління, у різних ситуаціях настання ризикових подій. Виявлено, що проєкти розвитку транспортної інфраструктури АПК часто демонструють різні характеристики в оцінках за параметрами економічної, соціальної ефективності, екологічної безпеки, використання інноваційного потенціалу, а також за рівнем ризику реалізації проєкту. Тому зазначені параметри необхідні для проведення етапу порівняльної оцінки пріоритетних проєктів розвитку транспортної інфраструктури (табл. 1).

Для узагальнюючих показників (параметрів E, PE, Eco, Inn, RL) у розроблено моделі показників, що формують узагальнюючі оцінки проєктів.



Розроблена система показників для оцінки проєктів за вищеназваними параметрами, що включає уточнені показники в частині специфіки транспортних проєктів і розроблені знову для досягнення мети дослідження і рекомендовані для розрахунків кожного параметра.

Таблиця 1

Інтегровані критерії оцінки інноваційних проєктів розвитку
транспортної інфраструктури АПК

Параметри оцінки	Показники (K_p)	
Економічна ефективність	KpE_1	дисконтований термін окупності проєкту
	KpE_2	індекс рентабельності інвестицій
	KpE_3	внутрішня норма дохідності
Соціальна ефективність	$KpCE_1$	ефект від зниження соціального навантаження;
	$KpCE_2$	зміна рівня ділових і туристичних кореспонденцій
	$KpCE_3$	зміна рівня аварійності
	$KpCE_4$	рівень розвитку сільських територій
Екологічна безпека	$KpEco_1$	сукупний потенційний збиток для екології від реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури
	$KpEco_2$	зміна частки транспортних засобів, що використовують альтернативні джерела енергії;
	$KpEco_3$	зміна впливу на навколишнє середовище від реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури
Інноваційний потенціал	$KpInn_1$	витрати на впровадження інновацій у загальному обсязі витрат на проєктів розвитку транспортної інфраструктури
	$KpInn_2$	інноваційний потенціал проєктів розвитку транспортної інфраструктури
	$KpInn_3$	індекс повернення інновацій
Рівень ризику	$KpRL$	ризик нездійснення проєкту розвитку транспортної інфраструктури

Джерело: власна розробка автора

Параметр рівня ризику, що відображає можливі обмеження практичної реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури АПК, запропоновано визначити на основі використання методу теорії нечітких множин, що дозволяє кількісно оцінити ризики нереалізації проєкту. Також запропоновано модель розрахунку інтегрального показника оцінки (E), що відображає рейтинг проєкту, на основі якого можна здійснити ранжування проєктів при їх відборі:

$$E = \left(\sqrt[k]{(E \cdot wE) \cdot (CE \cdot wCE) \cdot (Eco \cdot wEco) \cdot (Inn \cdot wInn) \cdot ((1 - RL) \cdot wRL)} \right)$$



де, wE ; wCE ; $wEco$; $wInn$; wRL - вага параметрів E , CE , Eco , Inn , RL (формула Фішберна);

vk - загальна кількість параметрів.

Врахування інтересів потенційних зацікавлених сторін, вирішення системних управлінських проблем (відсутність «ручного управління» та розробка спрощених процедур відбору), чіткість та прозорість розроблених методів оцінки та відбору проєктів, врахування великої кількості параметрів дозволять визначити пріоритетний проєкт транспортної інфраструктури АПК, який буде затребуваний у транспортному секторі, а також сприятиме зростанню транспортного потенціалу регіону та країни в цілому.

Висновки. Удосконалення методів проєктне управління розвитком транспортної інфраструктури АПК шляхом впровадження системного підходу до управління проєктами та сучасного програмного забезпечення має бути обов'язковим для впровадження та використання, оскільки це оптимізує планування та підвищує економічну ефективність навіть у періоди невизначеності. Це також допомагає в розробці планів реалізації проєктів розвитку транспортної інфраструктури, розрахунку експлуатаційних витрат, плануванні витрат та врахуванні проєктних ризиків, а також моніторингу та відстеженні фактичного проєктного управління. Це дозволяє оперативно контролювати зміни параметрів проєктів управління розвитком транспортної інфраструктури з урахуванням виникаючих ризиків, сприяє швидкому прийняттю управлінських рішень та швидкому реагуванню на зміни в середовищі реалізації проєктів.

Список використаних джерел

1.Бойченко М. Відновлення та розвиток транспортної інфраструктури у повоєнний період. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. № 3(73). С. 132 – 137. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3\(73\)-132-137](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2023-3(73)-132-137)



2.Бучинська Т.В., Данько М.М. Управління проєктами розвитку аграрного сектору України в умовах євроінтеграції: стратегічні підходи та підвищення експортного потенціалу. *Інноваційна економіка*. 2025. № 2. С. 193-201. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.2.21>

3.Вовк М. В., Лесюк Л. І. Управління логістичною інфраструктурою в аграрному бізнесі під час війни в Україні. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2025. №1(89). С. 68-73. <http://biblio.umsf.dp.ua/xmlui/handle/123456789/7812>

4.Воробйов Є. В. Тенденції розвитку транспортних підприємств України в умовах війни. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2025. №4(18). С.678-691. DOI: <http://doi.org/10.32750/2025-04057>

5.Городецька Т. Е., Ковальков С. Д., Росохатий С. А. Стратегічне управління проєктами в транспортному комплексі в контексті сталого розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Том 10. № 2. С. 50 – 54. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-2-8>

6. Кондратюк О., Васюткіна Н. Адаптивне управління розвитком транспортних підприємств в умовах динамічних змін зовнішнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2025. №80. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-69>

7. Корнійко Я., Лисенко Ю., Левченко Д. Світові логістичні хаби та українська інфраструктура: порівняльний аналіз сучасних тенденцій і викликів. *Економіка та суспільство*. 2025. № 82. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-147>

8. Куліков О. М., Ткаченко В. Ф. Інформаційна технологія управління портфелями проєктів у галузі дорожнього будівництва. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 64. С. 94 – 108, [dx.doi.org/10.32347/2412-9933.2025.64.94-108](https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.64.94-108).

9. Куліков О. М., Заяц О. В., Оксамитна Л. П. Сучасні підходи до управління портфелями проєктів в галузі дорожнього будівництва. *Вісник*



Національного технічного університету «ХПІ». Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2023. № 1(7). С. 42-50. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.6>.

10. Лук'янова О. М. Пріоритети розвитку транспортної інфраструктури України. *Вісник економіки транспорту і промисловості.* 2025. № 90 С.165-171. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337307>

11. Паливода О.М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. *Бізнес Інформ.* 2023. № 8. С.185-192. [https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192) 185-192

12.Пусева М. Стратегічні напрями відновлення та розвитку транспортної інфраструктури України. *Економіка та суспільство.* 2023. № 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-37>

13. Сімкова Т.О. Управління розвитком автотранспортних підприємств у контексті визначення складових механізму формування стратегічних напрямів в умовах гарантування економічної безпеки. *Економічний вісник Дніпровської політехніки.* 2025. №1. С.137- 147. <https://doi.org/10.33271/ebdut/89.137>

14.Тригуба А.М., Ратушний А.Р., Демчина В.Р., Коваль Л.С. Особливості управління проектами транспортної та безпекової інфраструктури сільських громад у післявоєнний період. *Вісник ЛДУБЖД.* 2023. №28. С.44-54. DOI: [10.32447/20784643.28.2023.05](https://doi.org/10.32447/20784643.28.2023.05)

15.Харута В., Маруніч В., Харута В., Григоревська М. Стратегічне управління проектами підприємств транспортної галузі. *Управління розвитком складних систем.* 2021. № 45. С. 57–65. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.45.57-65>.