



Менеджмент

УДК 330.101.541:005.8

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.18717088>

Теоретичні основи мікроекономічного аналізу проєктної діяльності

Піддубна Наталія Миколаївна

Старший викладач кафедри Управління логістичними системами
та проєктами, Одеського національного морського університету,

Одеса, Україна, Poddubnaya.natnik@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6870-0132>

Прийнято: 02.02.2026 | Опубліковано: 19.02.2026

Анотація. У статті обґрунтовано концептуальний підхід до розгляду Проєктів як повноцінних мікроекономічних суб'єктів. Виявлено теоретичну прогалину у сучасній економічній науці: проєктна діяльність, попри зростаючу роль у глобальній економіці, залишається поза рамками мікроекономічного аналізу, оскільки домінуюча парадигма трактує проєкти виключно як управлінський інструмент. Методологічну основу дослідження становить систематичний аналіз відповідності проєктної діяльності фундаментальним характеристикам економічного агента в неокласичній теорії. Виокремлено сім визначальних ознак мікроекономічної одиниці: виробнича трансформація ресурсів, структурована система витрат, раціональна оптимізація в умовах обмежень, стратегічна взаємодія із зовнішнім середовищем, механізми подолання інформаційних асиметрій та агентських проблем, внутрішня координація економічної діяльності, інструментарій кількісного вимірювання результатів. Доведено, що проєкти задовольняють усі встановлені критерії економічних агентів. Формалізовано специфічну виробничу функцію Проєкту з явним включенням часу як обмеженого фактора. Проаналізовано комплексну



структуру проектних витрат та механізми раціонального прийняття рішень. Виявлено, що проекти створюють альтернативні ринковим системи внутрішньої координації та застосовують розвинені методи економічної оцінки діяльності. Наукова новизна полягає у розробці теоретичної концепції «тимчасової фірми» та створенні методологічних засад інтеграції проектного управління у мікроекономічний аналіз. Результати дослідження формують концептуальну базу для застосування мікроекономічного інструментарію до проектної діяльності та відкривають перспективи математичного моделювання оптимізації Проектних рішень.

Ключові слова: мікроекономічна теорія, проектне управління, економічні суб'єкти, тимчасові фірми, прийняття рішень

Theoretical foundations of microeconomic analysis of project activities

Natalia Piddubna

Senior Lecturer at the Department of Logistics Systems
and Project Management, Odessa National Maritime University,

Odesa, Ukraine, Poddubnaya.natnik@gmail.com,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6870-0132>

Abstract. This research addresses a fundamental gap in microeconomic theory by establishing the theoretical foundation for treating projects as autonomous microeconomic subjects. The study challenges the conventional paradigm that confines projects exclusively to organizational-managerial frameworks, demonstrating instead their economic essence as independent production systems. A systematic methodology was developed to examine project activities through the lens of neoclassical microeconomic theory, identifying seven fundamental characteristics that define legitimate economic agents: production transformation capacity, differentiated cost structures, rational resource optimization, strategic external positioning, asymmetric



information management, internal coordination mechanisms, and quantitative economic evaluation systems. The research employed comparative analysis between traditional firms and projects across each identified characteristic, revealing complete correspondence of project activities to all established criteria. The study formalized a unique project production function that explicitly incorporates time as a constrained production factor, distinguishing it from conventional firm models. Comprehensive analysis of project cost structures demonstrated the presence of fixed, variable, marginal, and opportunity costs analogous to traditional economic units. Investigation of decision-making processes confirmed that projects systematically apply optimization principles, employing mathematical programming methods including linear programming, integer programming, and multi-criteria analysis to maximize objective functions under resource constraints. Strategic positioning analysis revealed that projects engage in sophisticated interactions with suppliers, customers, competitors, and regulatory bodies, comparable to permanent organizations. The research documented project mechanisms for managing classical economic problems of moral hazard, adverse selection, and information asymmetries through contractual arrangements, monitoring systems, and incentive structures. Analysis of internal coordination demonstrated that projects create hierarchical management structures and planning systems that serve as alternatives to market mechanisms. Examination of quantitative evaluation capabilities showed projects utilize advanced tools including Earned Value Management, financial metrics, and performance indicators for economic assessment. The scientific contribution lies in conceptualizing projects as "temporary firms" possessing complete economic agent characteristics, establishing methodological foundations for applying microeconomic analytical tools to project activities, and creating a theoretical framework that bridges project management practice with microeconomic theory, thereby expanding the boundaries of both disciplines.

Keywords: microeconomic theory, project management, economic subjects, temporary firms, decision-making.



Постановка проблеми дослідження. Традиційна мікроекономічна теорія оперує класичними суб'єктами економічної діяльності – фірмами та домогосподарствами, залишаючи поза увагою стрімко зростаючий сегмент проєктної економіки. Центральна наукова проблема полягає у відсутності теоретичного обґрунтування статусу проєктів як самостійних мікроекономічних суб'єктів. Існуюча теорія управління проєктами розглядає їх переважно через призму організаційно-управлінських підходів, що призводить до недостатньої уваги до фундаментальної економічної природи проєктної діяльності. Основна ідея роботи полягає у доведенні того, що проєкти демонструють всі фундаментальні характеристики економічних агентів і повинні розглядатися як повноцінні мікроекономічні суб'єкти. Ця проблема набуває особливої актуальності в контексті зростання масштабів проєктної діяльності та необхідності створення адекватного теоретичного інструментарію для її аналізу.

Огляд останніх досліджень та публікацій. Теоретичні основи дослідження проєктів як економічних суб'єктів формуються на перетині мікроекономічної теорії фірми та проєктного менеджменту. Фундаментальні концепції економічної природи фірми, її внутрішніх механізмів координації та альтернатив ринковим механізмам розроблено у класичних працях [1-3], що сформували теоретичну базу розуміння фірми як економічної організації з власною системою координації, трансакційними витратами та контрактними відносинами. Сучасні підходи до аналізу поведінки фірм в умовах ресурсних та фінансових обмежень представлено у роботі [4], яка емпірично досліджує оптимізацію розподілу ресурсів.

Паралельно розвивалася теорія проєктного управління, що еволюціонувала до концептуалізації проєктів як тимчасових організацій [5-6]. Теорія тимчасової організації переосмислюється через призму напруженості та пластичності [5], підкреслюючи здатність проєктів адаптуватися до змінного середовища. Теорія дії проєкту [6] концептуалізує проєктні організації як



вектори змін в економіці та суспільстві. Дослідження альтернативних підходів до governance інноваційних проєктних портфелів [7] демонструють необхідність стратегічного управління проєктами на організаційному рівні. Макроекономічний аналіз формування "проєктної економіки" з прогнозованим обсягом \$20 трильйонів до 2027 року [8] підтверджує зростаючу значущість проєктної діяльності.

Емпіричні дослідження виявляють прояв класичних проблем економічної теорії у проєктному середовищі: фінансові обмеження та недоінвестування у високотехнологічних фірмах [9], вплив емоційних факторів на управління проєктами [10], систематичні перевитрати бюджетів [11]. Українська практика післявоєнного відновлення [12] демонструє застосування проєктного підходу в екстремальних умовах. Аналіз поведінки стейкхолдерів у портфельному управлінні [13] підтверджує релевантність економічних принципів до проєктної діяльності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Аналіз наукової літератури виявляє фундаментальну теоретичну прогалину у сучасній економічній науці. Існуючі дослідження або розглядають окремі економічні характеристики проєктів фрагментарно, без системного підходу, або залишаються у межах організаційно-управлінської парадигми, ігноруючи мікроекономічну сутність проєктів як виробничих систем. Відсутнє комплексне теоретичне обґрунтування статусу проєктів як повноцінних мікроекономічних суб'єктів через систематичну верифікацію їхньої відповідності фундаментальним ознакам економічних агентів, визначеним у неокласичній теорії фірми.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є теоретичне обґрунтування статусу проєктів як повноцінних мікроекономічних одиниць через аналіз їхньої відповідності основним ознакам економічних суб'єктів. Для досягнення мети поставлено завдання: визначити та систематизувати фундаментальні ознаки мікроекономічного суб'єкта, провести



поглиблений аналіз відповідності проєктної діяльності кожній з виділених ознак, здійснити порівняльний аналіз функціонування проєктів та традиційних економічних суб'єктів.

Основний матеріал дослідження. Досягнення поставленої мети потребує розв'язання методологічної проблеми: як ідентифікувати проєкт як мікроекономічну одиницю? Для цього необхідно визначити фундаментальні ознаки економічної одиниці в розумінні неокласичної теорії, а потім перевірити, чи володіють проєкти цими ознаками. Аналіз класичних робіт з теорії фірми [1-3] дозволяє виокремити сім фундаментальних характеристик економічної одиниці: здатність до виробничої трансформації ресурсів, структурована система витрат, раціональне прийняття рішень в умовах обмежень, стратегічна взаємодія із зовнішнім середовищем, механізми управління інформаційними асиметріями, внутрішня координація діяльності та інструменти кількісної економічної оцінки.

Перша ознака: *Функціональна здатність до виробничої трансформації.* Економічний суб'єкт повинен демонструвати здатність до систематичної трансформації вхідних ресурсів у готові продукти чи послуги, що передбачає наявність чітко визначеної виробничої функції.

Друга ознака: *Комплексна структура економічних витрат.* Господарюючий суб'єкт характеризується диференційованою системою витрат: постійні, змінні, граничні та альтернативні витрати, а також наявністю аналітичних можливостей для їх оптимізації.

Третя ознака: *Раціональне прийняття економічних рішень в умовах ресурсних обмежень.* Економічний агент проявляє оптимізаційну поведінку, прагнучи до максимізації цільової функції при існуючих бюджетних, технологічних та інституційних обмеженнях.

Четверта ознака: *Стратегічне позиціонування у зовнішньому економічному середовищі.* Виробнича одиниця здійснює стратегічне планування взаємодії з постачальниками, споживачами, конкурентами та регулюючими органами.



П'ята ознака: *Управління інформаційними асиметріями та агентськими відносинами.* Економічна організація стикається з класичними проблемами неповноти інформації, морального ризику та несприятливого відбору, ефективно управляючи цими проблемами.

Шоста ознака: *Внутрішні механізми координації економічної активності.* Господарююча одиниця володіє внутрішніми системами координації ресурсів, які є альтернативою ринковим механізмам: ієрархічні структури управління, системи планування та контролю.

Сьома ознака: *Здатність до кількісної економічної оцінки діяльності.* Економічний суб'єкт володіє інструментарієм для кількісної оцінки всіх аспектів діяльності: вартісна оцінка ресурсів, вимірювання результатів та аналіз ефективності.

Першою та найбільш фундаментальною ознакою економічної одиниці є наявність виробничої функції, яка описує технологічну залежність між факторами виробництва та обсягом випуску. Для традиційної фірми вона має вигляд $Q = f(K, L, M)$, де Q – випуск, K – капітал, L – праця, M – матеріали.

Аналіз структури проєкту дозволяє стверджувати, що він повністю відповідає даній ознаці, систематично перетворюючи вхідні ресурси у певний набір результатів. Формалізація виробничої функції проєкту відображає специфіку проєктної діяльності (рис. 1).

$Q_{project} = f(L, K, M, I, T, \theta, \varepsilon)$, де $Q_{project}$ – вектор виходів проєкту (матеріальні результати, знання, компетенції, процесні покращення); L – трудові ресурси різної кваліфікації; K – капітальні ресурси; M – матеріальні ресурси; I – інформаційні ресурси; T – час як обмежений ресурс; θ – технологія управління проєктом; ε – випадковий фактор невизначеності.

Принципова відмінність проєктної виробничої функції полягає у явному включенні часу T як обмеженого фактора виробництва. Якщо для звичайної фірми час є неявним параметром, то для проєкту часові обмеження становлять ключовий виробничий фактор. Дана формалізація дозволяє розглядати проєкт як



повноцінну виробничу одиницю з власною специфічною технологією трансформації ресурсів у результати.

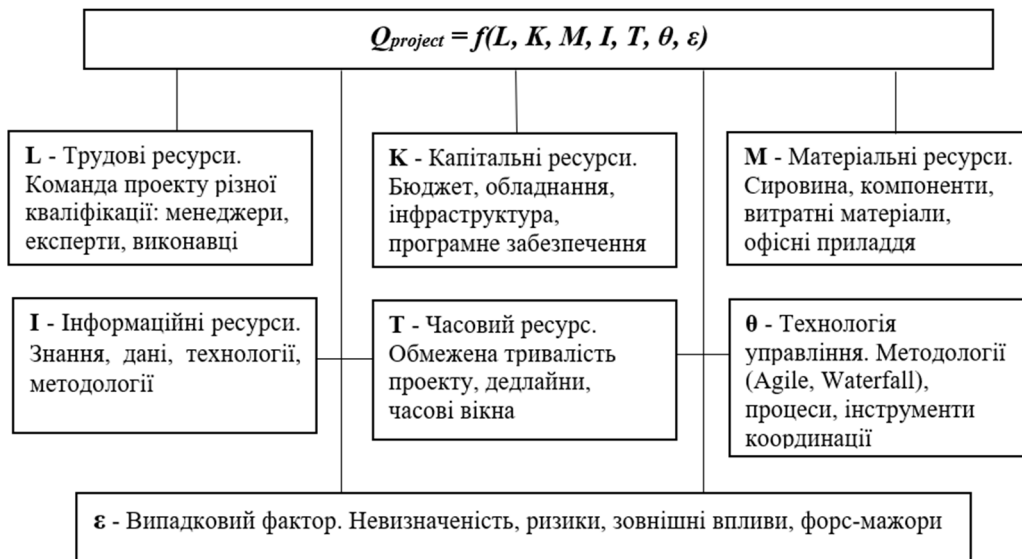


Рисунок 1. Формалізація виробничої функції проекту

Джерело: власна розробка автора

Принципова відмінність виробничої функції проекту від традиційної фірми (табл. 1) полягає у явному включенні часу як обмеженого ресурсу, що безпосередньо впливає на всі інші змінні, тоді як для фірми час є неявним параметром. Технологія управління відіграє особливу роль, визначаючи ефективність координації ресурсів та суттєво варіюючись залежно від специфіки проекту, на відміну від стандартизованого промислового виробництва. Вектор виходів включає не лише матеріальні результати, але й нематеріальні активи: знання, компетенції, мережі та покращені процеси, що ускладнює, але й збагачує оцінку ефективності.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз традиційної та проектної виробничої функції

Характеристика	Традиційна фірма	Проект
Виробнича функція	$Q = f(K, L, M)$	$Q_{project} = f(L, K, M, I, T, \theta, \epsilon)$
Роль часу	Неявний параметр	Явний обмежуючий ресурс (T)
Технологія	Стандартизована	Управлінські методології (θ)
Невизначеність	Мінімальна	Високий рівень (ϵ)
Інформаційні ресурси	Вторинні	Ключовий фактор (I)
Тривалість існування	Потенційно нескінченна	Чітко обмежена

Джерело: власна розробка автора



Емпіричні дослідження підтверджують типові властивості виробничої функції проєктів. Спостерігається спадна гранична продуктивність ресурсів при збільшенні команди понад оптимальний розмір та при додаванні спеціалістів на пізніх стадіях через зростання координаційних витрат. Це явище, відоме як «закон Брукса», є проявом класичного закону спадної граничної продуктивності в контексті проєктів.

Проєкти демонструють різні типи ефекту масштабу: спадний – при перевищенні оптимального розміру команди логістичних проєктів, постійний – у стандартизованих будівельних проєктах, зростаючий – у дослідницьких проєктах при досягненні критичної маси. Можливе часткове заміщення праці капіталом через автоматизацію, а унікальною характеристикою є можливість «стиснення часу» за рахунок збільшення інших ресурсів.

Проєкти демонструють різні типи технічного прогресу. Нейтральний прогрес за Хіксом означає пропорційне покращення продуктивності всіх факторів без зміни їх пропорцій – впровадження нової методології управління однаково підвищує ефективність усіх учасників. Трудозберігаючий прогрес характерний для проєктів з високою автоматизацією, капіталозберігаючий – для проєктів з новими методологіями управління, де інновації дозволяють досягати результатів з меншими капітальними витратами.

Розуміння проєкту як носія виробничої функції дає важливі практичні наслідки: можливість оптимізації розподілу ресурсів, відстеження граничної продуктивності для контролю ефективності, прогнозування термінів завершення та обґрунтування рішень щодо масштабування команди. Цей підхід створює основу як для теоретичного обґрунтування економічної природи проєкту, так і для практичного застосування у підвищенні ефективності управління.

Розглянемо другу ознаку: Комплексна структура економічних витрат Проєкту. Якщо виробнича функція демонструє технологічну спроможність Проєкту трансформувати ресурси у результати, то структура витрат розкриває



економічні механізми цієї трансформації та створює основу для раціонального управління проєктними ресурсами.

Господарюючий суб'єкт повинен характеризуватися наявністю диференційованої системи витрат, що включає постійні витрати (не залежать від обсягу виробництва), змінні витрати (змінюються пропорційно масштабу діяльності), граничні витрати (пов'язані з виробництвом додаткової одиниці продукції), а також альтернативні витрати (вартість утрачених можливостей). Найголовнішим є наявність аналітичних можливостей для систематичного аналізу структури витрат та їх подальшої оптимізації.

Проєкт як економічна одиниця повністю відповідає даній ознаці, демонструючи складну та багат шарову структуру економічних витрат, яка характерна для зрілих господарських суб'єктів. Відмінність структура економічних витрат Проєкту від традиційної фірми наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз структури витрат традиційної фірми та проєкту

Характеристика	Традиційна фірма	Проєкт
Постійні витрати	Оренда заводу, базові зарплати персоналу	Оренда проєктного офісу, базові зарплати команди
Змінні витрати	Сировина, енергія, змінна частина зарплат	Понаднормові години, консультанти, матеріали тестування
Граничні витрати	$MC = \partial TC / \partial Q$ (додаткова одиниця продукції)	$MC = \partial TC / \partial Q_{project}$ (додатковий модуль/функція)
Часові витрати	Неявні, не лімітовані	Явні, обмежені дедлайнами (<i>Time-Cost</i>)
Альтернативні витрати	Вибір між продуктовими лініями	Вибір функціональних можливостей та встановлення пріоритетів проєктних результатів
Горизонт планування	Довгостроковий, циклічний	Короткостроковий, обмежений
Аналітичні інструменти	Управлінський облік, калькуляція	<i>WBS, EVM</i> , проєктні сценарії
Структура ТС	$TC = FC + VC$	$TC_{project} = FC + VC + TimeCost + OpportunityCost$



Невизначеність витрат	Відносно передбачувана	Висока через унікальність Проєкту
Можливість оптимізації	Поступова, еволюційна	Одноразова, в межах проєкту
Роль координації	Постійні процеси	Тимчасові управлінські методології (θ)

Джерело: власна розробка автора

Аналіз проєктної діяльності виявляє наявність всіх основних типів витрат, притаманних мікроекономічним одиницям, але з певними специфічними особливостями, обумовленими тимчасовою природою Проєкту (рис. 2).

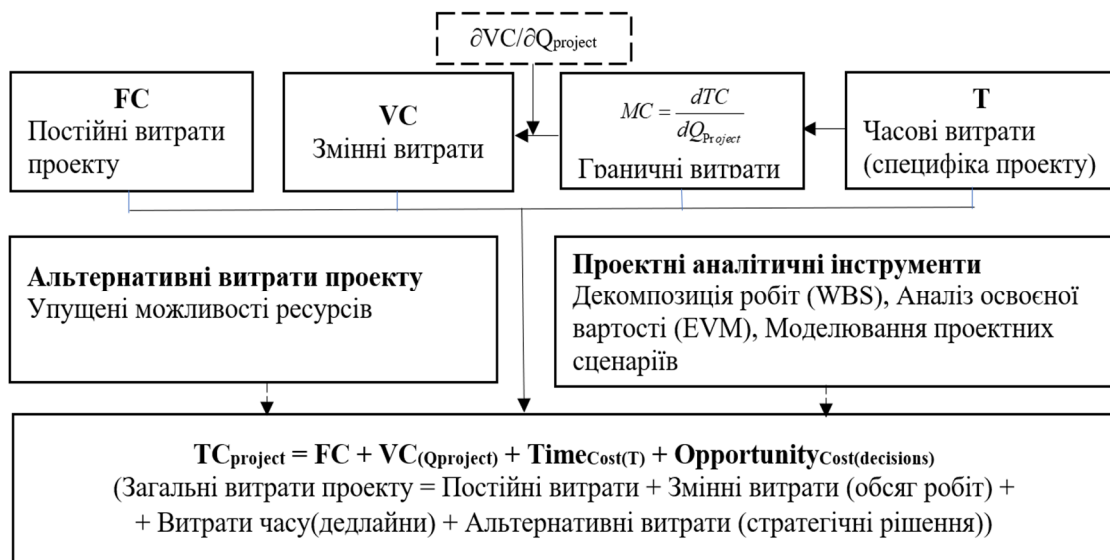


Рисунок 2. Структура економічних витрат проєкту як мікроекономічної одиниці

Джерело: власна розробка автора

Постійні витрати включають витрати, які не залежать від інтенсивності або обсягу виконуваних робіт та зберігаються протягом всього життєвого циклу проєкту. До них належать орендна плата за приміщення офісу, базова заробітна плата постійної команди включаючи менеджера та ключових спеціалістів, амортизація спеціалізованого обладнання та програмного забезпечення, витрати на страхування ризиків, а також адміністративні витрати на підтримку інфраструктури.

Змінні витрати проєкту безпосередньо корелюють з масштабом та інтенсивністю робіт, демонструючи пропорційну залежність від обсягу



виконуваних завдань. Вони включають додаткову оплату праці за понаднормові години, залучення зовнішніх консультантів та підрядників, матеріальні витрати на тестування та створення прототипів, транспортні витрати для відряджень команди, додаткові ліцензії програмного забезпечення залежно від кількості користувачів.

Граничні витрати представляють собою додаткові економічні витрати, необхідні для реалізації наступної одиниці результату або додаткового елемента продукту. Вони особливо важливі для прийняття рішень про розширення обсягу проєкту або додавання нових функціональних можливостей.

Альтернативні витрати проєкту відображають економічну вартість найкращої упущеної можливості використання ресурсів та мають особливе значення в умовах обмеженості часу та бюджету. Ці витрати виникають при кожному стратегічному рішенні щодо розподілу ресурсів між альтернативними напрямками діяльності. Якщо у логістичному центрі команда вирішує зосередити зусилля на створенні системи для обробки великогабаритних товарів замість розробки трьох окремих ліній для дрібних посилок, то альтернативні витрати становлять потенційну економічну цінність упущених можливостей обслуговування ринку експрес-доставки для бізнес-процесів організації.

Проєкти володіють розвиненими аналітичними інструментами для систематичного аналізу структури витрат, що дозволяє здійснювати їх ефективну оптимізацію. Методологія декомпозиції робіт (Work Breakdown Structure) забезпечує детальну структурування всіх типів витрат до рівня окремих робочих пакетів, дозволяючи точно ідентифікувати постійні та змінні компоненти. Системи управління ресурсами надають можливість відстеження змінних витрат у режимі реального часу та прогнозування їх динаміки залежно від зміни обсягу робіт. Методи аналізу освоєної вартості (Earned Value Management) дозволяють контролювати відхилення фактичних витрат від планових показників та оцінювати ефективність використання бюджету. Інструменти моделювання сценаріїв та аналізу чутливості надають можливість



оцінки альтернативних витрат при розгляді різних варіантів стратегічних рішень щодо розподілу ресурсів.

Таким чином, проекти демонструють повну відповідність другій ознаці мікроекономічної одиниці через наявність комплексної структури економічних витрат та розвинених аналітичних можливостей для їх оптимізації, що підтверджує їхню спроможність функціонувати як самостійні економічні суб'єкти з власною системою економічного управління та контролю витрат.

Наявність комплексної структури витрат створює передумови для раціонального економічного поведіння, що є сутністю третьої ознаки мікроекономічної одиниці.

Третя ознака: *Раціональне прийняття економічних рішень в умовах ресурсних обмежень*. Проект як економічна одиниця повністю відповідає даній ознаці, демонструючи систематичне застосування принципів раціонального економічного вибору. Проектні менеджери вирішують завдання оптимального розподілу ресурсів, застосовуючи методи математичного програмування: лінійне та цілочисельне програмування для оптимізації ресурсів та календарного планування, динамічне програмування для поетапної оптимізації, багатокритеріальний аналіз для вибору альтернатив.

Цільова функція проекту може бути формалізована як багатокритеріальна оптимізаційна задача: оптимізувати $F(Q, T, C, R)$ при обмеженнях бюджету ($B \leq B_{max}$), часу ($T \leq T_{max}$), якості ($Q \geq Q_{min}$) та ресурсів ($R \leq R_{max}$), де Q представляє якість результатів проекту, T - час реалізації, C - витрати, R - задоволеність стейкхолдерів.

Порівняльний аналіз (табл. 3) показує, що попри суттєві відмінності в операційних характеристиках, як організації, так і проекти проявляють фундаментальні ознаки раціональних економічних агентів. Обидва типи мікроекономічних одиниць застосовують систематичний підхід до оптимізації цільових функцій, використовують формалізовані методи прийняття рішень та демонструють здатність до адаптації в умовах мінливого економічного середовища. Проекти застосовують ті ж математичні методи оптимізації, що й традиційні організації, демонструючи раціональну економічну поведінку незалежно від тимчасового характеру.



Порівняльна характеристика раціонального прийняття економічних рішень в організаціях та проектах

Критерій порівняння	Організація	Проект
Цільова функція	Максимізація прибутку, ROI, ринкової частки; довгострокова стійкість та розвиток	Оптимальне співвідношення якості, часу, вартості; досягнення специфічних результатів
Горизонт планування	Довгостроковий (3-10+ років), стратегічне планування з поетапною реалізацією	Короткий до середньострокового (від кількох місяців до 2-3 років), чітко визначені терміни
Основні обмеження	Капітальні ресурси, організаційні можливості, ринкові умови, регулятивні вимоги	Бюджет проекту, дедлайни, доступні ресурси, технічні специфікації
Типи ризиків	Системні ринкові ризики, конкурентні загрози, технологічні зміни, регулятивні зміни	Проектні ризики (технічні, ресурсні), ризики затримок, зміни вимог замовника
Гнучкість рішень	Висока адаптивність, можливість зміни стратегії, диверсифікація діяльності	Обмежена рамками проекту, але з можливістю адаптивного управління в межах визначеного обсягу робіт
Критерії оптимізації	Довгострокова прибутковість, ринкова позиція, вартість компанії	Проектний трикутник (якість-час-вартість), задоволеність стейкхолдерів
Методи прийняття рішень	Стратегічне планування, портфельний аналіз, фінансове моделювання	Проектне планування, WBS, критичний шлях, PERT-аналіз
Відповідальність за результат	Топ-менеджмент, власники, рада директорів	Проектний менеджер, проектна команда, спонсор проекту

Джерело: власна розробка автора

Четверта ознака: *Стратегічне позиціонування у зовнішньому економічному середовищі*. Економічна одиниця здійснює стратегічне планування взаємодії з ключовими учасниками ринкового середовища: постачальниками ресурсів, споживачами продукції, конкурентами та регулюючими органами.

Проектні ініціативи повністю відповідають даній ознаці. Стратегічне управління постачальниками включає розробку стратегій закупівель, аналіз доцільності власного виробництва чи закупівлі та управління договірними відносинами. Взаємодія з замовниками реалізується через управління



зацікавленими сторонами: аналіз потреб, управління очікуваннями, залучення до прийняття рішень та адаптацію до змінюваних вимог. Конкурентне позиціонування проявляється через аналіз альтернативних рішень, формування унікальних переваг та конкуренцію за ресурси організації. Взаємодія з регуляторами включає забезпечення відповідності нормативним вимогам та розробку стратегій управління регулятивними ризиками.

Порівняльна характеристика (табл. 4) засвідчує, що проєкти та організації демонструють ідентичні підходи до стратегічного позиціонування: аналіз зовнішнього середовища, формування стратегій взаємодії та гнучке реагування на зміни. Хоча існують відмінності у часових рамках та ресурсних параметрах, це не заперечує наявності усіх елементів стратегічного позиціонування у проєктній діяльності, що підтверджує статус проєктів як повноцінних економічних суб'єктів.

Таблиця 4

Порівняльна характеристика стратегічного позиціонування організацій та проєктів

Критерій порівняння	Організація	Проєкт
Взаємодія з постачальниками	Довгострокові контракти, стратегічне партнерство, розвиток мережі постачальників	Короткострокові контракти, селективний відбір підрядників, проєктно-орієнтовані поставки
Відносини із споживачами	Постійна клієнтська база, програми лояльності, довгострокові відносини	Конкретні замовники проєкту, цільові бенефіціари, разові або короткострокові відносини
Конкурентне середовище	Ринкові конкуренти, боротьба за ринкові частки, довгострокове позиціонування	Конкуренція за ресурси організації, альтернативні проєктні рішення, конкуренція за фінансування
Регулятивне середовище	Галузеві стандарти, постійний моніторинг змін законодавства, лобювання інтересів	Проєктні стандарти, відповідність специфічним вимогам, тимчасові регулятивні режими
Горизонт стратегічного планування	Довгостроковий (3-10+ років), стратегічні плани розвитку	Середньостроковий (період реалізації проєкту), тактичне планування взаємодій
Ресурси для стратегічної діяльності	Спеціалізовані відділи, постійні бюджети на стратегічну діяльність	Проєктні ролі, тимчасові команди, бюджети в рамках проєктного фінансування



Критерії успішності стратегій	Ринкова частка, прибутковість, довгострокова стійкість	Досягнення цілей проекту, задоволеність замовника, ефективність використання ресурсів
Гнучкість стратегій	Еволюційна адаптація, поступові зміни стратегій	Швидка адаптація в межах проектних рамок, гнучке реагування на зміни

Джерело: власна розробка автора

П'ята ознака: *Управління інформаційними асиметріями та агентськими відносинами*. Економічний агент стикається з класичними проблемами неповноти ринкової інформації, морального ризику та несприятливого відбору. Здатність ефективно управляти цими проблемами є ознакою повноцінного економічного суб'єкта.

Проектні структури демонструють усі три класичні проблеми. Інформаційні асиметрії проявляються через нерівномірний розподіл знань: проектний менеджер володіє детальною операційною інформацією, замовник має обмежений доступ до даних, команда розуміє технічні аспекти, але може не знати повного бізнес-контексту. Моральний ризик виникає через можливість недобросовісної поведінки: субпідрядники знижують якість після авансових платежів, члени команди зменшують зусилля за відсутності контролю, замовники односторонньо змінюють вимоги. Для мінімізації проекти застосовують поетапні платежі, показники ефективності, багаторівневий моніторинг та контрактні механізми розподілу ризиків. Несприятливий відбір виникає при формуванні команд та виборі підрядників через неповну інформацію про компетенції; проекти використовують багатоетапні перевірки, технічне тестування та пілотні проекти.

Порівняльний аналіз (табл. 5) показує, що організації та проекти стикаються з ідентичними проблемами, але застосовують різні підходи: організації використовують довгострокові механізми контролю, проекти – гнучкі адаптивні інструменти. Спільними є потреби у створенні ефективних систем інформування, механізмів стимулювання та управління очікуваннями, що підтверджує універсальність агентських проблем. Проекти демонструють не



менш розвинені механізми управління цими проблемами, засвідчуючи спроможність діяти як повноцінні економічні суб'єкти.

Таблиця 5

Порівняльна характеристика управління інформаційними асиметріями та агентськими відносинами в організаціях та проєктах

Критерій порівняння	Організація	Проєкт
Структура інформаційних асиметрій	Ієрархічні асиметрії між рівнями управління, функціональні асиметрії між підрозділами	Багатосторонні асиметрії між замовником, менеджером, командою та підрядниками
Характер агентських відносин	Довгострокові відносини працівник-роботодавець, стабільні ролі	Тимчасові відносини, змінні ролі, множинні агентські зв'язки
Прояви морального ризику	Зниження продуктивності, ухилення від відповідальності, конфлікти інтересів	Зниження якості після авансових платежів, зміна вимог без компенсації, недостатнє залучення
Механізми контролю	Постійний операційний контроль, системи оцінки персоналу, корпоративна культура	Поетапний контроль результатів, системи показників ефективності, контрактні механізми
Управління несприятливим відбором	Процедури рекрутингу, випробувальні терміни, внутрішнє просування	Процедури селекції підрядників, пілотні проєкти, технічні тестування
Системи інформування	Корпоративні інформаційні системи, регулярна управлінська звітність	Проєктні інформаційні панелі, статусна звітність, комунікаційні плани
Горизонт управління відносинами	Довгостроковий (роки), еволюційний розвиток відносин	Короткостроковий (місяці), інтенсивний розвиток відносин
Складність координації	Стандартизовані процеси, усталені процедури взаємодії	Унікальні процеси, адаптивні механізми координації

Джерело: власна розробка автора

Шоста ознака: *Внутрішні механізми координації економічної активності.*

Економічний агент володіє розвиненими внутрішніми системами координації використання ресурсів та управління процесами, які представляють альтернативу суто ринковим механізмам координації.

Проєктні структури створюють складні внутрішні системи координації (рис. 3), що функціонують як повноцінна альтернатива ринковим механізмам. Ієрархічна структура управління включає чітко визначені рівні відповідальності з проєктним менеджером як центральною координуючою фігурою. Така



структура забезпечує ефективну координацію діяльності без використання ціноутворюючих механізмів ринку.



Рисунок 3. Проектна структура координації (внутрішні механізми координації з взаємозв'язками)

Джерело: власна розробка автора

Системи внутрішнього планування реалізуються через структуру декомпозиції робіт, календарне планування, розподіл ресурсів та бюджетне планування. Механізми внутрішнього контролю включають моніторинг прогресу, перевірку ключових етапів та систему показників ефективності проекту (графік, бюджет, якість, задоволеність замовника). Розподіл ресурсів здійснюється через централізовані механізми управління та встановлення пріоритетів, використовуючи внутрішні критерії ефективності.

Порівняльна характеристика внутрішніх механізмів координації (табл. 6) показує, що проекти створюють ефективні системи координації, які успішно замінюють ринкові механізми. Хоча проектна координація має тимчасовий характер, вона забезпечує повноцінне адміністративне управління ресурсами та процесами.



Порівняльна характеристика внутрішніх механізмів координації в
організаціях та проєктах

Критерій порівняння	Організація	Проєкт
Структура управління	Стабільна ієрархічна структура, постійні посади та підрозділи	Тимчасова матрична структура, гнучкі ролі та команди
Системи планування	Довгострокове стратегічне планування, річні операційні плани	Детальне проєктне планування, поетапні плани реалізації
Механізми контролю	Постійний операційний контроль, регулярна звітність	Контроль за етапами, моніторинг ключових точок
Розподіл ресурсів	Бюджетування за функціями, довгострокове планування ресурсів	Розподіл за завданнями, оптимізація під конкретні цілі
Координаційні процеси	Стандартизовані процедури, корпоративні регламенти	Методології управління проєктами, адаптивні процеси
Горизонт координації	Безперервний процес, еволюційні зміни	Обмежений життєвим циклом проєкту
Гнучкість механізмів	Стабільність та передбачуваність	Адаптивність та швидке реагування на зміни
Критерії ефективності	Операційна ефективність, рентабельність	Досягнення проєктних цілей у встановлені терміни

Джерело: власна розробка автора

Координація ресурсів та процесів може бути успішною лише при наявності надійних інструментів кількісної оцінки всіх аспектів діяльності, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Сьома ознака: *Здатність до кількісної економічної оцінки діяльності*. Економічний суб'єкт володіє інструментарієм для кількісної оцінки всіх аспектів своєї діяльності: вартісна оцінка ресурсів, вимірювання результатів, аналіз ефективності. Ця здатність є основою для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Проєктні структури володіють розвиненими системами кількісної оцінки. Вартісна оцінка здійснюється через деталізовану оцінку трудових, матеріальних, технічних та накладних витрат з точністю до рівня робочих пакетів. Аналіз ефективності здійснюється через управління освоєною вартістю: індекс ефективності витрат $CPI = \frac{EV}{AC}$, індекс виконання графіка $SPI = \frac{EV}{PV}$, відхилення за



вартістю $CV = EV - AC$, де EV - освоєна вартість, AC - фактичні витрати, PV - планова вартість.

Проектні команди застосовують фінансові показники: чисту теперішню вартість $NPV = \frac{CF_t}{(1+r)^t} - I_0$, внутрішню норму прибутковості IRR , коефіцієнт прибутковості $PI = \frac{NPV}{I_0}$ та період окупності.

Додатково використовуються показники ефективності ресурсів: коефіцієнт використання ресурсів $RUR = \frac{\text{Фактичні години}}{\text{Доступні години}}$, продуктивність команди $VP = \frac{\text{Обсяг виконаної роботи}}{\text{Витрачений час}}$ та прогнозні показники: прогноз вартості до завершення $ETC = \frac{BAC - EV}{CPI}$, прогноз загальної вартості $EAC = AC + ETC$, індекс ефективності до завершення $TCPI = \frac{BAC - EV}{BAC - AC}$.

Порівняльна характеристика систем кількісної оцінки (табл. 7) підтверджує, що проекти застосовують комплексні інструменти кількісної оцінки, які за точністю не поступаються системам традиційних організацій. Проектний фокус на конкретних результатах забезпечує більшу адаптивність систем вимірювання та контролю.

Таблиця 7

Порівняльна характеристика систем кількісної економічної оцінки в організаціях та проектах

Критерій порівняння	Організація	Проект
Оцінка входних ресурсів	Бухгалтерський облік витрат, бюджетне планування	Детальна оцінка проектних витрат, управління вартістю
Вимірювання результатів	Фінансові показники, операційні метрики	проектні результати, критерії успішності
Методи оцінки ефективності	Фінансові коефіцієнти, аналіз рентабельності	Управління освоєною вартістю, аналіз ефективності проекту
Горизонт оцінювання	Періодична звітність (квартальна, річна)	Безперервне відстеження протягом життєвого циклу



Об'єкти вимірювання	Підрозділи, продуктові лінії, функціональні області	Етапи проєкту, робочі пакети, результати
Системи показників	Корпоративні системи показників ефективності	Проєктні системи показників та метрик
Точність вимірювання	Агреговані показники, узагальнені тренди	Детальне відстеження на рівні завдань
Адаптивність систем	Стабільні системи обліку та звітності	Гнучкі системи моніторингу та контролю

Джерело: власна розробка автора

Проведений аналіз демонструє, що проєктні структури повністю відповідають усім семи фундаментальним ознакам мікроекономічної одиниці: функціонують як самостійні виробничі системи, ефективно управляють витратами, приймають раціональні економічні рішення в умовах обмежень, здійснюють стратегічне позиціонування, управляють інформаційними асиметріями та агентськими відносинами, створюють внутрішні механізми координації та володіють комплексними системами кількісної оцінки. Ця відповідність підтверджує теоретичну обґрунтованість розгляду проєктів як повноцінних мікроекономічних одиниць, здатних до самостійного функціонування в ринковому середовищі.

Висновки. У роботі систематизовано сім фундаментальних ознак мікроекономічної одиниці та доведено повну відповідність їм проєктної діяльності. Розроблено теоретичну концепцію проєкту як "тимчасової фірми" та створено методологічні засади інтеграції проєктного управління з мікроекономічною теорією.

Наукова новизна полягає у першому систематичному дослідженні проєктів як мікроекономічних суб'єктів, розробці концепції "тимчасової фірми", обґрунтуванні специфічної виробничої функції проєкту та створенні теоретичних засад застосування мікроекономічного інструментарію до проєктної діяльності. Перспективи подальших досліджень включають розробку математичної моделі оптимізації раціональності проєктних рішень, яка формалізує процеси економічного вибору у проєктному середовищі.



Список літератури

1. Coase R. H. The nature of the firm. *Economica*. 1937. Vol. 4. №. 16. С. 386–405.
2. Williamson O. E. The economic institutions of capitalism. New York : Free Press, 1985. 450 p.
3. Hart O. Firms, contracts, and financial structure. Oxford : Oxford University Press, 1995. 228 p.
4. Kalatzis A. E. G., Martins-Filho C., Ribeiro Jr. A. C. H. Financial constraints and firm efficiency: Further empirical evidence. *Finance Research Letters*. 2024. Vol. 70. Article 106298.
5. Sydow J., Braun T., Ekstedt E., Lundin R. A. The theory of temporary organization three decades later: Re-visiting the 4 T framework, focusing tensions, adding project plasticity. *Scandinavian Journal of Management*. 2025. Vol. 41. Article 101405.
6. Winch G. M. An Action Theory of the Project. *Journal of Management Studies*. 2025. Vol. 62. №. 1. С. 15–42.
7. Tuominen S., Martinsuo M. Alternative Approaches to Innovation Project Portfolio Governance. *Project Management Journal*. 2025. Vol. 56. №. 1. С. 64–83.
8. Nieto-Rodriguez A. The Project Economy Has Arrived. *Harvard Business Review*. 2021. Vol. 99. №. 6. С. 64–73.
9. Shaikh I. A., O'Brien J. P., Peters L. Inside directors and the underinvestment of financial slack towards R&D-intensity in high-technology firms. *Journal of Business Research*. 2020. Vol. 110. С. 112–125.
10. Martinsuo M., Huemann M. Emotions in projects and project management. *International Journal of Project Management*. 2021. Vol. 39. №. 1. С. 1–11.
11. Flyvbjerg B., Ansar A., Budzier A. та ін. Five things you should know about cost overrun. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2018. Vol. 118. С. 174–190.



12. Головня О., Гавриш І., Матюхіна А., Василюк І. Аналіз успішних кейсів сталого економічного розвитку через Проектне управління у післявоєнному відновленні України. *Економіка та фінанси*. 2024. Т. 15. №. 2. С. 45–58.
13. Beringer C., Jonas D., Kock A. Behavior of internal stakeholders in project portfolio management and its impact on success. *International Journal of Project Management*. 2013. Vol. 31. №. 6. С. 830–846.