

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ПОЛІСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет економіки та менеджменту  
Кафедра міжнародних економічних відносин  
та європейської інтеграції  
Кваліфікаційна робота  
на правах рукопису

Гладун Микола Якович

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

УДК 339.96:625.7/.8(477)

(індекс)

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

Управління міжнародними проєктами будівництва доріг в Україні

за ОПП “Міжнародний менеджмент” галузі знань 07 “Управління та  
адміністрування”  
спеціальності 073 “Менеджмент”

Подається на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня  
Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень.  
Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на  
відповідне джерело

---

(підпис, ініціали та прізвище здобувача вищої освіти)

Керівник роботи  
Зінчук Т. О.  
д.е.н., професор

Житомир – 2023

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ.....</b>	<b>8</b>
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА.....</b>	<b>15</b>
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВНИЦТВА ДОРІГ В УКРАЇНІ.....</b>	<b>26</b>
<b>ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ.....</b>	<b>36</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>36</b>

## АНОТАЦІЯ

Гладун М. Я. Управління міжнародними проєктами будівництва доріг в Україні. — Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття другого (магістерського) освітнього ступеня за ОПП "Міжнародний менеджмент" галузі знань 07 "Управління та адміністрування" спеціальності 073 "Менеджмент". — Поліський національний університет, Житомир, 2023.

### Зміст анотації

Дорожня інфраструктура є важливою складовою економічного та соціального розвитку країни, і міжнародні проєкти у цій сфері мають великий потенціал для поліпшення якості та доступності доріг. Залучення іноземних інвестицій у такі проєкти є важливим для забезпечення фінансування та успішної реалізації. Управління міжнародними проєктами допомагає гарантувати дотримання високих міжнародних стандартів якості та сталого розвитку під час будівництва інфраструктури. Дана робота розглядає тему управління міжнародними проєктами у будівництві доріг в Україні.

У кваліфікаційній роботі досліджуються методи та інструменти управління міжнародними дорожніми проєктами, включаючи планування, виконання, контроль якості, ресурси та ризики. Аналізується роль великих міжнародних компаній у сфері будівництва доріг, а також розглядається важливість стандартів якості в будівництві доріг і їх вплив на міжнародні проєкти. Висвітлюється досвід України в цій галузі та виклики, з якими стикається країна. Дана кваліфікаційна робота спрямована на розуміння та аналіз питань, пов'язаних з управлінням міжнародними проєктами будівництва доріг в Україні і розробку рекомендацій щодо поліпшення ефективності та результативності таких проєктів.

Ключові слова: стандарти, міжнародні проєкти, управління проєктами, інвестиції, інновації, смарт-технології.

## **ABSTRACT**

Hladun M. Y. Management of international road construction projects in Ukraine. — Qualification work on manuscript rights.

Qualifying work for obtaining a second (master's) educational degree under the International Management Program in the field of knowledge 07 "Management and Administration" in the specialty 073 "Management". — Polissya National University, Zhytomyr, 2023.

### **Abstract content**

Road infrastructure is an important component of the country's economic and social development, and international projects in this area have great potential for improving the quality and accessibility of roads. Attracting foreign investment in such projects is important to ensure financing and successful implementation. International project management helps ensure compliance with high international standards of quality and sustainable development during infrastructure construction. This paper examines the topic of international project management in road construction in Ukraine.

The qualification work examines methods and tools for managing international road projects, including planning, execution, quality control, resources and risks. The role of large international companies in the field of road construction is analyzed, as well as the importance of quality standards in road construction and their impact on international projects. The experience of Ukraine in this field and the challenges faced by the country are highlighted. This qualification work is aimed at understanding and analyzing issues related to the management of international road construction projects in Ukraine and developing recommendations for improving the efficiency and effectiveness of such projects.

**Keywords:** standards, international projects, project management, investments, innovations, smart technologies.

## ВСТУП

Впровадження та вдосконалення інфраструктурних проєктів, таких як будівництво доріг, є актуальним та стратегічно важливим завданням для багатьох країн, включаючи Україну. Під час виконання таких проєктів виникають численні виклики, пов'язані з організацією та реалізацією міжнародної співпраці, фінансуванням, технічними аспектами та управлінням виробничими ресурсами. Окрім того, реалізація дорожніх проєктів вимагає залучення значних інвестицій, акумулювання бюджетних коштів, чіткої та виваженої співпраці органів державного регулювання та міжнародних компаній. Загалом ці умови створюють складне середовище, що вимагає довгої та кропітливої підготовки у при формуванні та управлінні міжнародних дорожніх проєктів.

Велика кількість науковців зробили значний внесок у дослідженні проблеми управління міжнародними проєктами з точки зору залучення іноземних інвестицій у будівництво, фінансових та підприємницьких ризиків, інноваційно-технологічного забезпечення тощо. Серед вітчизняних слід виокремити таких, як: Сментина Н. [16], Козіна К. [11], Галушка В. [3] та Гамеляк І. [4], які досліджували різні напрями в системі управління міжнародними проєктами, особливості їх реалізації, тенденції та ризики. Крім того, процес управління міжнародними проєктами набув економічного та фінансового розвитку серед зарубіжних вчених, зокрема таких як: Когон К. [10], Хігні Д. [7], Філдінг П. [14] та Кок А. [20], які досліджували сучасні підходи менеджменту проєктів як складову успіху реалізації міжнародних проєктів.

Мета дипломної роботи: обґрунтування сучасних організаційно-економічних та прикладних підходів до процесу управління міжнародними проєктами у сфері будівництва автомобільних доріг в Україні з врахуванням світового досвіду.

Відповідно до мети в кваліфікаційній роботі поставлені такі завдання:

- опрацювати теоретико-методичних основи проєктного менеджменту та основні складові сучасного менеджменту міжнародних проєктів;
- проаналізувати сучасні методи та інструменти управління міжнародними проєктами будівництва доріг;
- обґрунтувати основні виклики у міжнародному проєктуванні будівництва доріг та ідентифікувати можливості для покращення управління проєктами;
- виявити особливості процесу управління дорожнім будівництвом в глобальному та національному контексті;
- розробити перспективні напрями розвитку проєктного менеджменту будівництва доріг.

Об'єктом дослідження виступає процес управління міжнародними проєктами будівництва доріг в Україні.

Методами, що були застосовані під час дослідження є: абстрактно-логічний (для узагальнення теоретичних засад управління міжнародними проєктами); статистичний (для аналізу інвестиційного забезпечення інфраструктурних проєктів), монографічний (висвітлення позитивного досвіду міжнародних компаній в сфері управління дорожнім будівництвом); аналітичний (для дослідження змісту, складових та етапів реалізації проєктів).

Інформаційну базу склали наукові праці, статті, монографії провідних вітчизняних та зарубіжних авторів, інформаційні ресурси мережі інтернет, результати власних досліджень.

Перелік публікацій автора за темою дослідження. Результати дослідження були апробовані на науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Гладун М.Я. Стратегія профілювання інфраструктурних проєктів. «Мировідбудова та глобальне економічне зростання: фокус дипломатії». *Збірник матеріалів ІХ-ої науково-практичної студентської конференції*. Поліський національний університет, 2023. С. 44-47.

2. Гладун М. Економічний підхід до управління гнучкими проєктами. *Збірник праць учасників ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Фінансові інструменти регіонального розвитку»*. Поліський національний університет, 2023. С. 134-137.

3. Гладун М. Механізм підвищення ефективності управління якістю управління проєктами виробничих компаній. *Інструменти і практики публічного управління в контексті децентралізації. Матеріали ІV Міжнародної науково-практичної конференції*. 2023. С. 201-205.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (24 найменувань). Текст роботи проілюстровано даними 8 рисунків та 6 таблиць

## **Розділ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ**

Міжнародні проєкти стають надзвичайно затребуваними в умовах глобалізації, оскільки мають позитивний ефект для зростання економіки країни та світу. Міжнародне проєктування суттєво покращує стан інфраструктури та логістики, дозволяє ефективно використувати інвестиційно-інноваційний потенціал у сфері будівництва. Ефективне управління такими проєктами вимагає не лише практичних навичок, але й наукового-теоретичних знань. Теорія управління міжнародними проєктами є галуззю науки та практики, яка спрямована на дослідження і розробку концепцій, методів й стратегій, що використовуються для успішного керування складними проєктами у міжнародному середовищі. Основними науковими складовими, які безпосередньо задіяні у формуванні теоретичної бази в системі управління міжнародними проєктами вистають такі, як культурні відмінності, управління багатокультурними командами, вирішення юридичних та регуляторних питань, оптимізація використання ресурсів у глобальному масштабі.

Теорія управління міжнародними проєктами базується на принципах проєктного менеджменту, доповнених стратегіями адаптації до специфіки міжнародного виміру, та включає в себе аналіз ризиків, стратегії комунікації та вирішення конфліктів у міжкультурному контексті. Враховуючи глобалізацію та високу складність сучасного бізнесу, теорія управління міжнародними проєктами є важливим інструментом для досягнення успіху та реалізації підприємницького потенціалу [12].

В загальному розумінні, міжнародні проєкти – це ініціативи або завдання, які вимагають співпраці та координації з учасниками з різних країн або регіонів світу з метою досягнення конкретних цілей або вирішення певних завдань. Основною сутністю міжнародних проєктів є їх міжнародний характер, що передбачає співпрацю між різними національностями,



культурами, юридичними системами та іншими аспектами, які виникають у міжнародному середовищі [3].

Проекти можуть бути різного типу, включаючи наукові дослідження, розвиток нових продуктів, гуманітарну допомогу, спортивні події, інфраструктурні будівництва, політичні ініціативи тощо. Міжнародні проекти вимагають уваги до різноманітних аспектів, таких як міжкультурна співпраця, логістика, фінанси, правові питання, комунікація та інші, і їх успіх зазвичай залежить від ефективного управління та взаємодії між учасниками з різних країн.

Поняття управління міжнародними проектами - означає систематичний та спланований процес керування і координації діяльністю, спрямованим на досягнення конкретних цілей в міжнародному контексті. Сутність даного поняття складається з таких складових, як:

- міжнародний підхід, що включає співпрацю з учасниками з різних країн або регіонів, а саме міжнародними командами, клієнтами, партнерами, або роботу в міжнародному середовищі;
- цілі та завдання – досягнення конкретних цілей та виконання завдань, які зазвичай визначаються на етапі планування проекту. Ці цілі можуть бути різними, включаючи розвиток продукту, вирішення проблем, розширення ринку, тощо;
- управління ресурсами, а саме ефективне розподілення людських, фінансових та матеріальних ресурсів для досягнення цілей проекту;
- створення докладного плану, який включає у себе графік, бюджет, розподіл завдань та механізми контролю за виконанням проекту;
- комунікація та співпраця, полягає у забезпеченні ефективної комунікації між учасниками проекту з різних країн, а також сприянні співпраці та взаємодії;

- ризики та управління ними, до них відносять особливі ризики, пов'язані з міжнародною валютною політикою, культурними різницями, правовими питаннями та іншими факторами [7].

Управління міжнародними проєктами включає кілька етапів, які допомагають досягнути успіху в реалізації проєкту, а також є фундаментом для ефективного планування та виконання проєктів, сприяючи поставлених цілей та завдань. Основні етапи проєктування забезпечують структурований та систематичний підхід до управління міжнародними проєктами та його результативного завершення в міжнародному контексті (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

### Етапи управління міжнародними проєктами

<b>Етап 1. Ініціація проєкту</b>
1. Визначення цілей та області діяльності проєкту.
2. Створення команди проєкту та призначення відповідальностей.
3. Розробка установчих документів і планування.
<b>Етап 2. Планування проєкту</b>
4. Розробка проєктного плану, включаючи розклад та бюджет.
5. Визначення завдань, ресурсів, термінів та критеріїв успіху.
6. Аналіз ризиків та розробка стратегій управління ризиками.
<b>Етап 3. Виконання проєкту</b>
7. Здійснення робіт відповідно до розкладу та бюджету.
8. Керування командою проєкту та вирішення проблем, які виникають під час виконання.
9. Забезпечення ефективної комунікації та співпраці.
Моніторинг та контроль.
10. Відстеження прогресу проєкту в порівнянні з планом.
11. Виявлення та вирішення відхилень та проблем.
12. Забезпечення дотримання бюджету та термінів.
<b>Етап 4. Завершення проєкту</b>
13. Оцінка результатів та досягнень проєкту.
14. Закриття проєкту та передача результатів клієнту або замовнику.
15. Вивчення уроків і накопичення досвіду для майбутніх проєктів.
<b>Етап 5. Звітність та аналіз</b>
16. Підготовка звітів про виконання проєкту для зацікавлених сторін.
17. Аналіз проєкту з метою визначення, що працювало добре, а що може бути вдосконалено.

*Джерело:* побудовано на основі [10].

Представлені етапи базуються на основних поняттях та принципах міжнародного проєктування, які допомагають успішно виконати та досягти

мету проєкту. До сутності поняття “міжнародне проєктування” можна віднести такі:

- міжнародний проєкт як ініціатива, яка вимагає співпраці між учасниками з різних країн або регіонів для досягнення конкретних цілей;
- міжнародний проєктний менеджмент як процес планування, виконання і контролю міжнародних проєктів для досягнення їхніх цілей;
- міжнародна команда проєкту або група фахівців з різних країн, які співпрацюють у міжнародному проєкті;
- міжнародна співпраця, що узгоджена діяльність між учасниками проєкту з різних країн [11].

Важливою складовою сучасного проєктного менеджменту – це принципи, на основі яких створюються та реалізуються проєкти. Ці принципи є основоположними засадами, на яких будується весь проєкт та без яких неможливо гарантувати ефективність його реалізації. До принципів міжнародного проєктного управління слід віднести:

- цільова орієнтованість – проєкт має чітко сформульовані цілі та завдання, які повинні бути досягнуті;
- ефективна комунікація та співпраця між членами міжнародної команди є ключовими для успішного проєкту;
- мультикультурність, а саме розуміння та повага до культурних різниць між учасниками проєкту допомагають підтримувати гармонійну співпрацю;
- управління ризиками, що включає розпізнавання, аналіз і управління ризиками, пов'язаними з міжнародними аспектами проєкту, допомагають запобігти можливим проблемам;
- глобальна стратегія, полягає у врахуванні глобальних трендів і факторів у плануванні та виконанні проєкту;
- постійне вдосконалення, здатність до аналізу та виправлення помилок, а також вдосконалення процесів на основі набутих досвіду і навчання;
- ефективне управління фінансами та бюджетом проєкту;

- співвідношення якості і часу, як результат забезпечення збалансованого співвідношення між якістю виконання проєкту та часовими обмеженнями [14].

В управлінні міжнародними проєктами поняття та принципи відіграють ключову роль, надаючи фундамент для успішного виконання складних завдань. Принципи та поняття “міжнародного проєкту” слугують основою, на якій будується весь процес управління та реалізації міжнародних проєктів. Вони визначають стратегічні підходи й встановлюють рамки для конкретних цілей та завдань проєкту.

Теорія методів управління в проєктному менеджменті є сукупністю концепцій, принципів та інструментів, спрямованих на ефективне планування, виконання та контроль проєктів з метою досягнення їхніх цілей. Вона вивчає оптимальне використання ресурсів, управлінські стратегії, комунікаційні підходи та методи забезпечення якості в контексті проєктної діяльності. В проєктному менеджменті існує чітка орієнтація на вирішення завдань з управління часом, бюджетом, якістю та ризиками, забезпечуючи ефективну взаємодію учасників проєкту та досягнення передбачених результатів. Теорія методів управління надає основи для розробки стратегій планування, ресурсного управління та вирішення конфліктів, сприяючи успішному виконанню проєктів у різноманітних галузях [2]. Не менш важливо розглянути методи та інструменти, які допомагають досягти успіху у міжнародних проєктах. Можна визначити конкретні методи управління, що використовуються в проєктному менеджменті (табл. 1.2). Більшість методів спрямовані на створення середовища реалізації міжнародного проєкту, яке буде повністю захищене від зовнішніх загроз та ризиків, створенні міцного підґрунтя для реалізації проєкту. При цьому, методи постійно вдосконалюються з появою сучасних технологій та зміною зовнішнього середовища реалізації проєкту.

Таблиця 1.2

**Методи управління міжнародними проєктами**

Назва методу	Напрямок використання
Проектного управління	для PMBOK (Project Management Body of Knowledge) або PRINCE2, при створенні фреймворку для управління проєктами.
Критичного шляху (CPM) та метод програмування ресурсів (PERT)	при визначенні часових та ресурсних обмежень проєкту та розподілення завдань.
SWOT-аналіз	для встановлення сильних та слабких сторін, виявлення можливостей та загроз, що впливають на проєкт.
Ризикового управління	аналіз ризиків, розробка стратегій управління ризиками та моніторинг ризиків.
Бюджетування	для визначення фінансових ресурсів та створення бюджетів для проєкту.

*Джерело:* побудовано на основі [15].

Для ефективного використання методів управління проєктом менеджментом існують ряд інструментів. Серед них програмне забезпечення, графіки Ганта, віртуальна комунікація та інші. Основна роль яких полягає у збільшенні функціональності проєктного менеджменту та покращенні системи управління (табл 1.3).

Таблиця 1.3

**Інструменти планування та виконання міжнародних проєктів**

Назва інструменту	Характеристика інструменту
Програмне забезпечення для проєктного управління	Microsoft Project, Asana, Trello або JIRA, що допомагають створювати розклади, відстежувати завдання та керувати комунікацією між учасниками проєкту.
Графіки Ганта	графічний інструмент для візуалізації термінів та залежностей між завданнями
Інструменти для віртуальної комунікації	платформи для відеоконференцій та спільної роботи, як Zoom, Microsoft Teams, Slack
Системи для зберігання та обміну даними	для зручного обміну документацією та інформацією між членами команди
Інструменти для відстеження прогресу	діаграми Ганта, таблиці звітності, системи для відстеження KPI (ключових показників ефективності)
Бази даних та інформаційні системи	для зберігання та аналізу даних проєкту
Інтерактивні веб-платформи для співпраці	зручні для взаємодії учасників проєкту, особливо коли вони розташовані у різних країнах

*Джерело:* побудовано на основі [19].

Теоретико-методичні основи управління міжнародними проєктами є надзвичайно важливими для успішного виконання складних завдань у міжнародному контексті. Теоретичні засади включають в себе різні складові, такі як стратегічне планування, управління ресурсами, контроль якості, комунікація та багато інших, що допомагають досягнути поставлених цілей та завдань міжнародних проєктів, зменшуючи ризики та сприяючи ефективному використанню ресурсів.

Управління міжнародними проєктами є складним завданням, і розуміння та застосування теоретико-методичних основ грає критичну роль у досягненні успіху. Правильне використання принципів, понять, методів та інструментів допомагає забезпечити ефективність та результативність міжнародних проєктів в умовах глобалізації та міжкультурного спілкування.

## **Розділ 2. ПРОБЛЕМИ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ ПРОЄКТАМИ В СФЕРІ ДОРОЖНЬОГО БУДІВНИЦТВА**

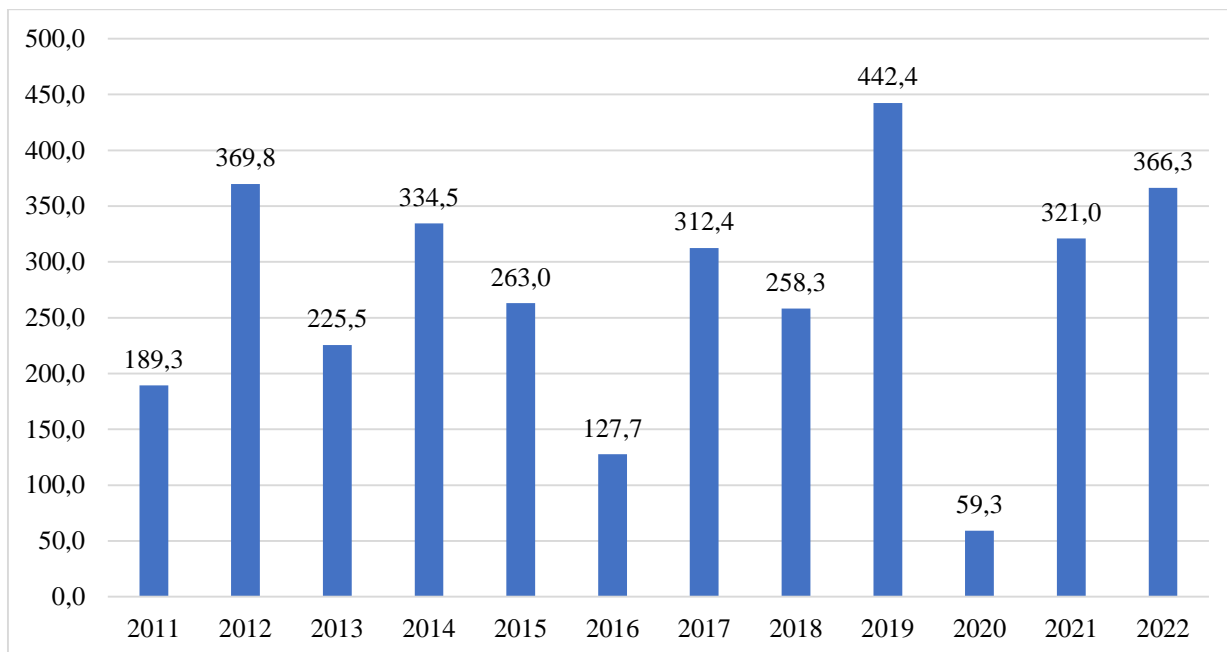
Управління міжнародними проєктами у сфері дорожнього будівництва є складним процесом, що вимагає комплексного підходу міжнародних та національних компаній, адже глобалізація та потреба у розвитку транспортної інфраструктури приводять до зростання обсягів співпраці між різними країнами та стейкхолдерами. Такий спільний підхід може привести до покращення якості і доступності транспортних мереж, але водночас викликає ряд складних проблем та особливостей, які вимагають уважного управління.

Проєктний менеджмент дорожнього будівництва стикається з рядом унікальних викликів і проблем, які впливають на успішне виконання таких проєктів. Для ефективного управління міжнародними проєктами в сфері дорожнього будівництва необхідно враховувати різні проблемні складові, розробляти стратегії їхнього вирішення та вдосконалення управлінських підходів. Деякі з основних проблем включають:

- складність регуляторного середовища;
- міжкультурні розбіжності;
- фінансові виклики;
- сезонні фактори та кліматичні умови;
- політичні ризики.

Основним показником, що відображає розвиток сфери дорожнього будівництва є рівень залучення інвестицій в галузь. Адже великі інфраструктурні проєкти вимагають значного зовнішнього фінансування та спільної кооперації великих компаній та держави. Можна прослідкувати чітку тенденцію в світі до зменшення фінансування дорожніх проєктів через пандемію COVID-19 в 2020 р. Проте критичність цієї галузі та необхідність

якісної дорожньої інфраструктури вже у 2022 р. майже повернули показники інвестування до періоду пандемії (рис 2.1).

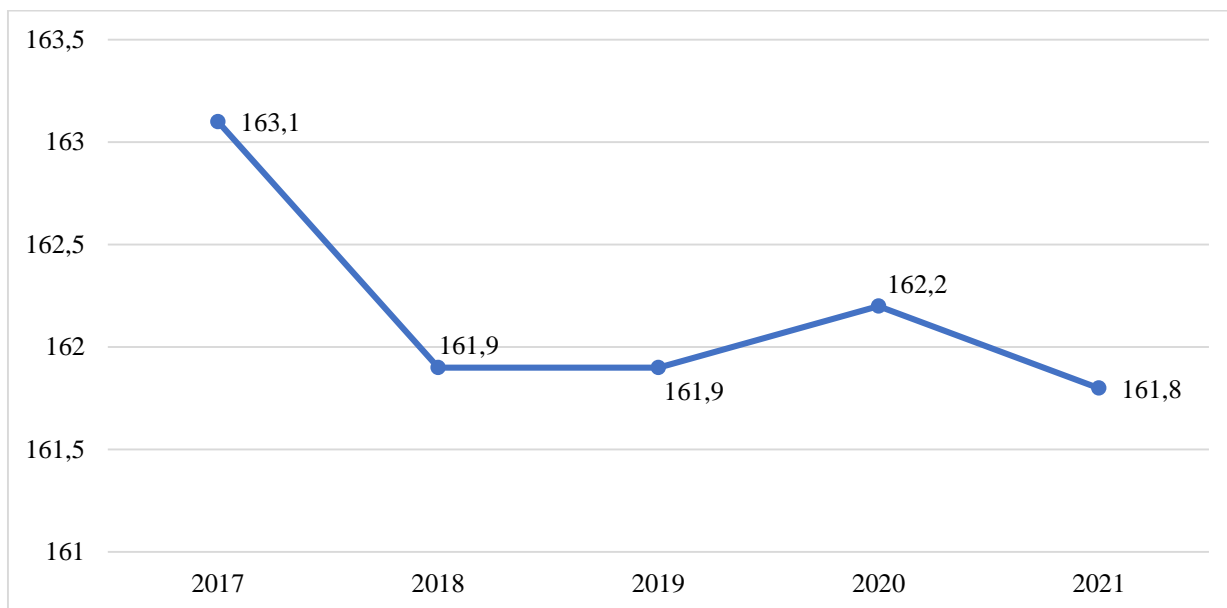


**Рис 2.1. Інвестування в транспортні проєкти в світі (в тому числі приватні проєкти), в млрд дол. США**

*Джерело:* побудовано на основі [21].

Розглядаючи проблеми та виклик в українських реаліях, можна визначити важливий фактор, що впливає загалом на всю українську інфраструктуру, так і на дорожню, а саме війна з російською федерацією. Регулярні обстріли, зміна логістичних маршрутів, переорієнтація на наземний транспорт, все це виснажує дорожню інфраструктуру України. На додачу, військовий стан вимагає виділення коштів на військові проєкти, що зменшує державне фінансування на розбудову дорожньої інфраструктури. Ще до початку повномасштабної війни прослідковувалася негативна тенденція до зменшення кількості автомобільних доріг, що вказувало на проблеми пов'язанні з розвитком цієї галузі в Україні (рис 2.2).





**Рис. 2.2. Довжина автомобільних доріг загального користування в Україні, тис. км**

*Джерело:* побудовано на основі [24].

Робота над міжнародними проектами в сфері дорожнього будівництва вимагає врахування культурних, технічних, правових та екологічних відмінностей між країнами. Забезпечення відповідності міжнародним стандартам та нормам, координація між різними стейкхолдерами та управління ризиками є лише декількома з багатьох проблем та особливостей, які впливають на успішне виконання таких проєктів.

Міжнародні стандарти дорожнього будівництва - це набір загальних норм, правил і вимог, розроблених міжнародними організаціями та органами для регулювання будівництва і управління дорожніми інфраструктурами. Ці стандарти створюються з метою забезпечення якості, безпеки та стандартизації в галузі дорожнього будівництва та можуть бути застосовані на міжнародному рівні, а також адаптовані до національних або регіональних потреб [17].

Однією з ключових особливостей реалізації міжнародних проєктів в сфері дорожнього будівництва – це відповідність усім міжнародним та національним стандартам. Стандарти виступають як основні критерії відповідно яких повинен формуватися проєкт в дорожній галузі, адже

дорожня інфраструктура одночасно має бути безпечною, екологічною та економічно ефективною. До основних міжнародних стандартів дорожнього будівництва можна віднести такі як ISO, EN, ASTM та інші (табл 2.1).

Таблиця 2.1

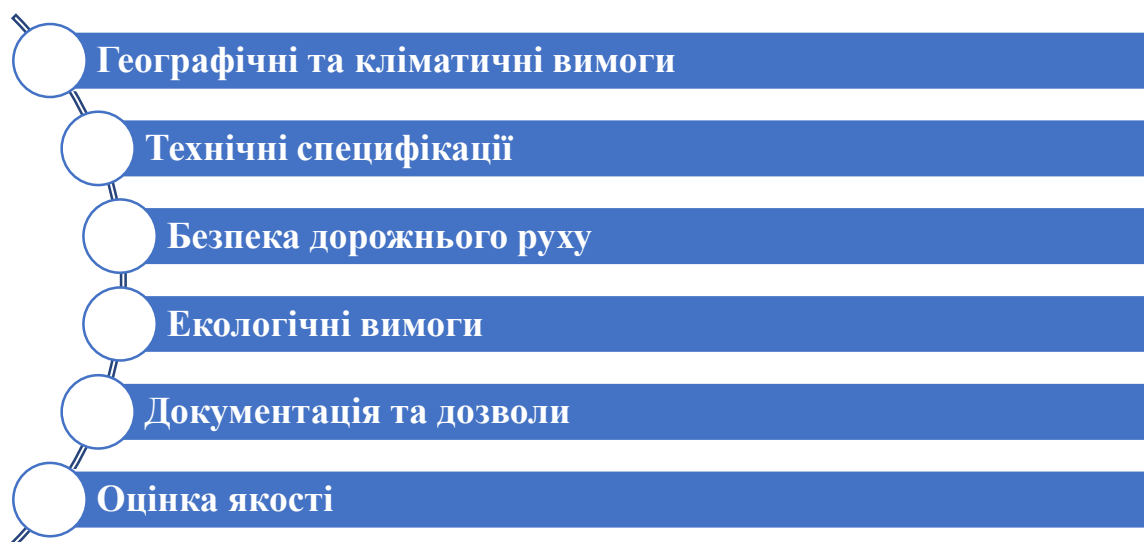
### Міжнародні стандарти дорожнього будівництва

Назва	Характеристика	Сфера застосування
EN 1317-1 "Дорожні бар'єри для захисту на дорогах - Частина 1: Системи захисту бордюрних об'єктів".	Набір вимог до дорожніх бар'єрів, які використовуються для захисту бордюрних об'єктів (таких як мости, стовпи, опори) на автомагістралях та інших дорогах.	Застосовується у будівництві та обслуговуванні автомагістралей, міських та міжміських доріг для забезпечення безпеки дорожнього руху та захисту інфраструктури.
ASTM D6927 "Стандартна специфікація для бітумів у дорожньому будівництві".	Стандарт встановлює вимоги до бітумів, які використовуються у дорожньому будівництві, зокрема для асфальтобетону.	Використовується у будівництві та ремонті доріг, асфальтових покриттів та інших дорожніх споруд для забезпечення відповідності якості та надійності дорожніх покриттів.
ISO 39001 "Системи управління безпекою дорожнього руху".	Він включає в себе стратегії, процеси та підходи до аналізу ризиків, попередження дорожніх аварій та збереження безпеки дорожнього руху.	Може бути впроваджений на дорогах будь-якого класу та категорії для поліпшення безпеки дорожнього руху.
AASHTO LRFD Bridge Design Specifications.	Визначає вимоги до проектування та розрахунку мостів і шляхопроводів з використанням навантаження на межу міцності та надійність (LRFD).	Застосовується для проектування та оцінки мостових споруд у Сполучених Штатах Америки для забезпечення їх надійності та безпеки.
BS 1377 "Methods of Test for Soils for Civil Engineering Purposes".	Визначає методи випробувань для оцінки фізичних і механічних властивостей ґрунтів, які використовуються в галузі цивільного інженерного будівництва.	Використовується для визначення властивостей ґрунтів, які використовуються в будівництві, включаючи фундаменти, дорожні будівельні роботи та інші інженерні проекти.

Джерело: побудовано на основі [22].

Ці міжнародні стандарти і нормативи допомагають забезпечити якість, безпеку та стандартизацію будівництва та управління дорожніми інфраструктурами у всьому світі. Вони сприяють створенню спільної мови та норм для галузі дорожнього будівництва і полегшують співробітництво між різними країнами та проектами. Стандарти та нормативи в галузі дорожнього

будівництва в різних країнах можуть відрізнятися за своєю сутністю, бути адаптованими до місцевих умов і вимог. На основі міжнародної стандартизації можуть визначатися національні вимоги до екологічності дорожньої інфраструктури. До складових стандартів і нормативів можна віднести як загальні вимоги, що стосуються екології, безпеки, так і вузько направлені, що відповідають за технічну специфікацію та дозволи (рис 2.3)



**Рис. 2.3. Основні складові стандартів і нормативів**

*Джерело:* побудовано на основі [9].

Під час управління міжнародними проектами в сфері дорожнього будівництва, необхідно враховувати ці різноманітні стандарти та нормативи та забезпечувати їх відповідність для забезпечення успішного виконання проекту. Так в одних країнах необхідно щоб стандарти враховували місцеві кліматичні умови, геологічні особливості та сейсмічну активність, що впливають на дизайн і будівництво доріг, в інших ключову роль віддають стандартам націленим на якість та технологічність виконаних робіт.

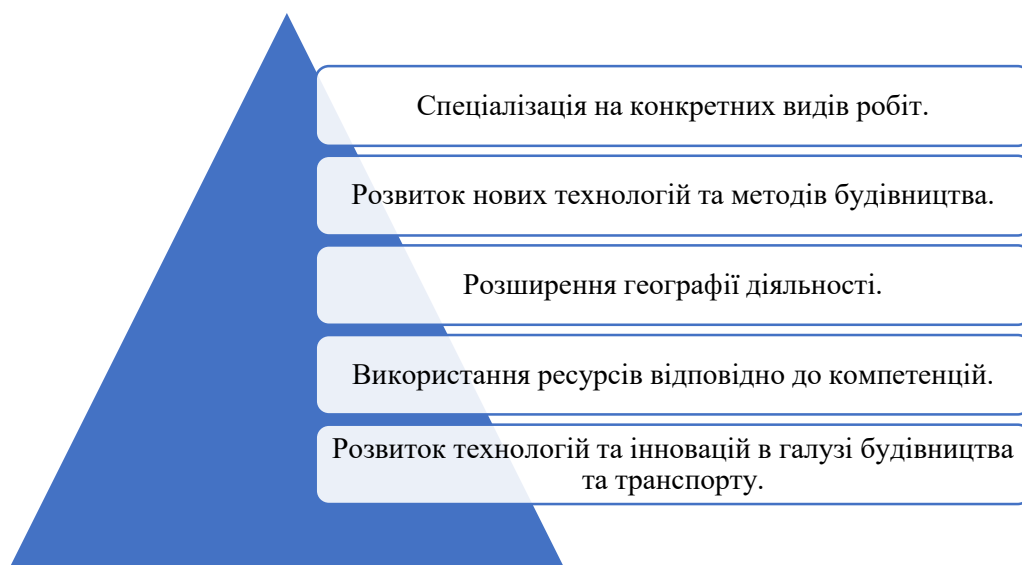
Управління міжнародними проектами в сфері дорожнього будівництва - це завдання, яке вимагає вирішення численних проблем та врахування різних особливостей. Перш за все, різниця в законодавстві та стандартах між країнами стає великим викликом. Вимоги до проектів, дозволи, технічні стандарти та екологічні норми можуть значно відрізнятися в кожній країні, що ускладнює узгодження та виконання проекту відповідно до всіх вимог.

Додатково, мовні та культурні бар'єри ускладнюють комунікацію між міжнародною командою проєкту. Незрозумілість мови та різниця в робочих стилях можуть призвести до недорозумінь, що впливає на ефективність та спроможність команди спільно працювати. Управління ризиками також є важливою проблемою. Міжнародні проєкти піддаються різним ризикам, включаючи зміни валютних курсів, політичну нестабільність, природні катастрофи та інші фактори. Вирішення цих ризиків вимагає планування та управління ризиками на міжнародному рівні. Крім того, координація з іншими інфраструктурними секторами, такими як водопостачання та електропостачання, може бути важливою, і ця координація може бути недостатньою в управлінні проєктами. Наприклад, проєкти можуть вимагати спільної роботи з іншими стейкхолдерами для забезпечення доступу до інфраструктури, яка може вплинути на терміни та бюджет проєкту [5].

Сезонність і погодні умови також можуть впливати на дорожні проєкти. Наприклад, погіршення погоди може призвести до затримок у будівництві та вплинути на графік проєкту. Управління цими факторами вимагає докладного планування та врахування можливих затримок. Всі ці проблеми вимагають комплексного управління та пошуку інноваційних рішень для їх вирішення з метою досягнення успіху в міжнародних проєктах дорожнього будівництва.

До важливих особливостей автодорожнього будівництва є поглиблення спеціалізації автобудівельних компаній, що означає зосередження країн на виробництві тих товарів і послуг, у яких вони мають конкурентні переваги за рахунок своїх ресурсів, технологій або інших факторів. Поглиблення спеціалізації може мати позитивний вплив на економіку країни, оскільки воно дозволяє ефективніше використовувати ресурси, знижувати витрати на виробництво та підвищувати продуктивність. Крім того, воно може сприяти підвищенню якості виробів і послуг та забезпеченню їх більшої конкурентоспроможності на міжнародному ринку.

Напрями поглиблення спеціалізації автодорожніх будівельних компаній можуть бути різноманітними і залежати від конкретної стратегії компанії та ринкових умов. В сучасних умовах спеціалізація будівельних компаній в багатьох випадках залежить від впровадження сучасних технологій, залучення інвестицій, розширенні географії діяльності, а також пошук і розвиток нових методів будівництва (рис 2.4).



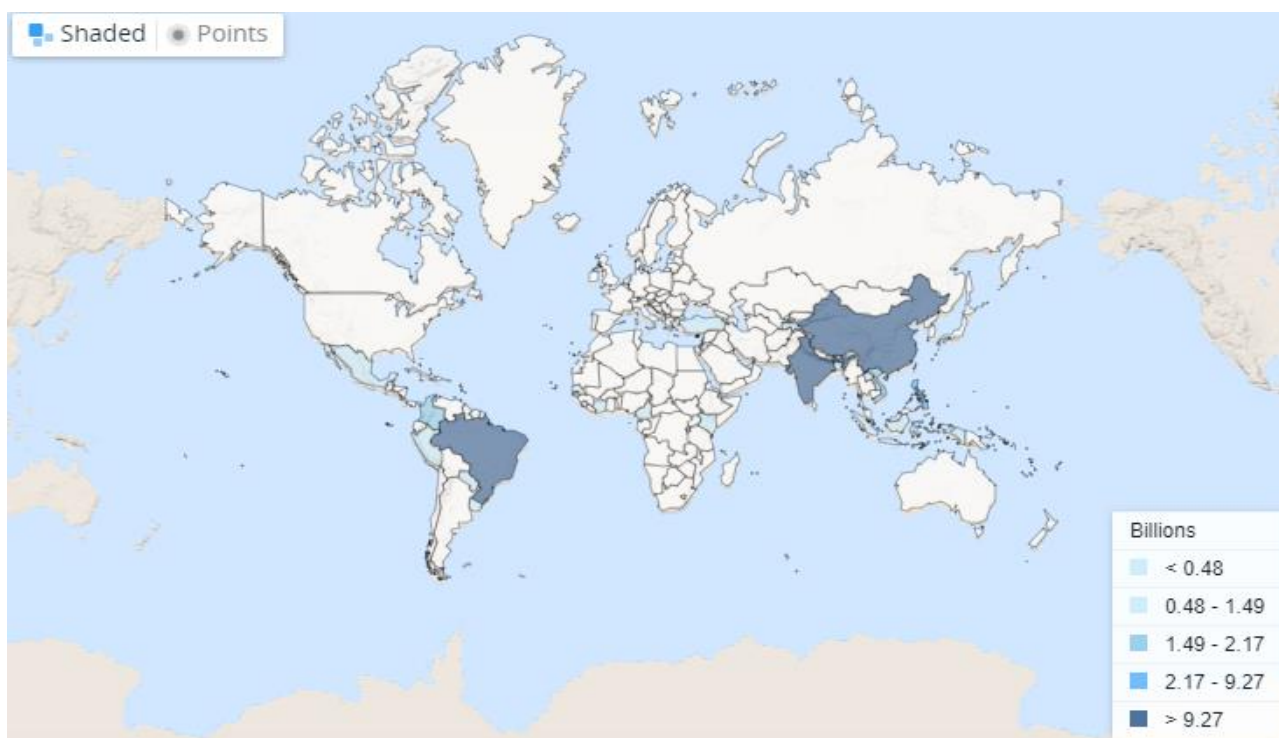
**Рис. 2.4. Напрями поглиблення спеціалізації автодорожніх будівельних компаній**

*Джерело:* побудовано на основі [13].

Однак, поглиблення спеціалізації може також мати й негативні наслідки. Зокрема, спеціалізація компанії може зменшувати різноманітність виробництва, залежність економіки від окремих галузей, а також підвищувати ризики для економіки у разі зміни кон'юнктури світового ринку або змін відносин з іншими країнами. Напрямом нівелювання наслідків спеціалізації може стати напрям забезпечення диверсифікації економіки та зберігати певну гнучкість виробництва і взаємодії з іншими країнами [13].

До особливостей в сфері дорожнього будівництва можна віднести інвестиції в транспортні проекти з приватною участю стосуються зобов'язань щодо інфраструктурних проектів у транспорті, які досягли фінансового закриття та прямо чи опосередковано служать громадськості. Рухомі активи та малі проекти виключаються. Включені типи проектів: контракти на

управління та оренду, контракти на експлуатацію та управління з великими капітальними витратами, проекти з нуля (у яких приватна організація або державно-приватне спільне підприємство будує та експлуатує нове об'єкт) та відчуження. Інвестиційні зобов'язання – це сума інвестицій у об'єкти та інвестицій у державні активи. Інвестиції в об'єкти – це ресурси, які проєктна компанія зобов'язується інвестувати протягом періоду контракту або в нові об'єкти, або в розширення та модернізацію існуючих об'єктів. Інвестиції в державні активи – це ресурси, які проєктна компанія витрачає на придбання державних активів, таких як державні підприємства, права на надання послуг у певній сфері. Розглядаючи основних лідерів серед країн, що залучають інвестиції в інфраструктурні проєкти, то можна визначити трійку світових лідерів – Китай, Індія та Бразилія, це пов'язано із їх економічним зростанням, та бажанням розвивати ті галузі, яким приділялося недостатньо уваги (рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Інвестиції в інфраструктурні проєкти з приватною участю**

*Джерело:* побудовано на основі [21].

Інвестиції в інфраструктурні проєкти з приватною участю зробили важливий внесок у пом'якшення фіскальних обмежень, підвищення

ефективності інфраструктурних послуг і розширення надання бідним людям. Країни, що розвиваються, були в авангарді, впроваджуючи кращі підходи до послуг інфраструктури та користуючись перевагами більшої конкуренції та орієнтації на споживача. Підприємництво має важливе значення для динамізму сучасної ринкової економіки, і більша щільність входження нових підприємств може сприяти конкуренції та економічному зростанню. Розвиток приватного сектору та інвестиції – є критично важливими для зменшення бідності [17]. Паралельно із зусиллями державного сектору приватні інвестиції, особливо на конкурентних ринках, мають величезний потенціал для сприяння зростанню. Приватні ринки є двигуном зростання продуктивності, створюючи продуктивні робочі місця та вищі доходи. І оскільки уряд відіграє додаткову роль у регулюванні, фінансуванні та наданні послуг, приватна ініціатива та інвестиції можуть допомогти забезпечити базові послуги та умови, які розширюють можливості бідних людей – шляхом покращення охорони здоров'я, освіти та інфраструктури.

До ключової особливості в сфері автодорожнього будівництва можна віднести вплив великих гравців на ринку. Великі компанії мають важливу роль у галузі дорожнього будівництва і впливають на цей сектор різними способами. Їхній внесок допомагає вирішувати різні завдання та виклики, пов'язані з розвитком і підтримкою дорожньої інфраструктури [6]:

- по-перше, великі компанії забезпечують фінансову потужність та ресурси для реалізації великих та амбітних проєктів дорожнього будівництва. Інвестування значних коштів в розробку та будівництво доріг, мостів, аеропортів, тунелів та інших об'єктів, що дозволяє покращити стан і якість дорожньої мережі та забезпечує економічний розвиток регіонів;

- по-друге, великі компанії принципово важливі для впровадження технологічних інновацій у дорожнє будівництво. Вкладання зусиль у вдосконалення будівельних технологій, впроваджуючи нові методи та

матеріали для покращення ефективності будівництва і тривалості інфраструктури;

- по-третє, великі компанії сприяють залученню інвестицій у галузь дорожнього будівництва через співпрацю з фінансовими установами та державними органами. Створення партнерства для фінансування проєктів або взяти на себе значну частину інвестицій, щоб забезпечити реалізацію важливих проєктів;

- по-четверте, великі компанії забезпечують робочі місця та сприяють розвитку інфраструктури в регіонах, де здійснюється будівництво. Це допомагає підняти рівень зайнятості та покращити якість життя місцевого населення.

Великі компанії також можуть грати важливу роль у збереженні навколишнього середовища та дотриманні екологічних стандартів у будівництві. Вони можуть впроваджувати зелені технології та методи для зменшення негативного впливу будівництва на природу. Як результат, великі компанії ключовими учасниками в галузі дорожнього будівництва, і їхня роль є надзвичайно важливою для розвитку та підтримки інфраструктури, яка впливає на життя і господарство багатьох країн (табл 2.2.)

Управління міжнародними проєктами в сфері дорожнього будівництва – це складний та важливий процес, який стикається з численними проблемами та особливостями. Різниця в законодавстві, стандартах та культурних особливостях між країнами створює значний виклик для успішної реалізації міжнародних дорожніх проєктів. Крім того, управління ризиками, мовні бар'єри, сезонність та погодні умови також впливають на успішність проєктів.

Для досягнення успіху в міжнародних проєктах дорожнього будівництва, необхідно комплексне планування, уважне вивчення місцевих умов та специфікацій, а також постійний моніторинг та адаптація до змін. Міжнародні проєкти вимагають ефективної комунікації, співпраці та



залучення різних стейкхолдерів, включаючи громади, уряди та інші інфраструктурні сектори.

Таблиця 2.2

### Найбільші міжнародні компанії в сфері дорожнього будівництва

Назва компанії	Напрями діяльності	Капіталізація	Кількість працівників
Vinci SA	Дорожнє будівництво, мости, аеропорти, житлову нерухомість та інші інженерні об'єкти.	54 млрд дол. США	220000
China Communications Construction Company	Спеціалізується на будівництві і реконструкції автодоріг, мостів, портових споруд та інших інфраструктурних об'єктів.	30 млрд дол. США	120000
Skanska	спеціалізується на будівництві доріг, мостів, житлових комплексів, комерційних об'єктів і інфраструктурних проєктів.	27 млрд дол. США	34000
Bechtel Corporation	Американська корпорація, яка спеціалізується на будівництві доріг, залізниць, портів, аеропортів та інших інфраструктурних проєктах.	20 млрд дол. США	55000
Fluor Corporation	Займається інженерними, будівельними та технічними послугами у багатьох галузях, включаючи дорожнє будівництво, енергетику, нафтогазову промисловість та інфраструктурні проєкти.	4 млрд дол. США	45000
Grupo ACS	Іспанська компанія, що займається будівництвом та інженерними послугами, включаючи дорожнє будівництво, енергетику, водопостачання та інші інфраструктурні проєкти.	10 млрд дол. США	200000

Джерело: побудовано на основі [23].

Важливо розуміти, що кожен міжнародний дорожній проєкт унікальний і потребує індивідуального підходу. Управління такими проєктами вимагає глибокого розуміння всіх особливостей та виявлення оптимальних рішень для досягнення успіху. Незважаючи на складнощі, ефективне управління міжнародними дорожніми проєктами може призвести до поліпшення інфраструктури, сприяти економічному розвитку та підвищити якість життя в різних країнах та регіонах.

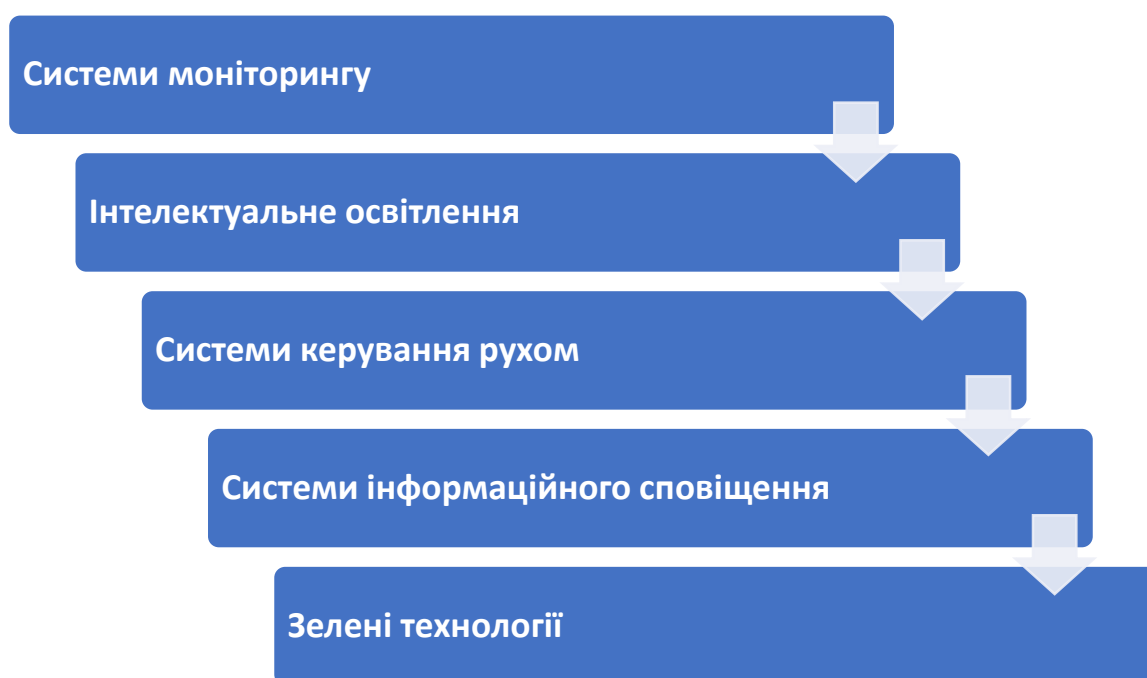
### **Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ БУДІВНИЦТВА ДОРІГ В УКРАЇНІ**

Перспективи розвитку проєктного менеджменту в будівництві доріг в Україні та світі полягають у постійній зростаючій потребі у модернізації та розширенні дорожньої мережі, а також забезпечення високих стандартів безпеки та якості дорожніх об'єктів вимагає ефективного управління проєктами. Україна має потужний потенціал у сфері будівництва доріг, але для досягнення успіху необхідно вдосконалювати методи управління проєктами. Інтеграція сучасних методів, використання інформаційних технологій, а також дотримання міжнародних стандартів будуть сприяти підвищенню ефективності та прозорості проєктів дорожнього будівництва.

Однією з перспектив є впровадження концепції "смарт-доріг", яка передбачає використання інноваційних рішень, таких як системи безпеки, моніторингу дорожнього руху, та зелені технології для створення стійких та безпечних інфраструктурних проєктів. Зростає також роль партнерства між державними органами, приватним сектором та міжнародними фінансовими установами у фінансуванні та реалізації проєктів. Це відкриває нові можливості для залучення інвестицій та технологічного обміну [1].

Впровадження концепції "смарт-доріг" є ключовою перспективою розвитку проєктного менеджменту в будівництві доріг в Україні. Ця концепція включає в себе використання інноваційних технологій та рішень для покращення безпеки, ефективності та стійкості дорожньої інфраструктури. Системи безпеки, такі як відеоспостереження та системи контролю за швидкістю руху, можуть покращити безпеку дорожнього руху та допомогти у виявленні порушень правил. Моніторинг дорожнього руху за допомогою сучасних технологій допомагає управляти потоками автотранспорту та уникати заторів.

Зелені технології можуть бути використані для створення більш екологічних та стійких дорожніх проєктів. Це включає в себе використання матеріалів, які мінімізують вплив на навколишнє середовище, а також розвиток інфраструктури для підтримки транспорту з низьким рівнем викидів. Смарт-технології також можуть покращити управління і обслуговуванням доріг (рис.3.1). Системи моніторингу стану інфраструктури можуть допомогти вчасно виявляти потребу в ремонті та підтримці. Інформаційні технології також можуть бути використані для покращення комунікацій.



**Рис. 3.1. Складові частини смарт-доріг**

*Джерело:* побудовано на основі [4].

Смарт-дороги - це інфраструктурні об'єкти, які використовують сучасні технології для поліпшення безпеки, ефективності та стійкості дорожнього руху. Ці складові дозволяють створити інтегровану систему, яка покращує якість та безпеку дорожнього руху, сприяє економії енергії та збільшує стійкість дорожньої інфраструктури.

Державне регулювання в Україні створює умови для створення та реалізації дорожніх проєктів на національному, регіональному та локальному рівні, що напряму впливає на розвиток проєктного менеджменту в

будівництві доріг, що включає в себе створення правового та регуляторного середовища, що регулює процеси проєктного менеджменту, визначає стандарти та вимоги до будівництва і інфраструктурних проєктів, а також забезпечує нагляд та контроль за виконанням цих норм.

Державні органи визначають стратегічні пріоритети у розвитку дорожньої інфраструктури, виділяють фінансові ресурси для проєктів, укладають угоди про публічно-приватне партнерство та контролюють їх виконання, а також забезпечують додержання екологічних та будівельних стандартів, що сприяє створенню безпечних та стійких дорожніх об'єктів (табл 3.1).

Таблиця 3.1

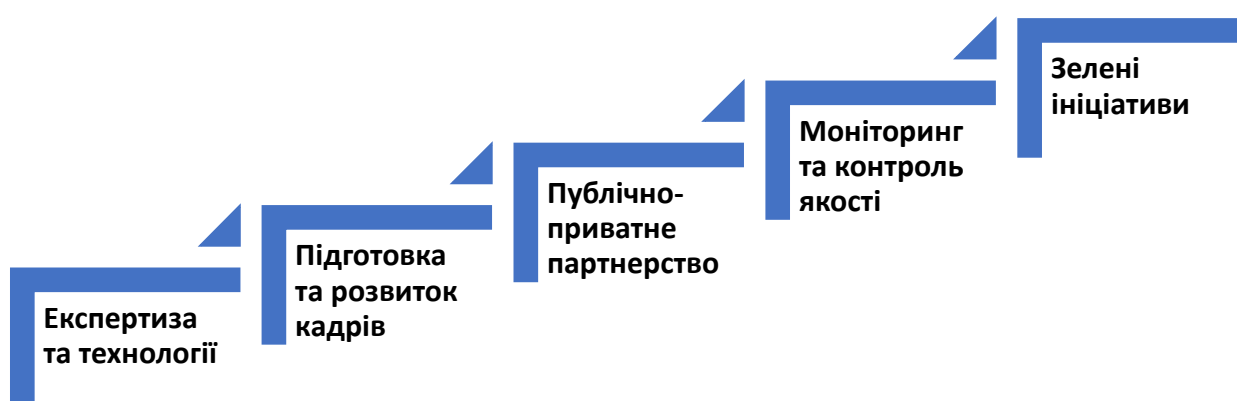
### Державне регулювання в сфері проєктного менеджменту будівництва доріг

Назва закону	Дата прийняття	Основні положення закону
Закон України "Про автомобільні дороги"	29 грудня 2005 р.	Регулює будівництво, експлуатацію та реконструкцію автомобільних доріг.
Закон України "Про концесії"	16 вересня 1999 р.	Регулює укладання угод про концесії у будівництві та управлінні дорогами.
Закон України "Про державні закупівлі"	1 січня 2010 р.	Визначає правила проведення державних закупівель, включаючи проєкти дорожнього будівництва.
Закон України "Про державне регулювання будівельної галузі"	5 лютого 2003 р.	Регулює діяльність в будівельній галузі, включаючи стандарти та вимоги до будівництва доріг.
Закон України "Про публічно-приватне партнерство"	1 липня 2010 р.	Встановлює правила співпраці між державними та приватними суб'єктами у реалізації інфраструктурних проєктів, включаючи будівництво доріг.

*Джерело:* побудовано на основі [8].

Державне регулювання також включає в себе моніторинг і оцінку якості проєктів, надає підтримку в розвитку кадрів та ефективне використання інформаційних технологій у проєктному менеджменті. Ця система допомагає забезпечити прозорість, ефективність та сталість інфраструктурних проєктів, сприяючи розвитку дорожньої мережі та покращенню транспортної інфраструктури в Україні (табл.3.1).

Великі компанії грають важливу роль у розвитку проєктного менеджменту в будівництві доріг в Україні. Великий бізнес є основним суб'єктом дорожньої галузі, який залучає фінансові ресурси та технологічні інновації до сфери дорожнього будівництва. Основні складові впливу великих компаній на розвиток проєктного менеджменту будівництва доріг в Україні різноманітні, що включають як напрями екологізації проєктів, так і забезпечення якісної експертизи та технологічного процесу (рис 3.2).



**Рис. 3.2. Складові впливу великих компаній на розвиток проєктного менеджменту будівництва доріг в Україні**

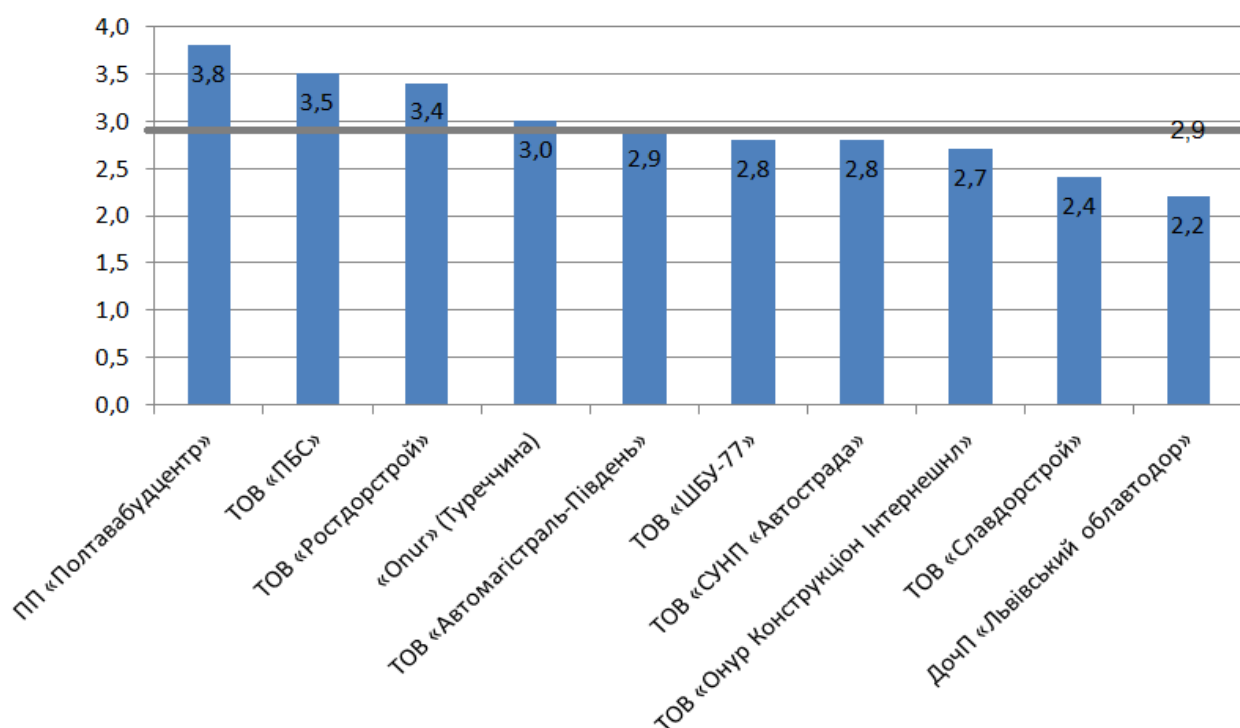
Джерело: побудовано на основі [16].

Великі компанії, з одного боку, здатні забезпечити фінансову стійкість для великих інфраструктурних проєктів, що може сприяти їхньому вчасному виконанню та покращенню якості. Великі корпорації можуть залучати інвестиції, укладати угоди про публічно-приватне партнерство та співпрацювати з урядовими органами для забезпечення фінансування проєктів дорожнього будівництва.

З іншого боку, великі гравці на ринку дорожнього будівництва вносять передові технології та інновації, що можуть покращити ефективність та якість будівництва доріг. Це включає в себе використання сучасних

будівельних методів, екологічно чистих матеріалів та інтеграцію інформаційних технологій для покращення процесів управління проектами.

Крім того, великі компанії можуть впроваджувати зелені технології та сталості у будівництво доріг, спрямовуючи увагу на екологічні аспекти та зменшення впливу на навколишнє середовище. У цілому, внесок великих корпорацій у розвиток проектного менеджменту в будівництві доріг полягає в підвищенні стандартів, забезпеченні фінансової стійкості та створенні інноваційних та стійких інфраструктурних проєктів в Україні. Відслідковувати діяльність компаній у сфері автомобільного будівництва можливо завдяки тендерам, адже реалізація будь-якого проєкту відбувається з участю держави (рис 3.3).



**Рис. 3.3. Середня кількість пропозицій на тендерах, виграних фірмою в 2022 р.**

*Джерело:* побудовано за даними [18].

У сфері будівництва та ремонту доріг в Україні велике значення має участь вітчизняних компаній в тендерах та проєктах. За статистичними даними, більшість тендерів у цій галузі виграють українські дорожньо-

будівельні компанії, і це становить приблизно 80% від усіх контрактів на ремонт доріг в країні.

Однак, важливо відзначити, що іноземні підрядники також активно діють на ринку будівництва доріг в Україні, зокрема, у сегменті об'єктів, що фінансуються міжнародними фінансовими організаціями. Залишаються 20% тендерів, які дістаються іноземним компаніям та працюють над будівництвом дорожніх об'єктів [18].

Такий розподіл контрактів свідчить про те, що українські компанії мають великий потенціал та досвід у сфері дорожнього будівництва, і вони активно конкурують на внутрішньому ринку. Одночасно, привабливість України для іноземних інвесторів і підрядників підтримується також наявністю міжнародних проєктів та фінансування з боку міжнародних фінансових організацій, що стимулює залучення іноземних компаній у певні проєкти. В цілому, такий розподіл може сприяти підвищенню конкурентоспроможності та якості дорожньої інфраструктури в Україні завдяки комбінації досвіду вітчизняних та іноземних фахівців у галузі будівництва доріг.

Перспективи розвитку проєктного менеджменту в будівництві доріг в Україні виявляються динамічними та позитивною тенденцією, але вимагають системної роботи та розширення співпраці між різними суб'єктами управління та інвесторами.

- можливість залучення іноземних інвестицій у сферу дорожнього будівництва в Україні відкриває широкі перспективи для модернізації і розширення інфраструктури. Держава повинна активно співпрацювати з міжнародними фінансовими організаціями та приватними інвесторами для забезпечення фінансової стійкості та розвитку проєктів;

- інноваційні підходи та сучасні технології мають потенціал покращити ефективність та якість будівництва доріг, знизити витрати та

тривалість проєктів. Важливо активно впроваджувати ці інновації та сприяти дослідженням нових методів;

- підвищення якості управління проєктами через навчання та сертифікацію фахівців допомагає забезпечити точне планування та виконання проєктів в строк. Це сприяє ефективному використанню ресурсів та запобігає затримкам;

- розвиток сталого будівництва та звернення уваги до екологічних аспектів дозволяє покращити відносини з навколишнім середовищем та створити екологічно чисті інфраструктурні проєкти;

- публічно-приватне партнерство є ефективним механізмом залучення фінансових та технічних ресурсів для інфраструктурних проєктів. Важливо розвивати цей напрям співпраці між державним та приватним секторами;

У цілому, перспективи розвитку проєктного менеджменту в будівництві доріг в Україні залежать від здатності країни максимально використовувати можливості залучення інвестицій, впроваджувати інновації, підвищувати якість управління проєктами та дотримуватися сталих підходів у будівництві. Це може сприяти покращенню дорожньої інфраструктури, розвитку економіки та підвищенню якості життя громадян України.



## ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В сучасному глобальному світі менеджмент міжнародних проєктів є важливою складовою успішної реалізації міжнародних проєктів у сфері дорожнього будівництва. Теоретико-методичні основи проєктного менеджменту та основні складові сучасного управління міжнародними проєктами є ключовими елементами для успішної реалізації складних та глобальних ініціатив. Проєктний менеджмент вивчає принципи організації та керування проєктами, включаючи планування, виконання, контроль і завершення.

Теоретичні засади включають в себе різноманітні елементи, такі як стратегічне планування, управління ресурсами, контроль якості, комунікація та інші, що сприяють досягненню поставлених цілей та завдань міжнародних проєктів, зменшуючи ризики та сприяючи ефективному використанню ресурсів. Управління міжнародними проєктами є складним завданням, і розуміння та використання теоретико-методичних основ є ключовим для досягнення успіху. Вірне застосування принципів, понять, методів та інструментів гарантує ефективність та результативність міжнародних проєктів в умовах глобалізації та міжкультурного спілкування.

Управління проєктами у галузі дорожнього будівництва на міжнародному рівні породжує ряд унікальних труднощів, які впливають на успішність їх виконання. Для досягнення ефективного управління такими проєктами необхідно враховувати різноманітні проблемні аспекти, розробляти стратегії для їх вирішення та вдосконалювати методи управління. Однією з ключових проблем є складність регуляторного середовища, оскільки проєкти дорожнього будівництва часто перетинають кордони різних країн, що призводить до розбіжностей у правових інструментах та вимогах.

Міжкультурні розбіжності є неодмінною частиною міжнародних проєктів, особливо в галузі будівництва. Комунікація та взаєморозуміння в умовах різних культурних контекстів стають важливими завданнями для успішної реалізації проєктів. Фінансові виклики включають у себе нестабільність валютних курсів, ризики фінансування та потребу у виваженому бюджеті. Міжнародні проєкти, зокрема у дорожньому будівництві, можуть стикатися із значними фінансовими труднощами. Сезонні фактори та кліматичні умови також впливають на реалізацію проєктів, зокрема у тих областях, де погодні умови можуть обмежити або ускладнити будівельні роботи. Політичні ризики є невід'ємною частиною міжнародних проєктів та можуть виникнути внаслідок змін у владі, законодавчих регуляціях та геополітичних подіях. Загальною тенденцією є те, що керування міжнародними дорожніми будівельними проєктами вимагає інтегрованого та комплексного підходу, щоб вирішувати ці проблеми та забезпечувати успішну реалізацію проєктів у глобальному масштабі.

Управління дорожнім будівництвом в глобальному та національному контексті включає в себе низку унікальних особливостей, які враховують як глобальні, так і місцеві аспекти цього процесу. У глобальному вимірі важливо дотримуватися міжнародних інфраструктурних стандартів та вимог, враховувати глобальні джерела фінансування та розвивати міжнародні співпраці та партнерства. Також важливо звертати увагу на глобальні стандарти якості та безпеки, щоб забезпечити високий рівень виконання проєктів у міжнародному масштабі.

Національний контекст управління дорожнім будівництвом передбачає врахування місцевих регуляторних механізмів та нормативів, специфіку місцевої інфраструктури, а також ефективне взаємодію з місцевою робочою силою та ресурсами. Управління фінансами на місцевому рівні, залученням місцевих фінансових ресурсів та забезпеченням ефективної комунікації із зацікавленими сторонами стають ключовими аспектами реалізації дорожніх проєктів в національному масштабі.

У майбутньому розвиток проєктного менеджменту в будівництві доріг в Україні може включати в себе кілька перспективних напрямків. Передбачається впровадження сучасних цифрових технологій, для поліпшення проєктування та управління, а також акцент на сталість та екологічну безпеку, використання ефективних матеріалів та технологій. Можливості модернізації інфраструктури, розвитку транспортних мереж, управління ризиками, а також створення партнерств з приватним сектором і громадськістю визначають ключові аспекти, спрямовані на покращення мобільності та якості транспортних систем, з урахуванням викликів сучасності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ажаман І.А., Смелянecь Т.В. Менеджмент та управління проєктами в будівельній галузі. *ОДАБА*. 2018. 268 с. URL: [http://mx.ogasa.org.ua/bitstream/123456789/5529/1/Менеджмент та управління проєктами в будівельній галузі.pdf](http://mx.ogasa.org.ua/bitstream/123456789/5529/1/Менеджмент%20та%20управління%20проєктами%20в%20будівельній%20галузі.pdf) (дата звернення: 25.10.2023).
2. Блага Н.В. Управління проєктами. Навч. посібник. *Львівський державний університет внутрішніх справ*. 2021. 152 с. URL: [https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/блага управління проєктами.pdf](https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3870/1/блага%20управління%20проєктами.pdf) (дата звернення: 19.12.2023).
3. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проєктами. *Філософія права*. 2020. № 7. С. 430-434. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2020/7/73.pdf> (дата звернення: 13.10.2023).
4. Гамеляк І.П., Островерхий О.Г., Мороз В.С. Історія та перспективи будівництва цеменобетонних покриттів автомобільних доріг та аеродромів в Україні. *Автомобільні дороги і дорожнє будівництво*. 2020. Вип.106. С.60-76. URL: [http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi\\_i\\_stroitelstvo/106/60.pdf](http://publications.ntu.edu.ua/avtodorogi_i_stroitelstvo/106/60.pdf) (дата звернення: 25.11.2023).
5. Гуренко М. Проблемні аспекти впровадження концесій в сфері будівництва та експлуатації автомобільних доріг в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2014. С. 90-94. URL: [file:///C:/Users/QW/Downloads/VKNU\\_Yur\\_2014\\_1\\_22.pdf](file:///C:/Users/QW/Downloads/VKNU_Yur_2014_1_22.pdf) (дата звернення: 02.10.2023).
6. Деділова Т.В. Галузеві особливості розвитку підприємств дорожнього господарства. *Ефективна економіка*. 2015. № 4. С. 155-161. URL: [https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6475/1/piprp\\_2015\\_2\\_30.pdf](https://dspace.khadi.kharkov.ua/dspace/bitstream/123456789/6475/1/piprp_2015_2_30.pdf) (дата звернення: 31.10.2023).

7. Джозеф Хігні. Основи управління проектами. К.: *Фабула*. 2020. 272 с. URL: <https://fabulabook.com/info-osnovy-upravlinnya-proyektamy-21141> (дата звернення: 27.10.2023).
8. Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index> (дата звернення: 15.11.2023).
9. Канцур І.Г. Сучасний стан та особливості будівництва доріг в Україні на умовах концесії. *Ефективна економіка*. 2020. № 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5488> (дата звернення: 18.10.2023).
10. Когон К. Керування проектами для “неофіційних” проєкт-менеджерів. К. : *Фабула*. 2018. 240 с. URL: <https://fabulabook.com/info-keruvannya-proektamy-4846> (дата звернення: 05.11.2023).
11. Козіна К.Г. Теоретико-методичні основи факторного аналізу конкурентоспроможності міжнародних автотранспортних вантажних перевезень України. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. № 2. С. 203-206. URL: [file:///C:/Users/QW/Downloads/Nvkhdu\\_en\\_2014\\_6\(2\)\\_54.pdf](file:///C:/Users/QW/Downloads/Nvkhdu_en_2014_6(2)_54.pdf) (дата звернення: 25.10.2023).
12. Скорик О.О. Методологічні аспекти управління міжнародними проектами. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. №4. 2017. С. 19-24. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/4\\_2017/6.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2017/6.pdf) (дата звернення: 18.12.2023).
13. Піндус Б.І., Гончаренко В.В. Проектування автомобільних доріг. *АДІ ДВНЗ ДонНТУ*. 2013. URL: <http://kizman-tehn.com.ua/wp-content/uploads/2017/09/Навч.-посібник-з-проектування-доріг.pdf> (дата звернення: 15.10.2023).
14. Пол Дж. Філдінг. Як керувати проектами. К.: *Фабула*. 2020. 240 с. URL: <https://fabulabook.com/info-yak-keruvaty-proyektamy-19602> (дата звернення: 11.11.2023).

15. Сидорук М.В. Організаційно-економічні засади управління проєктами транскордонного співробітництва. *Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки*. 2018. С.3-23. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/15095> (дата звернення: 07.10.2023).
16. Сментина Н.В., Клевцевич Н.А. Управління інфраструктурними проєктами. *ОНЕУ*. 2016. 193 с. URL: [https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58581/1/Shenher\\_bakalavr.pdf](https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/58581/1/Shenher_bakalavr.pdf) (дата звернення: 25.10.2023).
17. Томашевська А.В., Сурай І.Г. Інвестиції в інфраструктурні проєкти як ключовий фактор розвитку та відбудови територіальних громад. *Наукові перспективи*. 2023. № 7. С. 269-281. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/5661/5693> (дата звернення: 03.11.2023).
18. Топ-10 найбільших дорожніх ремонтників: розклад змінився. 2019. URL: <https://nashigroshi.org/2019/01/04/top-10-naybil-shykh-dorozhnikh-remontnykiv-rozklad-zminyvsia/> (дата звернення: 08.10.2023).
19. Управління проєктами. 2020. URL: <https://pidru4niki.com/75010/menedzhment/upravlinnya/proektami> (дата звернення: 30.10.2023).
20. Gemünden H.G., Lehner P., Kock A. The project-oriented organization and its contribution to innovation. *International Journal of Project Management*. 2018. №1. P.147-160. URL: <https://daneshyari.com/article/preview/6748092.pdf> (дата звернення: 30.10.2023).
21. Investment in transport with private participation. *World Bank*. 2022. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/IE.PPI.TRAN.CD?end=2022&start=2022&type=shaded&view=map&year=2022> (дата звернення: 31.10.2023).

22. Road traffic safety (RTS) management systems. ISO 39001:2012. 2023. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/44958.html> (дата звернення: 05.11.2023).

23. The Global 2000. *Forbes*. 2023. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/?sh=3b7de0e45ac0> (дата звернення: 18.10.2023).

24. Transport of Ukraine. STATISTICS UKRAINE. 2022. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2023/zb/10/zb\\_Trans\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/10/zb_Trans_22.pdf) (дата звернення: 18.12.2023).