

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 3.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.3.54>

УДК 658.152

О. А. Канова,

*к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Харківський національний університет імені Семена Кузнеця
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0101-053X>*

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ВОЄННОГО ЧАСУ

О. Kanova,

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Management,
Business and Administration Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

Methodological Approaches to the Evaluation of Investment Projects in the Conditions of Wartime Uncertainty

Стаття присвячена обґрунтуванню доцільності реалізації інвестиційних проєктів у воєнний час. Повномасштабна війна в Україні змінила економічне середовище, ускладнивши традиційні підходи до оцінки інвестицій. Це потребує адаптації методологій з урахуванням невизначеності, руйнування інфраструктури та логістичних обмежень.

Розглянуто сучасні підходи до оцінки інвестицій в умовах глобалізації, технологічних змін і геополітичних ризиків. Акцент зроблено на проблемі невизначеності, що може спричинити фінансові втрати або втрату

перспективних можливостей. Аналізуються сучасні методології, такі як управління невизначеністю, референтні класи та гнучкі методи управління.

Узагальнено принципи оцінки, зокрема управління ризиками, мультидисциплінарний підхід, аналіз зовнішнього досвіду та оцінку організаційного потенціалу. Досліджено напрями оцінки доцільності: прийнятність, попит, реалізація, адаптація та ефективність.

The article investigates the feasibility of implementing investment projects during wartime, with a particular focus on the context of the ongoing full-scale war in Ukraine, which has significantly disrupted the economic environment. The research underscores the necessity for adapting traditional investment evaluation methods to account for the heightened levels of uncertainty, widespread infrastructure damage, and logistical challenges posed by the war. The study emphasizes that investment evaluations should include technical, economic, financial, social, environmental, and resilience factors.

The article discusses modern approaches to evaluating investment feasibility amid globalization, technological shifts, and geopolitical risks, focusing on uncertainty and evaluation errors that could lead to financial losses. It reviews methodologies like uncertainty management, reference classes, and flexible project management, and highlights efforts by Ukrainian researchers to adapt financial indicators to local conditions and support sustainable development.

A key aspect of the research is its synthesis of core principles for evaluating investment feasibility through the lens of comprehensive project management. These principles encompass a range of critical processes, such as clearly defining feasibility parameters, implementing uncertainty management strategies, applying a multidisciplinary perspective, incorporating insights from international practices, thoroughly assessing organizational potential, ensuring the standardization of evaluation outcomes, and giving due consideration to a project's long-term life cycle. Various feasibility research directions, such as acceptability, demand, implementation, practicality, adaptation, and preliminary effectiveness

testing, are explored. The study concludes that feasibility research helps identify risks, evaluate resources, and determine optimal investment strategies.

The findings are significant for enterprises adapting to wartime, ensuring economic resilience, and attracting investment for Ukraine's recovery. Improving investment assessment methodologies will enhance decision-making efficiency and strengthen the long-term competitiveness of Ukrainian businesses.

Ключові слова: інвестиційний проєкт, воєнний стан, невизначеність, доцільність реалізації, оцінка ефективності.

Keywords: investment project, martial law, uncertainty, feasibility of implementation, performance evaluation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Повномасштабна війна в Україні змінила умови економіки, створюючи виклики для бізнесу та інвестицій. Руйнування інфраструктури, логістичні обмеження, міграція, безробіття, інфляція та висока невизначеність ставлять під сумнів ефективність традиційних методів оцінки інвестиційних проєктів і вимагають нових підходів, адаптованих до воєнного часу.

У цей період підприємства повинні не лише зберегти капітал, але й сприяти розвитку та відновленню економіки країни. Ефективні інвестиції потребують зважених рішень, що враховують не тільки прибутковість, але й вплив на соціально-економічну ситуацію, створення робочих місць, підтримку громад і інші фактори відновлення.

Питання доцільності реалізації інвестиційних проєктів стає особливо важливим. Підприємства повинні адаптувати методи оцінки проєктів до нових умов, враховуючи невизначеність і виклики воєнного часу.

Наукові дослідження в галузі оцінки доцільності проєктів мають глибоке коріння в економічних і управлінських науках. Поняття «feasibility study» для оцінки проєктів набуло популярності в середині XX століття і є

ключовим етапом управління проектами для визначення їх економічної, фінансової, технічної та юридичної здійсненності.

Історично підходи до дослідження доцільності проектів розвивалися разом з розвитком проектного управління. З середини XX століття поняття «feasibility study» стало активно застосовуватись у будівництві, промисловості, інформаційних технологіях та для оцінки великих інфраструктурних і комерційних проектів. Було розроблено методи оцінки, зокрема економічного та фінансового аспектів [1]. Однак, оцінка також включала юридичні та соціальні фактори, що впливали на реалізацію проекту.

До сьогодні основні підходи до оцінки інвестиційних проектів значною мірою ґрунтуються на класичних визначеннях, зокрема Graaskamp J.A., який у 1972 році запропонував «комплексне дослідження для оцінки ймовірності успіху проекту за технічними, економічними та юридичними критеріями» [8]. Дослідження активно ведуться в таких галузях, як гірниче виробництво, будівництво та екологічні проекти [3; 16].

Попри увагу до оцінки інвестицій у кризових умовах, сучасні дослідження вказують на брак універсальних методик, що враховують специфічні ризики воєнного часу, зокрема руйнування інфраструктури, зміни логістики, зростання вартості ресурсів і необхідність міжнародної підтримки для відновлення економіки.

Таким чином, нагальною є потреба у розробці нових підходів до оцінки інвестиційних проектів, що враховують техніко-економічні параметри, а також соціальну значущість, екологічну безпеку та стійкість до форс-мажорних обставин. Такі дослідження допоможуть підвищити ефективність інвестиційних рішень, мінімізувати ризики та залучити інвестиції для відновлення економіки України. Крім того, удосконалення методик оцінки сприятиме кращій адаптації підприємств до умов невизначеності, що є ключовим для конкурентоспроможності українського бізнесу в майбутньому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У умовах глобалізації та технологічної еволюції значення доцільності реалізації інвестиційних проєктів змінюється. Дослідження акцентують на важливості сталого розвитку, технологічних інновацій та геополітичних факторів, що впливають на успішність проєкту [17]. У зв'язку з цим зростає потреба у нових підходах до оцінки доцільності проєктів, оскільки організації повинні адаптуватися до швидких змін і приймати рішення на основі нестабільних даних.

Основною проблемою є високий рівень невизначеності, яку неможливо повністю усунути. Як зазначають дослідники, оцінка доцільності знижує ризики, але не усуває їх повністю. Flyvbjerg В. зазначає, що помилкові оцінки можуть призвести до збитків, перевищення витрат та соціальних і екологічних наслідків [7]. Водночас, на думку Mesly О., занадто обережні оцінки можуть призвести до відмови від вигідних можливостей [21].

Розвиваються напрями, як-от теорія управління невизначеністю та розмите планування (fuzzy front end), що допомагає зменшити ризики, пов'язані з технологічною складністю та змінами на ринку. Цей підхід описаний в роботах Olsson N. O., Magnussen O. M. [23] та Samset K., Volden G. H. [25]. Інші напрями включають інтеграцію аналітичних методів, таких як методи референтних класів [7], і застосування гнучких методологій для управління проєктами [2].

Існує проблема відсутності стандартів для оцінки якості досліджень доцільності проєктів між галузями. Як зазначають Currie R. R. та Wesley F., відсутність єдиного підходу ускладнює прийняття обґрунтованих рішень [4], що ускладнює планування інноваційних проєктів.

Дослідження українських науковців зосереджуються на кількох напрямках. Якимів А.І. наголошує на економічних характеристиках проєктів, які є ключовими для оцінки їх ефективності [30]. Дивнич О.Д. пропонує адаптацію фінансових показників до національних умов, з модифікаціями для врахування зміни вартості грошей у часі [27]. Молоканова В.М. зосереджує

увагу на багатокритерійному підході до ухвалення рішень, що підвищує ефективність процесу в складних умовах [29].

Дослідники, як Накашидзе Л., Гільorme Т. та Накашидзе І., вивчають технічну та економічну доцільність проєктів з використанням відновлюваних джерел енергії, спрямовуючи підхід на мінімізацію витрат на енергоресурси та експлуатаційні витрати [22].

Отже, наукові дослідження у сфері оцінки доцільності інвестиційних проєктів характеризуються різноманіттям підходів. Наявність невизначеності, особливо в умовах воєнного часу, підкреслює необхідність адаптації методологій до національних та глобальних викликів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). З огляду на відсутність єдності як в трактуванні, так і в критеріях доцільності реалізації інвестиційних проєктів, вибір конкретних методів оцінки залежить від поставлених цілей такого дослідження. Актуальність проблеми зумовлена необхідністю врахування багатофакторної природи прийняття інвестиційних рішень, що потребує комплексного аналізу різних аспектів доцільності, включаючи економічні, організаційні, управлінські та стратегічні чинники.

Метою цієї статті є систематизація принципів обґрунтування доцільності реалізації інвестиційних проєктів та аналіз ключових методологічних підходів до їх оцінки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Принципи обґрунтування доцільності реалізації інвестиційних проєктів, узагальнені в роботі McLeod S. [18], охоплюють важливі аспекти планування, аналізу та реалізації, що відображають різноманітність сучасних підходів до управління проєктами. Основні принципи, що визначають ефективність оцінки доцільності реалізації:

1. Визначення трактування сутності доцільності реалізації проєкту, яку планується оцінювати.

Поняття доцільності є багатовимірним і часто неоднозначно тлумачиться. Як зазначають Ferguson A. et al., якість дослідження доцільності

визначається рішеннями, ухваленими на його основі [6]. Важливо враховувати потреби інвесторів, регуляторів, споживачів та інших стейкхолдерів [5]. Graaskamp J.A. відзначає, що доцільність є мірою відповідності між проблемою та запропонованим рішенням [8]. Для оцінки доцільності використовують як внутрішню інформацію організації, так і наукові дані [10].

2. Управління невизначеністю через ітеративний аналіз.

Одним з основних завдань є виявлення потенційних ризиків на ранніх етапах для їх уникнення в майбутньому. Це включає аналіз «точок вразливості» [21] і зменшення невизначеності, яку можливо усунути, перед переходом до наступних фаз [15]. Проте обмеження ресурсів і часу [13] можуть знижувати ефективність цих зусиль, особливо на початкових етапах планування [5].

Невизначеність можна класифікувати за типами:

- 1) відомі відомі – факти;
- 2) відомі невідомі – невизначеність з відомими межами;
- 3) невідомі невідомі – прихована або невизначена інформація;
- 4) невідомі відомі – знання, що не враховані [18].

Також важливою є епістемічна невизначеність, що стосується точності, повноти та упередженості знань, яка є неминучою в дослідженнях доцільності, зокрема через асиметрію інформації чи конфлікти інтересів [18].

3. Мультидисциплінарний підхід до знань.

Дослідження доцільності реалізації інвестиційних проєктів вимагає інтеграції широких знань, включаючи внутрішню інформацію організації, досвід стейкхолдерів і дані наукових досліджень [12]. Якісне дослідження найчастіше виконується міждисциплінарними командами, які забезпечують врахування різних аспектів [13]. Активне залучення зацікавлених сторін є критичним для уникнення політичних помилок та забезпечення прийнятності проєкту [20].

4. Аналіз зовнішнього досвіду.

Як зазначає Flyvbjerg B. [7], інтеграція знань про попередні проекти дозволяє робити реалістичні прогнози та уникати помилок. Проте опублікована інформація може бути обмеженою через комерційну чутливість або викривлення даних [14].

5. Оцінка організаційного потенціалу.

Внутрішні можливості організації для реалізації проекту є критичними [26]. Незрілі організації часто ігнорують власні обмеження, що може призвести до помилок [19]. Тому при оцінці необхідно критично розглядати організаційні можливості, знання та компетенції підприємства на всіх етапах життєвого циклу проекту. McLeod S. пропонує перелік питань [18], на яких слід зосередитись при оцінці організаційного потенціалу, залежно від стадії проекту (Табл. 1).

Таблиця 1. Оцінка організаційних можливостей на різних етапах життєвого циклу проекту

Етап проекту	Уточнені дослідницькі запитання
Етап оцінки доцільності	Чи володіє організація конкурентною перевагою для оцінки доцільності запропонованого проекту? Які спеціальні знання або інформаційні ресурси вона має порівняно з ринковими гравцями? Чи формуються в організації унікальні дані, накопичені знання чи глибоке розуміння ризиків, які сприяють більш точній оцінці доцільності?
Етап реалізації	Чи має організація перевагу в реалізації або впровадженні цього проекту? Наскільки ця ініціатива подібна до попередніх, вже реалізованих проектів? Чи можливий поділ цього проекту на модулі для поступової реалізації?
Етап експлуатації та подальшого розвитку	Чи здатна організація ефективно управляти ініціативою після її запуску? Чи створює цей проєкт унікальні конкурентні переваги в процесі експлуатації? Чи має організація достатні ресурси та компетенції для розвитку внутрішніх можливостей? Чи сприяє проєкт подальшому організаційному розвитку або експериментальному вдосконаленню підходів?

Джерело: систематизовано за даними [18].

6. Стандартизація результатів дослідження.

Використання стандартизованих звітних рамок забезпечує прозорість результатів дослідження [6]. Наприклад, для економічної оцінки можуть

використовуватись показники, як-от внутрішня норма рентабельності (IRR) або конкурентоспроможність [24].

7. Довгостроковий підхід до життєвого циклу.

Дослідження має враховувати змінні зовнішні умови та динаміку розвитку проєкту протягом усього його життєвого циклу [15]. Це дозволяє організаціям адаптувати свої стратегії для максимізації довгострокових результатів [19].

Таким чином, принципи обґрунтування доцільності реалізації інвестиційних проєктів спрямовані на інтеграцію міждисциплінарного підходу, управління невизначеностями та врахування довгострокових перспектив, що підвищує шанси успішної реалізації ініціатив.

З огляду на відсутність єдності як в трактуванні, так і в критеріях доцільності реалізації інвестиційних проєктів, вибір конкретних методів оцінки залежить від поставлених цілей такого дослідження. Bowen D. J. et. al. визначають такі основні напрями дослідження [11]:

1. Прийнятність. Оцінюється реакція цільової аудиторії та виконавців на нову ідею чи програму. Вивчається ступінь задоволеності, відповідність організаційній культурі, позитивні чи негативні ефекти на організацію.

2. Попит. Аналізується потенційна затребуваність ініціативи серед цільової аудиторії. Це може включати прогноз використання чи фактичне документування участі в певних заходах.

3. Реалізація. Досліджується, наскільки успішно можна впровадити ініціативу в реальних умовах. Оцінюються ступінь виконання, ресурси, необхідні для впровадження, а також вплив на учасників.

4. Практичність. Вивчається можливість реалізації проєкту за умов обмежених ресурсів, часу чи зобов'язань.

5. Адаптація. Аналізується здатність ініціативи працювати за змінених умов (новий формат чи інша аудиторія). Оцінюються результати у порівнянні з початковими умовами.

6. Інтеграція. Визначається рівень змін, необхідних для впровадження ініціативи у наявну інфраструктуру. Аналізується стійкість, відповідність організаційним цілям та витрати.

7. Розширення. Оцінюється потенціал розширення успішної програми на інші цільові аудиторії чи у нових умовах.

8. Попереднє тестування ефективності. Проведення попереднього тестування впровадження проєкту в обмежених умовах. Такі дослідження можуть здійснюватися на доступних вибірках, фокусуватися на проміжних результатах замість остаточних, мати скорочені періоди спостереження, тощо.

Залежно від того, які цілі поставлені для проведення дослідження, отримані результати можуть суттєво відрізнятись, як наведено в Табл. 2.

Дослідження доцільності забезпечують комплексний аналіз потенціалу реалізації інвестиційних проєктів. Вони дозволяють не лише оцінити перспективи, але й знайти способи покращення методів впровадження. Основними завданнями таких досліджень є оцінка ресурсів, ризиків, обмежень та потенційних переваг.

Висновки з проведеного дослідження та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. У зв'язку з масштабними викликами, спричиненими війною, традиційні методи оцінки не здатні в повному обсязі враховувати нові ризики, пов'язані з руйнуванням інфраструктури, змінами в логістиці та високою невизначеністю економічного майбутнього. Важливим є не лише техніко-економічне обґрунтування, але й врахування соціально-економічних факторів, таких як створення робочих місць, підтримка місцевих громад та загальний вплив на стабільність регіонів.

**Таблиця 2. Ключові напрями дослідження доцільності реалізації
проектів та можливі результати**

Напрямок дослідження	Питання, яке вирішує дослідження	Можливі результати дослідження
Прийнятність	Наскільки нова ідея, програма, процес або метод вважаються придатними, задовольняючими або привабливими?	– рівень задоволеності; – намір продовжувати використання; – сприйнята відповідність; – відповідність організаційній культурі
Попит	Якою мірою нова ідея, програма, процес чи метод можуть бути затребувані (тобто, наскільки великим може бути попит)?	– виявлені позитивні чи негативні ефекти для організації; – фактичне використання; – виявлений інтерес чи намір використання; – сприйнятий попит
Реалізація	Наскільки нова ідея, програма, процес чи метод можуть бути успішно впроваджені у визначеному, але не повністю контрольованому контексті?	– рівень виконання; – успіх чи невдача виконання; – кількість і тип ресурсів, необхідних для впровадження; – фактори, що впливають на легкість або складність впровадження
Практичність	Наскільки ідею, програму, процес чи метод можна реалізувати із залученням запланованих учасників, використовуючи наявні засоби, ресурси?	– ефективність, швидкість чи якість впровадження; – позитивні чи негативні ефекти для цільових учасників; – здатність учасників виконати проектні заходи; – аналіз витрат
Адаптація	Наскільки ефективною є запропонована ідея, програма, процес чи метод за умови зміни для нового формату, іншої цільової аудиторії, тощо?	– рівень досягнення подібних результатів у новому форматі; – порівняння результатів при використанні за різних умов
Інтеграція	Наскільки нову ідею, програму, процес чи метод можна інтегрувати в існуючу систему?	– відповідність інфраструктурі; – сприйнята стійкість; – витрати для організації
Розширення	Наскільки успішно раніше протестовану програму, процес, підхід чи систему можна масштабувати для створення нової програми чи послуги?	– відповідність цілям і культурі організації; – позитивні чи негативні ефекти для організації; – порушення через розширення
Попереднє тестування ефективності	Чи демонструє нова ідея, програма, процес чи метод перспективу успішності із запланованою цільовою аудиторією, навіть у висококонтрольованих умовах?	– заплановані проєкту на ключові проміжні змінні; – оцінка розміру ефекту; – підтримка змін із моменту початкових змін

Джерело: узагальнено за даними [11; 9].

Перспективи подальших досліджень зосереджуються на розробці нових методів оцінки, які враховують специфіку воєнного часу, а також на удосконаленні існуючих інструментів для управління невизначеністю та ризиками. Важливою є інтеграція міждисциплінарних підходів, використання інноваційних аналітичних методів та розробка універсальних стандартів для оцінки якості дослідження доцільності проєктів. Подальші дослідження повинні орієнтуватися на розширення методології оцінки доцільності в контексті швидких змін на ринку та глобальних викликів, що дозволить підвищити ефективність інвестиційних рішень в умовах кризових ситуацій.

Література

1. Abou-Zeid A., Bushraa A., Ezzat M. Overview of Feasibility Study Procedures for Public Construction Projects in Arab Countries. *Journal of King Abdulaziz University-Engineering Sciences*. 2007. Vol. 18, no. 1. P. 19–34. URL: <https://doi.org/10.4197/eng.18-1.2> (Accessed: 07.03.2025).
2. Agile Practice Guide / PMI, Agile Alliance. Pennsylvania, USA : Project Management Institute, 2017.
3. Behrens W., Hawranek P.M. Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. Vienna: United Nations Industrial Development Organization, 1991. 444 p.
4. Currie R. R., Wesley F. Is it Feasible? Positioning Feasibility Analysis as a Valuable Tool For Assessing a Potential Tourism Development. *Tourism and Hospitality Planning & Development*. 2010. Vol. 7, no. 4. P. 379–394. URL: <https://doi.org/10.1080/1479053x.2010.520465> (Accessed: 07.03.2025).
5. Dussud M., Kudar G., Lounsbury P., Pikul P., Rossi F. Optimizing Mining Feasibility Studies: the \$100 Billion Opportunity. *McKinsey & Company*, 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20and%20Infrastructure/Our%20Insights/Optimizing%20mining%20feasibility%20st>

udies%20The%20100%20billion%20opportunity/Optimizing-mining-feasibility-studies-The-100-billion-opportunity.pdf (Accessed: 07.03.2025).

6. Ferguson A., Feigin A., Kean S. Gold mine feasibility study disclosure in Australia: Determinants and implications. *Resources Policy*. 2013. Vol. 38, no. 1. P. 8–17. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.015> (Accessed: 07.03.2025).

7. Flyvbjerg B. Optimism and Misrepresentation in Early Project Development. *Making Essential Choices with Scant Information*. London, 2009. P. 147–168. URL: https://doi.org/10.1057/9780230236837_8 (Accessed: 07.03.2025).

8. Graaskamp J. A. A guide to feasibility analysis. Chicago : Education Committee, Society of Real Estate Appraisers, 1972. 134 p.

9. Green L., Glasgow R. E. Public health asks of systems science: to advance our evidence-based practice, can you help us get more practice based evidence? *American Journal of Public Health*. 2006. Vol. 96. P. 406–409. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1470512/pdf/0960406.pdf> (Accessed: 07.03.2025).

10. Hopfensperger K. N., Engelhardt K. A. M., Seagle S. W. Ecological Feasibility Studies in Restoration Decision Making. *Environmental Management*. 2007. Vol. 39, no. 6. P. 843–852. URL: <https://doi.org/10.1007/s00267-005-0388-7> (Accessed: 07.03.2025).

11. How We Design Feasibility Studies / D. J. Bowen et al. *American Journal of Preventive Medicine*. 2009. Vol. 36, no. 5. P. 452–457. URL: <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.02.002> (Accessed: 07.03.2025).

12. Lenfle S. Toward a genealogy of project management: Sidewinder and the management of exploratory projects. *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32, no. 6. P. 921–931. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.017> (Accessed: 07.03.2025).

13. Logan D.J., Jackson J. The pre-feasibility study – big choices, little time. Project Evaluation Conference, The Australasian Institute of Mining and Metallurgy, Adelaide, 2016. P. 11.

14. Love P. E. D., Ika L. A., Ahiaga-Dagbui D. D. On de-bunking ‘fake news’ in a post truth era: Why does the Planning Fallacy explanation for cost overruns fall short?. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2019. Vol. 126. P. 397–408. URL: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.06.013> (Accessed: 07.03.2025).

15. Lucae S., Rebentisch E., Oehmen J. Understanding the Front-end of Large-scale Engineering Programs. *Procedia Computer Science*. 2014. Vol. 28. P. 653–662. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.03.079> (Accessed: 07.03.2025).

16. Mackenzie W., Cusworth N. The use and abuse of feasibility studies. *Project Evaluation Conference*. 2007. Vol. 12. URL: <https://enthalpy.com.au/wp-content/uploads/2014/06/EnthalpyCorporateProforma1100-The-Use-and-Abuse-of-Feasibility-Studies.pdf> (Accessed: 07.03.2025).

17. Making Essential Choices with Scant Information / ed. by T. M. Williams, K. Samset, K. J. Sunnevåg. London : Palgrave Macmillan UK, 2009. URL: <https://doi.org/10.1057/9780230236837> (Accessed: 07.03.2025).

18. McLeod S. Feasibility studies for novel and complex projects: Principles synthesised through an integrative review. *Project Leadership and Society*. 2021. Vol. 2. P. 100022. URL: <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100022> (Accessed: 07.03.2025).

19. Meier S. R. Best Project Management and Systems Engineering Practices in the Preacquisition Phase for Federal Intelligence and Defense Agencies. *Project Management Journal*. 2008. Vol. 39, no. 1. P. 59–71. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20035> (Accessed: 07.03.2025).

20. Merrow E. W. Project definition getting the front end right. Hoboken, NJ, USA: John Wiley & Sons, Inc, 2012. P. 199-251. URL: doi:10.1002/9781119201045.ch10 (Accessed: 07.03.2025).
21. Mesly O. Project Feasibility: Tools for Uncovering Points of Vulnerability. Taylor & Francis Group, 2017. 546 p.
22. Nakashydz L., Hilorme T., Nakashydz I. Substantiating the criteria of choosing project solutions for climate control systems based on renewable energy sources. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. Vol. 3, no. 3 (105). P. 42–50. URL: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.201527> (Accessed: 07.03.2025).
23. Olsson N. O. E., Magnussen O. M. Flexibility at Different Stages in the Life Cycle of Projects: An Empirical Illustration of the “Freedom to Maneuver”. *Project Management Journal*. 2007. Vol. 38, no. 4. P. 25–32. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20015> (Accessed: 07.03.2025).
24. Porter M. E. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Simon & Schuster, Limited, 2008. 592 p.
25. Samset K., Volden G. H. Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, no. 2. P. 297–313. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014> (Accessed: 07.03.2025).
26. Winch G., Leiringer R. Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the “strong owner” concept. *International Journal of Project Management*. 2016. Vol. 34, no. 2. P. 271–281. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.002> (Accessed: 07.03.2025).
27. Дивнич О.Д. Формальні методи оцінки ефективності проектних рішень. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 6. С. 155–158. URL:

http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29__42 (дата звернення: 07.03.2025).

28. Колосок А. М., Конюх І. М. Теоретичні аспекти інвестиційного проектування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. № 17. С. 323 – 326. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23724> (дата звернення: 07.03.2025).

29. Молоканова В. М. Ціннісно-орієнтований аналіз прийняття рішень в управлінні проектами. *Управління розвитком складних систем*. 2016. Вип. 25. С. 32-39 (дата звернення: 07.03.2025).

30. Якимів А.І. Прийняття проектних рішень у бізнесовій діяльності. *Науковий вісник ЛНТУ Україна*. 2013. Вип. 23.11. С. 287–292.

References

1. Abou-Zeid, A., Bushraa, A. and Ezzat, M. (2007), “Overview of Feasibility Study Procedures for Public Construction Projects in Arab Countries”, *Journal of King Abdulaziz University-Engineering Sciences*, vol. 18, no. 1, pp. 19–34. <https://doi.org/10.4197/eng.18-1.2>.

2. PMI, Agile Alliance (2017), *Agile Practice Guide*, Project Management Institute, Pennsylvania, USA.

3. Behrens, W. and Hawranek, P.M. (1991), *Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies*, United Nations Industrial Development Organization, Vienna.

4. Currie, R. R. and Wesley, F. (2010), “Is it Feasible? Positioning Feasibility Analysis as a Valuable Tool For Assessing a Potential Tourism Development”, *Tourism and Hospitality Planning & Development*, vol. 7, no. 4, pp. 379–394. <https://doi.org/10.1080/1479053x.2010.520465>.

5. Dussud, M., Kudar, G., Lounsbury, P., Pikul, P. and Rossi, F. (2019), “Optimizing Mining Feasibility Studies: the \$100 Billion Opportunity”, McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Capital%20Projects%20>

and%20Infrastructure/Our%20Insights/Optimizing%20mining%20feasibility%20studies%20The-100-billion-opportunity/Optimizing-mining-feasibility-studies-The-100-billion-opportunity.pdf (Accessed: 07.03.2025).

6. Ferguson, A., Feigin, A. and Kean, S. (2013), “Gold mine feasibility study disclosure in Australia: Determinants and implications”, *Resources Policy*, vol. 38, no. 1, pp. 8–17. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2012.06.015>.

7. Flyvbjerg, B. (2009), Optimism and Misrepresentation in Early Project Development, *Making Essential Choices with Scant Information*, London, UK, pp. 147–168. https://doi.org/10.1057/9780230236837_8.

8. Graaskamp, J. A. (1972), *A guide to feasibility analysis*, Education Committee, Society of Real Estate Appraisers, Chicago, USA.

9. Green, L. and Glasgow, R. E. (2006), “Public health asks of systems science: to advance our evidence-based practice, can you help us get more practice based evidence?”, *American Journal of Public Health*, vol. 96, pp. 406–409, available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC1470512/pdf/0960406.pdf> (Accessed: 07.03.2025).

10. Hopfensperger, K. N., Engelhardt, K. A. M. and Seagle, S. W. (2007), “Ecological Feasibility Studies in Restoration Decision Making”, *Environmental Management*, vol. 39, no. 6, pp. 843–852. <https://doi.org/10.1007/s00267-005-0388-7>.

11. Bowen, D.J. et al. (2009), “How We Design Feasibility Studies”, *American Journal of Preventive Medicine*, vol. 36, no. 5, pp. 452–457. <https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.02.002>.

12. Lenfle, S. (2014), “Toward a genealogy of project management: Sidewinder and the management of exploratory projects”, *International Journal of Project Management*, vol. 32, no. 6, pp. 921–931. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.10.017>.

13. Logan, D.J. and Jackson, J. (2016), “The pre-feasibility study – big choices, little time”, *Project Evaluation Conference*, The Australasian Institute of Mining and Metallurgy, Adelaide, Australia.

14. Love, P. E. D., Ika, L. A. and Ahiaga-Dagbui, D. D. (2019), “On debunking ‘fake news’ in a post truth era: Why does the Planning Fallacy explanation for cost overruns fall short?”, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, vol. 126, pp. 397–408. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2019.06.013>.
15. Lucae, S., Rebentisch, E. and Oehmen, J. (2014), “Understanding the Front-end of Large-scale Engineering Programs”, *Procedia Computer Science*, vol. 28, pp. 653–662. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2014.03.079>.
16. Mackenzie, W. and Cusworth, N. (2007), “The use and abuse of feasibility studies”, *Project Evaluation Conference*, available at: <https://enthalpy.com.au/wp-content/uploads/2014/06/EnthalpyCorporateProforma1100-The-Use-and-Abuse-of-Feasibility-Studies.pdf> (Accessed: 07.03.2025).
17. Williams, T. M., Samset, K. and Sunnevåg, K. J. (2009), *Making Essential Choices with Scant Information*, Palgrave Macmillan, London, UK. <https://doi.org/10.1057/9780230236837>.
18. McLeod, S. (2021), “Feasibility studies for novel and complex projects: Principles synthesised through an integrative review”, *Project Leadership and Society*, vol. 2, pp. 100022. <https://doi.org/10.1016/j.plas.2021.100022>.
19. Meier, S. R. (2008), “Best Project Management and Systems Engineering Practices in the Preacquisition Phase for Federal Intelligence and Defense Agencies”, *Project Management Journal*, vol. 39, no. 1, pp. 59–71. <https://doi.org/10.1002/pmj.20035>.
20. Merrow, E. W. (2012), *Project definition getting the front end right*, John Wiley & Sons, Inc, Hoboken, NJ, USA, pp. 199-251. doi:10.1002/9781119201045.ch10.
21. Mesly, O. (2017), *Project Feasibility: Tools for Uncovering Points of Vulnerability*, Taylor & Francis Group, Milton Park, UK.
22. Nakashydz, L., Hilorme, T. and Nakashydz, I. (2020), “Substantiating the criteria of choosing project solutions for climate control systems based on renewable energy sources”, *Eastern-European Journal of*

Enterprise Technologies, vol. 3, no. 3 (105), pp. 42–50.
<https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.201527>.

23. Olsson, N. O. E. and Magnussen, O. M. (2007), “Flexibility at Different Stages in the Life Cycle of Projects: An Empirical Illustration of the “Freedom to Maneuver”, *Project Management Journal*, vol. 38, no. 4, pp. 25–32.
<https://doi.org/10.1002/pmj.20015>.

24. Porter, M. E. (2008), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Simon & Schuster, Limited, NY, USA.

25. Samset, K. and Volden, G. H. (2016), “Front-end definition of projects: Ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance”, *International Journal of Project Management*, vol. 34, no. 2, pp. 297–313. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.014>.

26. Winch, G. and Leiringer, R. (2016), “Owner project capabilities for infrastructure development: A review and development of the “strong owner” concept”, *International Journal of Project Management*, vol. 34, no. 2, pp. 271–281. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.02.002>.

27. Dyvnych, O.D. (2014), “Formal methods of project decisions effectiveness assessment”, *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 6, pp. 155–158, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2014_6%282%29__42 (Accessed: 07.03.2025).

28. Kolosok, A.M. and Koniukh, I.M. (2017), “Theoretical aspects of investment project design”, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 17, pp. 323–326, available at: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23724> (Accessed: 07.03.2025).

29. Molokanova, V.M. (2016), “Value-oriented analysis of decision-making in project management”, *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 25, pp. 32–39.

30. Yakymiv, A.I. (2013), “Project decision-making in business activity”, *Naukovyi visnyk LNTU Ukrainy*, vol. 23, no. 11, pp. 287–292.

Стаття надійшла до редакції 14.03.2025 р.