

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМ БІЗНЕСОМ

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.3.14>

Постановка проблеми. Проєктне управління наразі є досить ефективним інструментом в бізнесі та певною наукою, яка має в своїй основі систему знань, правил і стандартів. Тому виникає питання щодо вибору доцільних методів й інструментів, які слід застосовувати в процесі отримання знань щодо управління проєктами в сучасному бізнесі. *Мета дослідження* – аналіз сучасних методологій управління проєктами, визначення їх ключових особливостей, відмінностей та доцільності застосування в умовах функціонування сучасного бізнесу. *Об'єктом дослідження* виступає процес проєктного управління в умовах сучасного бізнесу. *Методи використання в дослідженні* – ними стали сучасні способи і технології проєктного управління, методи й методики проведення наукових досліджень, інструменти системного, комплексного, економічного аналізу, принципи проєктного управління, що дозволило оцінити вплив вибраних методологій управління на функціонування сучасного бізнесу. *Гіпотезою дослідження* стало припущення щодо можливості вибору доцільної методології проєктного управління для забезпечення успішного функціонування бізнесу в період післявоєнної відбудови України. *Виклад основного матеріалу.* Означено, що кожен проєкт має свої унікальні пріоритети, які слід враховувати при плануванні поставлених завдань. Висвітлено фактори, на які доцільно зважати при виборі методології керування і реалізації проєктів. Підкреслено, що в проєктному управлінні підвищується роль штучного інтелекту, автоматизації та дистанційної роботи. Рекомендовано для досягнення стратегічних цілей та з метою завершення численних проєктів в бізнесі вибирати методології управління програми. *Оригінальність та практична значимість дослідження* підтверджується проведенням аналізом існуючих методів і методологій управління проєктами (програми) та визначеними факторами, що впливають на доцільний їх вибір, що дасть змогу обґрунтувати правильність вибраної методології управління та отримати позитивні результати від функціонування сучасного бізнесу. *Висновки та перспективи подальших досліджень.* Доведено, що не існує універсальних методів, методик чи методологій, які підходять під конкретний проєкт. Необхідність застосування різних інструментів проєктного управління залежить від складності проєктів, команди, залученої до його реалізації, швидкості реагування на зміни та умов виконання проєкту. Перспективи застосування нових систем управління проєктами пов'язані з подальшим розвитком штучного інтелекту та інтеграцією з іншими інструментами управління. Оволодіння управлінням програмами — дозволяє створювати цінності та приносити позитивні результати для бізнесу. Подальші дослідження будуть спрямовані на адаптацію найкращих вітчизняних і зарубіжних практик у сфері проєктного управління до умов функціонування сучасного бізнесу, що дозволить підвищити ефективність стратегій його розвитку та удосконалити методологічні підходи до успішної реалізації проєктів (програм) відбудови України у післявоєнний період.

Ключові слова:

проєктне управління, бізнес, управління програмами, штучний інтелект, автоматизація, дистанційна робота.

PROJECT MANAGEMENT IN MODERN BUSINESS

Formulation of the problem. Project management is currently a fairly effective tool in business and

¹ **Калінеску Тетяна Василівна**, д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування, Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут», м. Харків, Україна.

Calinescu Tetyana, Doctor of Sciences (Economic), Professor of Management, and Business Administration Department, National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute», Kharkiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4919-5788>

e-mail: tetyana.calinescu@gmail.com



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)





certain science, which is based on a system of knowledge, rules and standards. Therefore, the question arises of choosing appropriate methods and tools that should be used in the process of obtaining knowledge about project management in modern business. *The purpose of the research* is to analyze modern project management methods, determine their key features, differences and feasibility of application in the conditions of modern business. *The object of the research* is the project management process in modern business conditions. *The methods of the research* were modern methods and technologies of project management, methods and techniques of conducting scientific research, tools of systemic, comprehensive, economic analysis, and principles of project management, which made it possible to assess the impact of selected management methodologies on the functioning of modern business. *The hypothesis of the research* was the assumption regarding the possibility of choosing an appropriate project management methodology to ensure the successful functioning of business during the post-war reconstruction of Ukraine. *The statement of basic materials*. It is noted that each project has its own unique priorities that should be taken into account when planning the tasks set. It highlights factors that should be considered when choosing a project management and implementation methodology. It is emphasized that the role of artificial intelligence, automation and remote work is increasing in project management. It is recommended to choose program management methodologies to achieve strategic goals within a single organization in order to complete numerous projects. *The originality and practical significance of the research* is confirmed by the analysis of existing methods and methodologies for managing projects or programs and the identified factors that influence their appropriate choice, which will make it possible to substantiate the correctness of the selected management methodology and obtain positive results from the functioning of modern business. *Conclusions and perspectives of further research*. It has been proven that there are no universal methods, techniques or methodologies that are suitable for a specific project. The need to use different project management tools depends on the complexity of the projects, the team involved in its implementation, the speed of response to changes and the conditions of the project implementation. The prospects for the application of new project management systems are associated with the further development of artificial intelligence and integration with other management tools. Mastering program management allows to create value and bring positive results for the business. Further research will be aimed at adapting the best domestic and foreign practices in the field of project management to the conditions of modern business, which will allow increasing the effectiveness of its development strategies and improving methodological approaches to the successful implementation of projects and programs for the reconstruction of Ukraine in the post-war period.

Keywords:

project management, business, program management, artificial intelligence, automation, remote work.

Постановка проблеми. Проектне управління наразі є досить ефективним інструментом в бізнесі. Як показують дані останніх років, що надає Міжнародна асоціація управління проектами [1], при залученні сучасних методик і програм управління проектами можливо заощаджувати до 30% часу і 20% коштів, витрачених на реалізацію всіх проектів у кожній компанії. Окрім того, існує певна статистична інформація, яка підтверджує [2], що через погане управління проектами майже 11,4% ресурсів, часу і грошей завжди витрачаються марно; 54% користувачів вважають, що сервіси з управління проектами дозволяють економити кілька робочих годин на день, в т.ч. 77% високоефективних компаній регулярно користуються цими сервісами. Тож управління проектами є певною наукою, яка має в своїй основі систему знань, правил і стандартів [1]. Управління проектами (або проектний менеджмент) – це ще й низка досить складних питань, які треба знати та вміти їх доцільно використати на практиці. І для

цього існують декілька варіантів для отримання цих знань: 1) отримати певну освіту у вищих освітніх закладах, що мають подібні програми або спеціалізовані курси (на кшталт курсів підвищення кваліфікації) або 2) вчитися цьому безпосередньо на виробництві, залучаючи до консультування певні агенції й асоціації, які знаються на цьому. Тому не дивно, що більшість ЗВО України мають певні магістерські освітні програми підготовки здобувачів з «Управління проектами», або «Проектний менеджмент» (в тому числі й Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»). Тому виникає питання щодо вибору доцільних методів й інструментів, які слід застосовувати в процесі отримання знань щодо проектного управління в сучасному бізнесі.

Мета статті є аналіз сучасних методологій управління проектами, визначення їх ключових особливостей та доцільності застосування в умовах функціонування сучасного бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сьогодні існує велика кількість методів і методологій [1 - 11], які пропонуються різними авторами для управління проектами, кожен з яких має свою специфіку, переваги чи недоліки. Тож вибір кожного з них залежить від організації та команди, яка буде працювати над виконанням конкретного проекту. Тому досить важливо уважно аналізувати потреби кожного бізнес-проекту та команди перед вибором конкретного методу або методології управління проектами, щоб забезпечити ефективну роботу та досягти успіху у виконанні поставлених завдань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процес управління проектами має відношення до будь-якої підприємницької діяльності, проте більшість вітчизняних бізнесменів цього, навіть, не усвідомлюють. Причинами відставання українського бізнесу від існуючих методологій управління проектами є [9]:

- невеликий термін існування українського бізнесу;

- обмеженість кваліфікованих кадрів на ринку праці, що розуміються на методах управління проектами;

- не достатній рівень освіти керівників щодо проектного управління бізнесом;

- загальна неефективність організаційних структур управління підприємствами;

- високі маржинальні прибутки, які одержуються бізнесом, і не сприяють пошуку ефективних інструментів управління.

Загалом процес «управління проектом» означає керування всіма аспектами проекту від його початку до завершення та включає планування, виконання, контроль та завершення з метою досягнення поставлених цілей в межах означеного бюджету, часу та ресурсів [5]. Кожен проект має свої унікальні пріоритети, які слід враховувати при плануванні та виконанні проектних завдань. Невипадково багато організацій стикаються з труднощами у виборі найбільш доцільної методології управління проектами. Причому відповідальність за втілення в життя проекту та його супроводження залежить від декількох осіб: замовників, підрядників, виконавців, і керівника проекту. Для вибору доцільної методології управління проектами, слід зважати на те, що вона по суті є практикою або технікою, яка допомагає успішно керувати і реалізовувати проекти, тобто надає покрокові інструкції щодо його завершення. Тож під час

її вибору слід враховувати такі фактори [10, 11]:

- графік виконання проекту, тобто треба враховувати на скільки уявлення про часові обмеження виконавців співпадають з вимогами замовника;

- галузеві відмінності і сфера діяльності, що орієнтують на прийняття до уваги методологій, загальноприйнятих в галузі, та враховувати досвід компаній, що є лідерами цієї сфери діяльності;

- складність проекту та розмір команди, бо деякі методології є недоцільними для простих та короткотривалих проектів, тоді як інші - не підійдуть великим командам, в яких більше 10 співробітників;

- бюджет проекту і можливості його зміни, тобто слід прояснити чи є бюджет проекту фіксованим, чи кошти можуть виділятися під кожен новий етап виконання проекту;

- наявність ресурсів в достатній кількості та якості для виконання проекту;

- умови комунікації зі стейкхолдерами (замовниками), командою виконавців, та підрядниками;

- пріоритети проекту, тобто слід з'ясувати, що важливіше: дотримання бюджету або дедлайнів, експерименти та інновації чи точне врахування стандартів і умов замовника і т.п. Проте цінності та пріоритети методології і проекту мають збігатися.

В цілому методології управління проектами поділяються на дві категорії: жорсткі і гнучкі [10]. Жорсткі методології прив'язані до життєвого циклу проектів, коли відомі бюджетні рамки, строки і етапи і майже не існує факторів, які суттєво можуть вплинути на хід виконання проекту. Яскравим представником цього виду є методологія Waterfall або Водоспад. А от гнучкі методології навпаки можуть не мати лімітованих обмежень. Навіть кінцевий результат проекту може бути не передбачуваним, а схеми реалізації таких проектів вибудовуються в ході їхнього виконання. Прикладами таких методологій є Agile, Scrum, Lean, Critical Chain Project Management (CCPM) і т.п. Керівником такого проекту має бути справжній винахідник або раціоналізатор, який досить суттєво впливає на проект.

Сьогодні для досягнення стратегічних цілей виникає потреба в рамках однієї організації управляти завершенням численних проектів, що входять до однієї програми (або програмного документу). Проте управління програмами — це не просто управління кру-





пними проектами, а унікальний процес зі своїми цілями, викликами та методологіями, це структурований підхід до координації, управління та узгодження кількох пов'язаних проектів для досягнення стратегічних цілей і створення бізнес-цінностей. Тож рішення про управління програмою, потребує ретельного розгляду таких факторів [12]:

стратегічне узгодження та цілі. Якщо ініціатива охоплює кілька організаційних цілей або сприяє досягненню довгострокових стратегічних цілей, управління програмою є більш доцільним.

взаємозалежності. Управління програми ідеально підходить, коли існує значна залежність між пов'язаними ініціативами, які потребують координованого керування.

обсяг і складність. Управління програмами є ширшим і складнішим за обсягом і включає кілька проектів.

очікувані вигоди. Управління програмами орієнтовано на сукупну реалізацію вигід і створення цінності завдяки пов'язанам проектам. Якщо бажаний результат вимагає інтеграції різних результатів для досягнення більшої бізнес-цінності, то існує необхідність в управлінні програмою.

5) спільне використання ресурсів. Програми дозволяють оптимізувати розподіл ресурсів між проектами, тож, якщо існує необхідність координації ресурсів і визначення пріоритетів між різними напрямками діяльності, то краще вибирати управління програмою.

Виходячи з того, управління проектами є однією з найбільш динамічних сфер розвитку сучасного бізнесу, яка постійно еволюціонує під впливом новітніх технологій та змін у середовищі господарювання, де відбуваються процеси організації, планування, виконання і реалізації проектів, то за таких умов прогнозується підвищення ролі штучного інтелекту, автоматизації та дистанційної роботи, а саме [13]:

1. Штучний інтелект (ШІ) в управлінні проектами має полегшити процес прийняття рішень, покращити прогнозування ризиків та підвищити ефективність діяльності команд проектів. Наразі, одним із значущих внесків ШІ є можливість аналізу великих обсягів даних у реальному часі, що дозволяє швидко отримувати точну інформацію для прийняття рішень. Окрім того ШІ допомагає виявляти потенційні ризики на ранніх стадіях проекту, аналізувати результати минулих проектів та

надавати рекомендації щодо їх уникнення або мінімізації.

2. Автоматизація в управлінні проектами сприяє: автоматизації рутинних завдань, відстеженню масштабів прогресу та генеруванню звітів, що дозволяє зосередитися на стратегічних аспектах виконання проекту, а не на розв'язанні адміністративних завдань; підвищенню ефективності роботи команд, зменшенню впливу людського фактору в процесі виконання повторюваних завдань, та мінімізації ризику людських помилок; прискоренню часу виконання завдань, зменшенню витрат на виконання багатьох процесів, особливо у великих проектах, де повторювані завдання можуть займати значну частину бюджету.

3. Дистанційна робота в управлінні проектами передбачає нові підходи до управління, які включають віртуальні зустрічі, спільне використання документів та платформ для колаборацій. Саме дистанційна робота сприяє спільній роботі та контролю проектів, навіть, коли члени команди знаходяться в різних часових зонах; дозволяє залучати талановитих фахівців з будь-якого куточка світу, що розширює можливості команд та підвищує їхню гнучкість; знижує витрати на офісні приміщення, транспорт та інші витрати, пов'язані з роботою; використовувати дистанційні команди, підтримувати командний дух, шляхом залучення нових підходів до мотивації та комунікації команд. Окрім цього, дистанційна робота дозволяє застосовувати гібридні методи в управлінні проектами, адаптувати більш традиційні методології до сучасних потреб бізнес-проектів, поєднувати жорсткі методології із гнучкими.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Проведене дослідження щодо проектного управління сучасним бізнесом довело, що:

1) не існує універсальних методів, методик чи методологій, які підходять під конкретні проекти. Вони можуть об'єднуватись та змінюватись відповідно до вимог команди та проекту;

2) актуальність та необхідність застосування різних інструментів проектного управління залежить від складності проекту, команди, залученої до його реалізації, швидкості реагування на зміни та умов виконання проекту;

3) перспективи застосування нових систем управління проектами пов'язані з подальшим розвитком штучного інтелекту та ін-

теграцією з іншими інструментами управління з метою оптимізації наявних ресурсів, автоматизації процесів, покращення прогнозування та ефективного управління проєктами у напрямі досягнення поставлених цілей.

4) перехід від управління проєктами до управління програмами наразі потребує зміни мислення, починаючи від кількості поставлених завдань і, закінчуючи реалізацією вигід. Оволодіння управлінням програмами дозволяє створювати цінності у великих масштабах та приносити реальні позитивні результати бізнесу.

Подальші дослідження будуть спрямовані на адаптацію найкращих вітчизняних і зарубіжних практик у сфері проєктного управління до вимог сучасного українського бізнесу, що дозволить підвищити ефективність реалізації стратегій його розвитку та удосконалити методологічні підходи до успішного запровадження проєктів та програм відбудови України у післявоєнний період.

Перелік використаних джерел

1. Що таке управління проєктами: як здійснюється і що в себе включає? URL: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

2. ТОП 7 інструментів для управління проєктами у 2025 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

3. Боковець В.В., Заяц О.М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Інфраструктура ринку*. 2022. Випуск 65. С. 55 – 57.

4. Онисько Ераст, Фармага Ігор. Огляд та аналіз систем управління проєктами. *Computer design system. Theory and practice*. 2024. Vol. 6. No. 1. С. 209 – 215.

5. Калініченко О.О., Мосійчук І.В., Пойта І.О. Управління проєктами у глобальному контексті: культурні аспекти та адаптація. *Проблеми економіки*. 2023. № 2 (56). С. 24 – 30.

6. Полежаєв Д. Технології керування проєктами. URL: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

7. Овецька О.В., Кукудяк Н.В. Управління проєктами: стан і перспективи розвитку

підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139 – 140.

8. Багашова, Н. В. Світові та вітчизняні тенденції розвитку управління проєктами. *Ефективна економіка*. 2015. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4> 154 (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

9. Багашова Н. В. Міжнародні практики і методики управління проєктами у вітчизняному менеджменті. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4> 185 (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

10. Сульжик Н. Методологія управління проєктами: корисний посібник. URL: <https://nt.ua/blog/methodology-of-project-management> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

11. Популярні методології управління проєктами: від гнучкої Agile до вимогливої PRINCE2. URL: <https://wizeclub.education/blog/populyarni-metodologiyi-upravlinnya-proyektami-vid-gnuchkoyi-agile-do-vimoglivoyi-prince2/> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

12. Управління програмами: чому це більше, ніж управління проєктами на степоїдах. URL: <https://instar.com.ua/education/blogs/9071/> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

13. Майбутнє управління проєктами: тенденції, на які варто звернути увагу. URL: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/majbutnye-upravlinnya-proyektamy-tendentsiyi-na-yaki-var-to-zvernuty-uvagu/> (дата доступу: 23 червня 2025 р.)

References

1. What is project management: how is it done and what does it include? (2021). Retrieved from: <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-upravlinnya-proektamy> (Access date: June 23, 2025)

2. TOP 7 project management tools in 2025. (2025). Retrieved from: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (Access date: June 23, 2025)

3. Bokovets, V., Zaiats, O. (2022). Modern project management methods and their features. *Market Infrastructure*, 65, 55 – 57. Retrieved from: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf



4. Onysko, Erast & Farmaha, Ihor (2024). Review and analysis of project management systems. *Computer design system. Theory and practice*, Vol. 6, No. 1, 209 – 215.

5. Kalinichenko, O.O. & Mosiichuk, I. V. & Poyta, I. O. (2023). Project Management in a Global Context: The Cultural Aspects and Adaptation. *The problems of economy*, No 2 (56), 24 – 30.

6. Polezhaev, D. (2023). Project management technologies. Retrieved from: <https://lemon.school/blog/tehnologiyi-upravlinnya-proyektamy> (Access date: June 23, 2025)

7. Ovetska, O. & Kukudiak, N. (2022). Project management: status and perspectives of the development of the enterprise. *Economics and organization of management*, No 2 (46), 139 – 140.

8. Bagashova, N.V. (2015). Foreign and domestic trends of project management development. *Efektivna ekonomika*, No 6. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4> 154 (Access date: June 23, 2025)

9. Bagashova, N.V. (2015). International practical aspects and techniques applied in

Ukraine's project management. *Efektivna ekonomika*, No 7. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4> 154 (Access date: June 23, 2025)

10. Sulzhyk, N. (2022). Project Management Methodology: A Useful Guide. Retrieved from: <https://nt.ua/blog/methodology-of-project-management> (Access date: June 23, 2025)

11. Popular project management methodologies: from flexible Agile to demanding PRINCE2. (2023). Retrieved from: <https://wizeclub.education/blog/populyarni-metodologiyi-upravlinnya-proyektami-vid-gnuchkoyi-agile-do-vimoglivoyi-prince2/> (Access date: June 23, 2025)

12. Program Management: Why It's More Than Project Management on Steroids. (2025). Retrieved from: <https://in-star.com.ua/education/blogs/9071/> (Access date: June 23, 2025)

13. The future of project management: trends to watch out for. (2025). Retrieved from: <https://e5.ua/uk/blogpost-2/majbutnye-upravlinnya-proyektamy-tendentsiyi-na-yaki-varto-zvernuty-uvagu/> (Access date: June 23, 2025)

Стаття надійшла
до редакції : 21.06.2025 р.

Стаття прийнята
до друку: 27.09.2025 р.

Стаття опублікована:
30.09.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Калінеску Т. В. Проектне управління сучасним бізнесом. *Часопис економічних реформ*. 2025. № 3(59). С. 127–132.

