

УДК 005.8:658(477)

Н. С. Скопенко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>**С. Б. Павлюк,**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,

Навчально-науковий інститут економіки і управління,

Національний університет харчових технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2969-7753>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.7.134

ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

N. Skopenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

National University of Food Technologies

S. Pavlyuk,

Postgraduate student,

National University of Food Technologies

CHALLENGES IN THE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH IN UKRAINIAN ENTERPRISES

Стаття присвячена комплексному аналізу викликів, що виникають під час впровадження проєктного підходу на підприємствах України. Досліджено організаційні, кадрові, культурні, фінансово-економічні та нормативно-правові бар'єри, які перешкоджають ефективному переходу від традиційних ієрархічних моделей управління до проєктно-орієнтованих структур. Встановлено, що успішна реалізація проєктного підходу потребує не лише формальної перебудови організаційних структур, а й трансформації управлінського мислення, розвитку компетенцій керівників і команд, впровадження сучасних цифрових інструментів, а також формування корпоративної проєктної культури.

Особлива увага приділена кадровим аспектам: нестачі сертифікованих фахівців, недостатній підготовці персоналу за методологіями PMBOK, PRINCE2, Agile та низькому рівню цифрової обізнаності. Культурні виклики включають опір змінам, низький рівень довіри та відсутність проєктного мислення, що суттєво знижує ефективність командної взаємодії. Фінансово-економічні та нормативно-правові обмеження ускладнюють створення РМО, впровадження сучасних систем управління проєктами та забезпечення інтеграції міжнародних стандартів.

Дослідження показує, що лише синергія корпоративних, освітніх та державних ініціатив здатна забезпечити формування зрілої проєктно-орієнтованої моделі управління, підвищити адаптивність підприємств, сприяти їхній інноваційності та конкурентоспроможності в умовах турбулентного економічного середовища.

The article provides a comprehensive analysis of the challenges encountered in implementing the project-based approach within Ukrainian enterprises. It examines organizational, human resource, cultural, financial-economic, and regulatory-institutional barriers that hinder the effective transition from traditional hierarchical management models to project-oriented structures. The study emphasizes that successful adoption of the project-based approach requires not only formal restructuring of organizational hierarchies but also a profound transformation of managerial thinking, development of project managers' and teams' competencies, implementation of modern digital project management tools, and the establishment of a mature project-oriented corporate culture.

Particular attention is given to human resource challenges, including the shortage of certified professionals, insufficient training in PMBOK, PRINCE2, Agile, and Scrum methodologies, and the low level of digital literacy among personnel involved in project activities. Cultural barriers, such as resistance to change, low trust within teams, hierarchical command-oriented mindsets, and the lack of project-oriented thinking, significantly impede effective interdepartmental collaboration and project execution. Financial and economic constraints, such as limited investment resources, high costs of licensed software, and insufficient funding for personnel training, further restrict the adoption of Project Management Offices (PMOs) and modern project management systems.

Regulatory and institutional limitations, including fragmented national policies and insufficient integration of international standards, create additional obstacles for institutionalizing project management practices. The study demonstrates that only the synergy of corporate initiatives, professional education programs, and supportive government policies can foster the development of a mature, project-oriented management model. Such an integrated approach enhances organizational adaptability, promotes innovation, and increases the competitiveness of Ukrainian enterprises in a turbulent and rapidly evolving economic environment.

Ключові слова: менеджмент, проєктний підхід, управління проєктами, перешкоди, організаційні виклики, кадрові виклики, проєктна культура, фінансово-економічні обмеження.

Key words: management, project-based approach, project management, obstacles, organizational challenges, human resource challenges, project culture, financial and economic constraints.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В сучасних умовах трансформації економіки України, зумовлених процесами глобалізації, цифровізації, інтеграції у світовий економічний простір та зростанням рівня невизначеності внаслідок воєнних і системних зовнішніх шоків, суттєво актуалізується потреба підприємств у підвищенні організаційної гнучкості, стійкості та адаптивності. У сучасному світі для організацій важливо не лише адаптуватися до змін, а й перебудовувати способи управління, структури та людські ресурси так, щоб створювати і підтримувати високі продуктивність і цінність у довгостроковій перспективі, що підтверджується міжнародними дослідженнями трансформації організаційних моделей управління [1, с. 5—7]. За таких умов впровадження проєктного підходу в систему управління підприємством розглядається як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та інноваційного розвитку в турбулентному економічному середовищі.

Проте практична реалізація цього підходу супроводжується низкою викликів, що зумовлені як внутрішніми факторами (організацій-

на культура, кваліфікація персоналу, ресурсне забезпечення), так і зовнішніми умовами (регуляторне середовище, економічна нестабільність, вплив глобальних кризових явищ).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проєктний підхід як концепція управління поєднує стратегічне бачення з дієвими практичними інструментами реалізації змін, що забезпечує перехід від традиційної функціональної до процесно-проєктної моделі управління. У наукових дослідженнях наголошується, що саме така трансформація організаційної логіки є критично важливою в умовах нестабільності та зростання рівня невизначеності зовнішнього середовища [2, с. 500—503]. У міжнародній практиці використання змішаних (hybrid) підходів, які поєднують класичні та Agile-елементи, стає дедалі поширенішим як інструмент адаптації до складних змінних умов [3, с. 1190—1193]. Дослідження сучасних проєктних підходів також показують, що перехід від традиційного планування до підходів з більшою орієнтацією на дискретне виконання дає змогу підвищити ефективність досягнення цілей організацій [4, с. 3—6].

В українському контексті тема впровадження проєктного підходу набуває ще більшої значущості та актуальності через необхідність модернізації управлінських практик та адаптації до кризових викликів. Наприклад, у роботі Кириченко О. С. (2021) досліджено перспективи впровадження програмно-проєктного підходу у системі управління підприємствами, зокрема шляхом адаптації міжнародного досвіду в українських реаліях [5, с. 122—125]. Аналогічно, у публікації Проскури та інших (2024) обґрунтовується важливість застосування проєктного підходу у практиці місцевого самоврядування в умовах війни [6, с. 24—27].

Незважаючи на значну увагу дослідників до теоретичних аспектів проєктного менеджменту, питання адаптації проєктного підходу до специфіки українських підприємств, особливо в контексті посткризового та воєнного середовища, потребує додаткового аналізу.

Актуальність цього дослідження зумовлена потребою систематизувати ключові бар'єри, що перешкоджають ефективному впровадженню проєктного підходу на підприємствах України, та запропонувати науково обґрунтовані напрями подолання. З наукової точки зору, це сприятиме розвитку теоретичного корпусу вітчизняного проєктного менеджменту; з практичної — створенню передумов для управлінської трансформації українських підприємств у бік сучасних стандартів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є виявлення ключових викликів, що перешкоджають ефективному впровадженню проєктного підходу на українських підприємствах, та формулювання практичних рекомендацій щодо їх подолання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах економічної нестабільності та глобальних трансформацій здатність організацій швидко адаптуватися та реалізовувати проєктні ініціативи стає критичною для підтримки конкурентоспроможності. У процесі переходу від традиційних форм управління до проєктного підходу виникають різні труднощі і перешкоди, які впливають на організаційну діяльність та стратегічні результати.

Організаційні виклики. Більшість українських підприємств і досі функціонують у межах традиційних ієрархічних структур, побудованих за принципом вертикального підпорядкування. Така модель управління історично сфор-

мувалася в умовах централізованої економіки, орієнтованої на стабільність і контроль, а не на гнучкість і швидке прийняття рішень. У результаті організаційні структури не відповідають вимогам проєктного управління, де ключовими є адаптивність, міжфункціональна взаємодія та делегування повноважень.

В умовах ієрархічної системи складно забезпечити баланс між лінійними та проєктними повноваженнями, що часто призводить до конфліктів інтересів між функціональними підрозділами. У більшості випадків керівники середньої ланки не готові поступатися ресурсами чи контролем на користь керівників проєктів, що створює так званий "ефект подвійного підпорядкування". Відсутність чітко визначених ролей (керівник проєкту, спонсор, команда проєкту) і формальної системи управління портфелем проєктів унеможливорює ефективну координацію завдань.

Дослідження практики українських підприємств свідчать, що лише обмежена частка компаній має формалізовану проєктну структуру або функції внутрішнього РМО (Project Management Office), тоді як більшість використовують гібридні моделі, де елементи проєктного управління інтегруються у лінійні підрозділи без системного підходу [5, с. 122—125]. Ще однією характерною проблемою є відсутність стандартизованих внутрішніх процедур управління проєктами — календарного планування, розподілу відповідальності, управління ризиками, моніторингу показників ефективності (KPI, EVM тощо). Це зумовлює низький рівень зрілості проєктного управління (Project Management Maturity Level), який, за експертними оцінками IPMA Ukraine (2023), у більшості українських компаній характеризується низьким рівнем інституціоналізації процесів управління проєктами (тобто не систематизований рівень).

Крім того, цифровізація управлінських процесів просувається повільно: підприємства обмежуються використанням базових інструментів (MS Excel, електронна пошта), тоді як сучасні системи управління проєктами (MS Project, Jira, Asana, ProjectLibre) застосовуються лише у великих або міжнародних компаніях. Така ситуація ускладнює контроль за виконанням портфелів проєктів, аналіз ризиків і координацію між підрозділами [8, с. 58—63].

Таким чином, організаційні виклики впровадження проєктного підходу в Україні полягають не лише у формальній перебудові структур управління, а передусім — у зміні управлінської логіки: від вертикальної підлеглості до

Таблиця 1. Порівняння традиційної та проектно-орієнтованої організаційної структури

горизонтальної взаємодії, від контролю — до партнерства, від стабільності — до гнучкості. Саме подолання цих бар'єрів стане базою для переходу підприємств до зрілих моделей управління проектами, що відповідають міжнародним стандартам PMI, IPMA та ISO 21500.

Як показано у табл. 1, основна відмінність між двома моделями полягає у ступені гнучкості, розподілі повноважень і культурі управління. Якщо традиційна структура зосереджується на стабільності та контролі, то проектно-орієнтована система спрямована на інновації, міжфункціональну взаємодію та стратегічний розвиток.

Перехід до проектно-орієнтованої моделі передбачає не лише зміну організаційної схеми, а й трансформацію управлінського мислення: розвиток компетенцій керівників проектів, формування командної культури, впровадження систем управління знаннями та цифрових інструментів координації [9, с. 10—15; 28—34].

Кадрові виклики. Одним із ключових бар'єрів на шляху впровадження проектного підходу на українських підприємствах є кадровий дефіцит у сфері управління проектами. Попри зростання інтересу до проектного менеджменту в академічному та корпоративному середовищі, в Україні все ще спостерігається нестача сертифікованих фахівців (PMP, IPMA, PRINCE2), а також відсутність системної підготовки персоналу щодо методологій та інструментів управління проектами.

Більшість менеджерів середньої ланки не мають достатнього розуміння принципів стандартів PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments), Agile, Scrum, що обмежує можливість ефективного впровадження гнучких методів управління змінами. Як наслідок, навіть за наявності ініціативи впровадження проектного підходу, управлінські рішення часто приймаються інтуїтивно, без належної структуризації процесів і ризиків [2, с. 500—503; 4, с. 3—6; 10, с. 14—18].

Особливістю українського ринку праці є низький рівень обізнаності персоналу із сучасними цифровими інструментами управління —

Критерій порівняння	Традиційна (ієрархічна) структура	Проектно-орієнтована структура
Управлінська логіка	Вертикальна підпорядкованість, орієнтація на стабільність та контроль	Горизонтальна взаємодія, орієнтація на зміни та результат
Основна мета діяльності	Виконання функціональних завдань, підтримка поточних процесів	Досягнення цілей окремих проектів і стратегічного розвитку
Розподіл відповідальності	Зосереджена у керівників підрозділів	Децентралізована: відповідальність поділена між керівником проекту та командою
Комунікації	Формальні, здебільшого односторонні	Гнучкі, відкриті, міжфункціональні
Розподіл ресурсів	Ресурси закріплені за підрозділами	Ресурси мобільні, розподіляються між проектами відповідно до пріоритетів
Гнучкість управління	Обмежена; зміни впроваджуються повільно	Висока; швидке реагування на зміни середовища
Система мотивації	Орієнтована на посадові обов'язки	Орієнтована на результати проекту, командну ефективність
Механізм прийняття рішень	Централізований, багаторівневий	Децентралізований, із делегуванням повноважень керівникам проектів
Ризики управління	Ризик перевантаження управлінської вертикалі	Ризик конфліктів ресурсів між проектами, потреба в координаторі (РМО)
Показники ефективності	Виконання планів, дотримання процедур	Досягнення проектних цілей, ефективність використання ресурсів, створена цінність

Джерело: складено авторами.

такими як MS Project, Jira, Trello, Asana, ProjectLibre, що суттєво ускладнює контроль, звітність і планування в межах мультипроектного середовища. У наукових та професійних публікаціях наголошується, що дефіцит сертифікованих фахівців з управління проектами та обмежене поширення цифрових компетенцій залишаються суттєвими кадровими бар'єрами впровадження проектного підходу в українських організаціях [5, с. 122—125].

Крім того, кадрові виклики мають і освітній аспект. Лише окремі українські заклади вищої освіти інтегрували курси з проектного менеджменту до навчальних програм, тоді як у більшості університетів ця тематика залишається факультативною або представлена фрагментарно. Відсутність національних стандартів сертифікації менеджерів проектів, які б узгоджувалися з міжнародними вимогами PMI або IPMA, ускладнює порівнянність кваліфікацій і мобільність фахівців на міжнародному ринку праці.

Суттєвим бар'єром залишається й кадрова інерція організаційної культури, коли управлінський персонал сприймає проектний підхід як тимчасову або "модну" ініціативу, а не як стратегічний інструмент розвитку. Це призводить до низької зацікавленості у навчанні,

відсутності корпоративних програм розвитку компетенцій та обмеженої підтримки з боку топ-менеджменту. У багатьох випадках спостерігається так званий "ефект імітації проєктності", коли впроваджуються лише зовнішні атрибути проєктного управління (плани, статуси, звіти), без зміни управлінської поведінки чи системи мотивації.

Водночас формується позитивна тенденція до розвитку професійних спільнот управління проєктами, зокрема діяльності PMI Ukraine Chapter та IPMA Ukraine, що сприяє поширенню міжнародних стандартів, підвищенню рівня професійної освіти, та розвитку сертифікаційних програм. У наукових і професійних публікаціях наголошується, що активізація діяльності таких спільнот є важливим чинником поступового формування кадрового потенціалу у сфері проєктного менеджменту [5, с. 122—125].

Отже, кадрові виклики впровадження проєктного підходу в Україні мають системний характер і охоплюють як проблему дефіциту кваліфікованих спеціалістів, так і недосконалість інституційного середовища підготовки кадрів (табл. 2). Їх подолання потребує комплексної політики — розвитку системи професійної освіти, впровадження національних програм сертифікації, створення умов для обміну

досвідом між бізнесом, академічною спільнотою та професійними асоціаціями.

Отже, кадрові виклики мають системний характер і потребують комплексного вирішення на рівні як державної політики професійного розвитку, так і корпоративного управління персоналом. Розвиток компетенцій у сфері проєктного менеджменту має стати складовою частиною стратегічного управління підприємством, що сприятиме підвищенню його адаптивності та інноваційної спроможності.

Культурні виклики. Культурний аспект є одним із найскладніших бар'єрів впровадження проєктного підходу в українських підприємствах. Проєктна культура передбачає цінності довіри, партнерства, взаємної відповідальності, орієнтацію на результат, відкритість до змін і командну взаємодію. Водночас у вітчизняному бізнес-середовищі все ще домінують риси традиційної адміністративно-командної моделі управління — вертикальна субординація, авторитаризм керівників, низький рівень делегування повноважень і страх перед помилками. Така управлінська культура формує опір змінам і знижує гнучкість у реалізації проєктів, що суперечить сутності сучасних підходів, зокрема Agile і Lean. Працівники часто не сприймають проєктне управління як інструмент розвитку, розглядаючи його як додаткове навантаження або зовнішню ініціативу, що порушує ус-

Таблиця 2. Аналітична характеристика кадрових викликів у впровадженні проєктного підходу на підприємствах України

№	Проблема	Основні причини	Типові наслідки	Можливі напрями вирішення
1	Нестача кваліфікованих менеджерів проєктів	Обмеженість вітчизняних освітніх програм з PM; низький попит на сертифікацію	Низька якість планування, перевищення бюджету і строків	Запровадження корпоративних навчальних центрів, партнерство з PMI, IPMA
2	Відсутність системи підвищення кваліфікації персоналу	Нерозвинена культура навчання; слабе залучення HR до розвитку компетенцій	Втрата гнучкості, неефективна взаємодія команд	Створення внутрішніх тренінгових програм, обмін досвідом між командами проєктів
3	Відтік фахівців за кордон	Економічна нестабільність, відсутність мотиваційних програм	Зменшення кадрового потенціалу, зрив проєктів	Запровадження систем нематеріальної мотивації, гнучких графіків, дистанційних форматів
4	Обмежене розуміння методологій PMBOK, PRINCE2, Agile	Відсутність практичних кейсів і наставництва	Формальне впровадження «проєктних підходів» без реальних змін	Проведення практичних воркшопів, наставництво з боку досвідчених менеджерів
5	Низький рівень проєктної культури	Традиційна ієрархічна система управління	Опір змінам, фрагментація команд	Формування корпоративної політики підтримки проєктного управління

Джерело: складено авторами.

Таблиця 3. Аналітична характеристика культурних викликів у впровадженні проєктного підходу на підприємствах України

№	Характеристика виклику	Основні прояви	Наслідки для підприємства	Рекомендовані дії
1	Авторитарна управлінська культура	Одноосібне прийняття рішень, контроль замість координації	Опір змінам, низька ініціативність персоналу	Впровадження лідерства на основі партнерства (servant leadership), навчання керівників комунікаційним навичкам
2	Низький рівень довіри в колективах	Приховування помилок, відсутність конструктивного зворотного зв'язку	Втрата досвіду, повторення помилок у нових проєктах	Запровадження практик відкритого обговорення результатів, створення спільнот практиків
3	Опір змінам	Негативне сприйняття нових методів, формальний підхід до інновацій	Затримки у впровадженні проєктних рішень	Формування культури навчання через кейси, «пілотні» проєкти для демонстрації ефективності
4	Відсутність проєктного мислення	Недовіра до гнучких методологій, відсутність розуміння ролі команди	Зниження ефективності управління, помилки при плануванні	Інтеграція курсів з проєктного мислення у внутрішнє навчання
5	Недостатня підтримка з боку топменеджменту	Ігнорування принципів проєктного управління у стратегічних рішеннях	Відсутність узгодженості між корпоративною стратегією і проєктами	Формування політики «проєктного лідерства» на рівні керівництва

Джерело: складено авторами.

талені процеси. Це призводить до недостатнього рівня залученості команд, низької ефективності комунікацій і спотворення принципів проєктного мислення [4, с. 3—6].

Іншим суттєвим чинником є низький рівень довіри в колективах і відсутність практики відкритого обговорення ризиків і помилок, що обмежує розвиток навчальної організації. У результаті підприємства не накопичують і не використовують досвід попередніх проєктів, а знання залишаються фрагментованими або прив'язаними до окремих осіб.

Формування зрілої проєктної культури потребує довгострокових змін у системі корпоративних цінностей, де ініціатива, командна взаємодія та самостійність працівників визнаються ключовими чинниками успіху. Саме культурна зрілість визначає спроможність організації до інновацій, ефективної адаптації та сталого розвитку.

Таким чином, культурні виклики є фундаментальними, оскільки саме вони визначають готовність підприємства до впровадження системних змін. Без переосмислення управлінських цінностей, розвитку довіри й мотивації персоналу навіть наявність сертифікованих менеджерів і формальних процедур не гарантує успіху проєктного підходу. Розвиток проєктної культури має розглядатися як стратегічний

напрямок трансформації організації в умовах сучасної економіки знань.

Фінансово-економічні виклики. Фінансово-економічні фактори залишаються одним із найсуттєвіших бар'єрів впровадження проєктного підходу на підприємствах України. В умовах макроекономічної нестабільності, дефіциту інвестиційних ресурсів та зростання вартості кредитування підприємства часто змушені відкладати структурні реформи, зокрема створення проєктних офісів (РМО) та впровадження сучасних цифрових інструментів управління [1, с. 5—7; 8, с. 58—63].

Реалізація проєктного підходу вимагає не лише організаційних змін, але й інвестицій у технологічну інфраструктуру, зокрема придбання ліцензійних програмних продуктів (MS Project, Jira, Trello, ProjectLibre, Asana, Monday.com), створення цифро-

вих систем звітності, інтеграцію ERP-рішень і навчання персоналу. Для більшості середніх і малих підприємств такі витрати є надмірними, що знижує доступність проєктного менеджменту як інструменту стратегічного розвитку.

Крім того, відсутність довгострокових фінансових стратегій і нестача інвестицій у людський капітал створюють дисбаланс між короткостроковими операційними цілями та стратегічним плануванням розвитку підприємства. За оцінками Національного інституту стратегічних досліджень, значна частина українських підприємств у 2023—2024 рр. функціонують у режимі "антикризового управління", що практично унеможливляє інвестування у розвиток систем управління проєктами.

Також значним викликом є нестача механізмів державного стимулювання цифрової трансформації підприємств і впровадження інноваційних підходів управління. У більшості європейських країн розвиток проєктного управління підтримується на рівні галузевих програм, грантових механізмів і податкових пільг для компаній, що впроваджують системи РМО та сучасні методи управління [8, с. 58—63]. В Україні ж подібні інструменти мають обмежене охоплення, що призводить до нерівних стартових умов.

Таблиця 4. Аналітична характеристика фінансово-економічних викликів упровадження проєктного підходу на підприємствах України

№	Тип виклику	Основні причини	Наслідки для підприємств	Можливі шляхи подолання
1	Дефіцит інвестиційних ресурсів	Високий рівень ризику інвестицій, обмежений доступ до кредитів	Неможливість створення РМО, низький рівень цифровізації	Державні програми співфінансування, гранти ЄС, венчурне інвестування
2	Висока вартість програмних рішень	Ліцензійна політика, залежність від імпортного ПЗ	Використання неструктурованих Excel-звітів, втрата даних	Використання open-source систем (ProjectLibre, Redmine, OpenProject)
3	Обмежений бюджет на навчання персоналу	Орієнтація на економію, короткострокове мислення	Низька компетентність менеджерів, помилки в управлінні	Впровадження внутрішніх програм підготовки, онлайн-курсів з РМ
4	Відсутність державної підтримки цифрової трансформації	Низький рівень координації між бізнесом і владою	Відставання у розвитку управлінських технологій	Створення галузевих центрів компетенцій з проєктного управління
5	Курсові та інфляційні ризики	Волатильність національної валюти, зростання цін на імпортне ПЗ	Зрив фінансування проєктів, скорочення планів розвитку	Використання валютного хеджування, адаптивне планування бюджету

Джерело: складено авторами.

Отже, фінансово-економічні обмеження суттєво гальмують розвиток проєктного управління в українських компаніях. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу — поєднання державної підтримки інновацій, партнерства з міжнародними донорами та стратегічного переосмислення корпоративних пріоритетів. Перехід до економіки знань і підвищення конкурентоспроможності підприємств неможливі без інвестицій у розвиток управлінських систем і цифрову інфраструктуру [9, с. 10—15; 28—34].

Нормативно-правові та інституційні виклики. Нормативно-правове забезпечення є ключовою передумовою ефективного впровадження проєктного підходу як у публічному, так і у корпоративному секторах. В Україні, попри поступове поширення концепції проєктного менеджменту, відсутня цілісна державна політика з розвитку системи управління проєктами, що призводить до фрагментарності нормативної бази та обмеженого використання міжнародних стандартів.

Чинні нормативні документи — такі як ДСТУ ISO 21500:2014 "Керівництво з управління проєктами" та

зокрема ДСТУ ISO 21502:2022 [11] — формально гармонізовані з міжнародними стандартами ISO, проте на практиці їх застосування залишається обмеженим. Причини цього полягають у відсутності механізмів моніторингу, недостатній координації між державними органами та бізнесом, а також у слабкій популяризації переваг проєктного управління серед керівників державних підприємств.

Система державного управління в Україні досі спирається переважно на програмно-цільовий підхід, який не інтегрований із сучасними методологіями управління проєктами (PMBOK, PRINCE2, Agile, IPMA). Внаслідок цього проєктні ініціативи в державному секторі часто реалізуються без єдиної методологічної основи, що ускладнює оцінку їх ефективності та результативності [4, с. 3—6; 9, с. 10—15; 10, с. 14—18].

Інституційна слабкість проявляється також у відсутності сталих структур управління проєктами на національному рівні, наприклад — централізованих офісів управління проєктами при органах влади чи галузевих асоціацій, здат-

Таблиця 5. Аналітична характеристика нормативно-правових та інституційних викликів упровадження проєктного підходу в Україні

№	Тип виклику	Основні причини	Наслідки для системи управління	Можливі напрями подолання
1	Відсутність комплексної державної політики у сфері проєктного управління	Відсутність координуючого органу, неузгодженість між міністерствами	Фрагментарне впровадження проєктних підходів	Створення Національного агентства з управління проєктами
2	Неповна адаптація національних стандартів до міжнародних	Обмежена взаємодія з PMI, IPMA, ISO	Розрив між практикою і нормативною базою	Перегляд і актуалізація ДСТУ ISO 21500, 21502
3	Відсутність моніторингу застосування стандартів	Нестача аналітичних інструментів і звітності	Неможливість оцінки зрілості проєктного управління	Запровадження індексу зрілості управління проєктами на держпідприємствах
4	Недостатня популяризація проєктного управління	Відсутність комунікаційних програм і стимулів	Низький рівень обізнаності керівників	Освітні кампанії, конференції, публічні ініціативи
5	Слабкість інституційної підтримки	Обмежене фінансування професійних асоціацій	Відсутність національної мережі РМ-офісів	Розвиток галузевих РМ-центрів, державно-приватне партнерство

Джерело: складено авторами.

них забезпечити стандартизацію, акредитацію та обмін знаннями. Для порівняння, у країнах ЄС подібні функції виконують спеціалізовані агентства з управління проектами, які формують політику компетенцій, забезпечують підготовку кадрів і створюють національні реєстри сертифікованих менеджерів [9, с. 10—15; 28—34].

В Україні лише окремі ініціативи — наприклад, діяльність Української асоціації управління проектами (UPMA) або проектні офіси при Мінінфраструктури та Мінцифри — здійснюють спроби систематизації управлінських практик, але вони не мають достатнього нормативного статусу та стабільного фінансування.

Таким чином, нормативно-правові та інституційні виклики є системними і взаємопов'язаними з культурними та кадровими бар'єрами. Їх подолання потребує державного стратегічного підходу до формування проектної екосистеми — із визначенням стандартів компетенцій, механізмів сертифікації, інституційної підтримки та міжгалузевої координації.

Створення ефективного правового та інституційного середовища має стати передумовою інтеграції українських підприємств у міжнародні ринки, підвищення прозорості управління та залучення інвестицій у проектну економіку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проблематика впровадження проектного підходу на українських підприємствах має багатовимірний характер і потребує системного вирішення. Аналіз організаційних, кадрових, культурних, фінансово-економічних та нормативно-правових викликів свідчить, що головною умовою успішної трансформації є перехід від фрагментарного застосування проектних інструментів до інституціоналізації проектного управління як базової управлінської парадигми розвитку бізнесу.

Подолання виявлених бар'єрів можливе лише за умови поєднання управлінських, освітніх і державних зусиль. Насамперед, необхідно розвинути систему професійної підготовки менеджерів проектів, зокрема через сертифікаційні програми IPMA, PMI, PRINCE2, які підвищують управлінську зрілість підприємств та їхню спроможність працювати у турбулентному середовищі.

Важливою складовою успіху є формування корпоративної культури, орієнтованої на відкритість, відповідальність і командну взає-

модію, що сприятиме ефективному впровадженню гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban) у виробничих та сервісних компаніях. Впровадження внутрішніх офісів управління проектами (РМО) дозволить стандартизувати процеси, покращити моніторинг результативності та забезпечити узгодженість між стратегічними і тактичними цілями підприємства.

З боку держави доцільним є створення стимулюючих механізмів, зокрема грантових програм, пільгових умов для цифрової трансформації бізнесу, а також розроблення національних стандартів управління проектами, гармонізованих із ISO 21500:2021 і PMBOK Guide 7. Це дозволить зміцнити інституційне підґрунтя розвитку проектного підходу на макроекономічному рівні.

Отже, лише синергія освітніх, корпоративних та державних ініціатив здатна забезпечити становлення зрілої моделі проектного управління в Україні, що підвищить конкурентоспроможність підприємств і сприятиме сталому економічному розвитку.

Подальші наукові розвідки у сфері впровадження проектного підходу на українських підприємствах можуть бути спрямовані на:

- Розробку моделей адаптації міжнародних стандартів управління проектами (PMBOK, PRINCE2, IPMA, ISO 21500) до специфіки малих та середніх підприємств України.

- Вивчення ефективності цифрових інструментів і платформ для мультипроектного управління у різних галузях та масштабах бізнесу.

- Дослідження розвитку корпоративної проектної культури, зокрема впливу цінностей довіри, партнерства та командної взаємодії на результативність проектів.

- Оцінку впливу державних стимулів і освітніх програм на підвищення професійної зрілості менеджерів проектів, включаючи сертифікаційні курси та корпоративні тренінги.

- Розробку комплексних методик інтеграції організаційних, кадрових та фінансових рішень для формування стійких проектно-орієнтованих моделей управління в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Реалізація цих напрямів сприятиме формуванню системного підходу до проектного управління, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та їхній готовності до адаптації в умовах економічної турбулентності.

Література:

1. McKinsey & Company. The State of Organizations 2026 report highlights sharper focus on performance at a time of tech innovation, eco-

conomic disruption, and changing workforce structures. McKinsey Global Institute, 2026. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations>

2. Aaltonen K., Martinsuo M. Pursuing strategic fit in project-based organizations. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 36, Issue 4. P. 498—513. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.002>.

3. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*. 2024. P. 1188—1205. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287-2024.2349231>.

4. Apaolaza U., Lizarralde A., Oyarbide-Zubillaga A. Modern Project Management Approaches in Uncertainty Environments. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. P. 1—16. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410542>.

5. Кириченко О. С. Впровадження програмно-проектного підходу до управління розвитком підприємства в сучасних умовах. *Вчені записки Університету "Крок"*. 2021. № 4 (64). С. 120—128. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>.

6. Проскура В., Зарічна О., Кашин А. Проектний підхід до управління територіальними громадами в умовах викликів війни. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 2(49). С. 23—30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Too E. G., Weaver P. The management of project management: A conceptual framework for project governance. *International Journal of Project Management*. 2014. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07>.

8. OECD. The Digital Transformation of SMEs, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

9. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021. 270 p. URL: <https://www.pmi.org/standards/pmbok>

10. Управління проектами, програмами та портфелями. *Настанови з управління проектами (ISO 21502:2022, IDT)*. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2022. 110 с. URL: <https://surl.li/hffsah>

References:

1. McKinsey & Company (2026), "The State of Organizations 2026 report highlights sharper focus on performance at a time of tech innovation, economic disruption, and changing workforce

structures", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations> (Accessed 12 March 2026).

2. Aaltonen, K. and Martinsuo, M. (2018), "Pursuing strategic fit in project-based organizations", *International Journal of Project Management*, vol. 36, no. 4, pp. 498—513. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.11.002>.

3. Mirzaei, M., Mabin, V.J. and Zwikael, O. (2024), "Customising hybrid project management methodologies", *Production Planning & Control*, pp. 1188—1205. <https://doi.org/10.1080/09537287-2024.2349231>.

4. Apaolaza, U., Lizarralde, A. and Oyarbide-Zubillaga, A. (2020), "Modern project management approaches in uncertainty environments", *Sustainability*, vol. 12, pp. 1—16. <https://doi.org/10.3390/su122410542>.

5. Kyrychenko, O.S. (2021), "Implementation of a program-project approach to enterprise development management in modern conditions", *Vcheni zapysky Universytetu "Krok"*, vol. 4, no. 64, pp. 120—128. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-64-120-128>.

6. Proskura, V., Zarichna, O. and Kashyn, A. (2024), "Project approach to the management of territorial communities under the challenges of war", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 49, pp. 23—30. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-4>.

7. Too, E.G. and Weaver, P. (2014), "The management of project management: A conceptual framework for project governance", *International Journal of Project Management*. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07>.

8. OECD (2021), *The Digital Transformation of SMEs*, OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en>.

9. Project Management Institute (2021), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, 7th ed., PMI, Newtown Square, PA, USA, available at: <https://www.pmi.org/standards/pmbok> (Accessed 12 March 2026).

10. State Enterprise "UkrNDNC" (2022), *Upravlinnia proiektamy, prohramamy ta portfeliamy. Nاستanovy z upravlinnia proiektamy (ISO 21502:2022, IDT)* [Project, programme and portfolio management — Guidance on project management], Kyiv, Ukraine, available at: <https://surl.li/hffsah> (Accessed 12 March 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 16.03.26

Прорецензовано / Revised: 30.03.26

Схвалено до друку / Accepted: 09.04.26

