

ВИКЛИКИ НА ШЛЯХУ ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ УКРАЇНИ

Сергій Павлюк

Національний університет харчових технологій, Київ, Україна

Умови трансформації економіки України, зумовлені цифровізацією, глобалізацією й наслідками воєнного стану, актуалізують потребу в управлінських моделях, здатних забезпечити гнучкість, стійкість і інноваційність підприємств. Одним із найрезультативніших інструментів такої трансформації є проєктний підхід, який зарекомендував себе як дієвий інструмент підвищення ефективності підприємств та поєднує стратегічне бачення з практиками реалізації змін і створення цінності [0]. На глобальному рівні зростає застосування гібридних методологій, що

інтегрують елементи класичного та Agile-управління, даючи змогу адаптуватися до мінливих середовищ та невизначеності [2]. Для українського контексту питання не зводиться до технічного впровадження методів, а передбачає комплексну зміну організаційної логіки, кадрової політики, культури та інституційних механізмів підтримки [3].

Організаційні виклики і перехід від вертикалі контролю до мережевої координації є одним із критичних на шляху адаптації до проєктного управління. На сам перед, існуючі структурні обмеження та домінування ієрархічних моделей управління, як історичний спадок, ускладнює баланс повноважень між лінійними та проєктними гілками управління, породжує «подвійне підпорядкування» і конкуренцію за ресурси. За відсутності формального портфельного управління, спонсорства проєктів і ролей РМО (Project Management Office), CCPM (Critical Chain Project Management), координація рішень залишається епізодичною, що суттєво впливає на кінцеві результати [4].

Початок трансформаційних змін засвідчує недостатній рівень процедурної зрілості підприємств. Недостатня стандартизація процедур планування, ризик-менеджменту, контролю виконання та оцінювання створеної цінності становить суттєвий виклик на шляху трансформації підприємств.

Відсутність цифрової готовності та використання лише базових інструментів (табличні редактори, електронна пошта) обмежує прозорість портфелів проєктів і швидкість прийняття коригуючих рішень. Інтегровані PMIS (Project Management Information System) і зв'язка з ERP/BI-системами, як показує практичний досвід, істотно підвищують якість координації. Потреба відповідних інвестицій і компетенцій для впровадження таких систем стає непереборним викликом для багатьох підприємств.

Кадрові виклики набувають дедалі більшої гостроти та мають тенденцію до подальшого посилення. Нестача сертифікованих менеджерів (PMP, IPMA, PRINCE2) та обмежені можливості системної підготовки

персоналу з методологій і цифрових інструментів зумовлюють інтуїтивний характер управлінських рішень (без повного розуміння наслідків) і низьку операційну дисципліну. Більшість освітніх курсів із проєктного менеджменту мають факультативний або фрагментарний характер, що зумовлює дефіцит практикоорієнтованих кейсів і наставницької підтримки, необхідних для формування професійних компетентностей. У низці випадків спостерігається явище «імітації проєктності», яке проявляється у формальному використанні атрибутів проєктного управління (статусів, звітів тощо) без реальної трансформації процесів ухвалення рішень та систем мотивації, що, зрештою, нівелює очікувані результати впровадження.

Суттєвими бар'єрами на шляху успішного впровадження змін виступають культурні виклики, зумовлені особливостями управлінського середовища. Домінування авторитарної управлінської культури обмежує прояви ініціативності, відкритості та оперативності зворотного зв'язку. Відсутність психологічної безпеки уповільнює процеси виявлення ризиків і ускладнює постпроєктне навчання. Недовіра до нововведень, брак командної взаємодії та орієнтація на процес замість створення цінності знижують рівень адаптивності організації в умовах невизначеності. Фрагментація знань і залежність від окремих «незамінних» працівників спричиняють втрату організаційної пам'яті та повторюваність помилок.

Суттєвими залишаються нормативно-правові та інституційні бар'єри, притаманні національному середовищу. Процеси гармонізації зі стандартами ISO 21500/21502 та PMBOK 7 не супроводжуються належними механізмами моніторингу їх практичного застосування та міжсекторальної координації. Відсутність розвиненої національної мережі PM-офісів у державному секторі, обмежені повноваження професійних асоціацій і недостатня популяризація переваг проєктного управління серед керівників виступають вагомими стримувальними чинниками розвитку вітчизняної галузі управління проєктами [5].

Впровадження проектного підходу в Україні слід розглядати не лише як вибір управлінської методології, а як комплексну інституційну трансформацію, що охоплює організаційні структури, людський потенціал, управлінську культуру, технологічну інфраструктуру та нормативно-політичні засади. Застосування гібридних моделей управління, підкріплених діяльністю РМО та цифровими інструментами, забезпечує поєднання планової дисципліни з адаптивністю виконання, підвищуючи стійкість і конкурентоспроможність підприємств. Подолання кадрових, культурних та економіко-правових бар'єрів можливе за умови синергії дій бізнесу, освітнього сектору й державних інституцій, стандартизації практик і розвитку професійних спільнот. Отже, інституціоналізація проектного управління як базової управлінської парадигми є стратегічною передумовою сталого розвитку в умовах підвищеної невизначеності.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Shenhar A., Dvir D., Reinventing Project Management: The Diamond Approach to Successful Growth and Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 2008, 25(6), 635–637 p. https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00327_2.x
2. Collyer S., Warren C. M. J. Project Management approaches for dynamic environments. *International Journal of Project Management*, 2009, 27(4), 355–364 p. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2008.04.004>
3. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*, 2024, 36(9), 1188–1205 p. <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>
4. Apaolaza U., Lizarralde A., Oyarbide-Zubillaga A. Modern Project Management Approaches in Uncertainty Environments: A Comparative Study Based on Action Research. *Sustainability*, 2020, 12(24), 10542 p. <https://doi.org/10.3390/su122410542>

5. Greenwood R. Management by Objectives: As Developed by Peter Drucker. *Academy of Management Review*, 1981, 6(2), 225–230.
<https://doi.org/10.2307/257878>