

УДК 005.8:658](045)

Колешня Яна Олександрівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України,
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Koleshnya Yana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Enterprise Management
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0000-0002-4856-4898

Козак Ірина Сергіївна

*магістр кафедри менеджменту підприємств
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*

Kozak Iryna

*Master's Student of the Department of Enterprise Management
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»*

ORCID: 0009-0001-4996-8675

DOI: 10.25313/2520-2294-2024-2-9640

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ

APPROACHES TO PROJECT-ORIENTED MANAGEMENT OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

Анотація. Стаття висвітлює новітні тенденції у застосуванні проектно-орієнтованого підходу до управління розвитком підприємства. Обґрунтовано доцільність розвитку підприємства через реалізацію низки узгоджених між собою проєктів, які формують програму або портфель, є поширеною зарубіжною практикою, яка себе гарно зарекомендувала. Одним з основних факторів які ускладнюють належне керівництво проектною діяльністю було визначено не відповідність структури управління підприємством. Більшість сучасних підприємств в Україні все ще спираються на застарілі форми, а саме лінійно-функціональну організаційну структуру. Довгий час вона може бути ефективною, однак постійні виклики зовнішнього середовища можуть вимагати від підприємства більш гнучко вирішувати проблеми. Зокрема методологія проектного менеджменту і як її основний компонент трансформація організаційної структури та системи управління покликані на підвищення рівня інноваційності, адаптивності підприємства. Стаття аналізує передумови впровадження на підприємстві проектно-орієнтованих підходів до управління розвитком. Результатами дослідження послужили виявлення ключових рекомендацій, щодо розвитку підприємства на основі реалізації проектною діяльністю. Зроблено висновки про особливості та переваги матричної структури в контексті проектного управління.

Ключові слова: розвиток підприємства, проектний менеджмент, проектно-орієнтоване управління, система управління підприємством, матрична організаційна структура.

Summary. The main purpose of the article is to explore the latest trends in the application of a project-oriented approach in enterprise development management. The work aims to address the problems that arise in managing the development of modern enterprises. The environment in which modern Ukrainian enterprises are forced to operate is extremely unstable, yet the level of

competition continues to rise. Consequently, companies are faced with the need to reform their management approaches, drawing on contemporary foreign practices. The basis for change has been identified as the project, given its similarity to the development process. It is determined that enterprise development can be achieved through a series of projects that shape the program or project portfolio within the enterprise, however, there is a need to define a methodology for managing project activities. One of the primary factors complicating proper project leadership was identified as the mismatch in the enterprise management structure. Most modern enterprises in Ukraine still rely on outdated forms, specifically the linear-functional organizational structure. While effective for a prolonged period, the constant challenges of the external environment may demand a more flexible problem-solving approach from the enterprise. Specifically, the project management methodology, as a primary component, aims at transforming the organizational structure and management system to enhance the enterprise's innovation and adaptability. The article analyzes the prerequisites for implementing project-oriented approaches to managing development in the enterprise. The research results led to the identification of key recommendations for enterprise development based on project implementation. Conclusions were drawn regarding the features and advantages of a matrix structure in the context of project management.

Key words: enterprise development, project management, project-oriented management, enterprise management system, matrix organizational structure.

Постановка проблеми. Сьогодні на висококонкурентному ринку свої позиції може втримати той бізнес, який здатен швидко адаптуватися під нові умови та потреби. Базовими критеріями успіху та розвитку сучасного підприємства є гнучкість, адаптивність та інноваційність. Проектно-орієнтовані підприємства є більш адаптивними та демонструють кращі результати розвитку у динамічному бізнес-середовищі. Присутність інформаційних технологій у всіх сферах нашого життя ставить на другий план класичні форми управління підприємствами. Система менеджменту, в основі якої лежить проектне управління, здатна швидше оцінювати дані, прогнозувати зміни в середовищі та вибудовувати відповідні механізми реагування.

З активним розвитком технологій та програмних забезпечень підходи до проектного менеджменту швидко змінюються та цифровізуються, що дає можливість автоматизувати та пришвидшити управлінські процеси в цілому. Попри велику кількість досліджень та напрацьованого інструментарію з проектного менеджменту, для українських підприємств більшість підходів є новими, застосовуються фрагментарно або не застосовуються взагалі. Багато організацій тільки починають використовувати управління проектами, проте більшість з них здійснюється радше на інтуїтивному рівні, ніж спираючись на теоретичне підґрунтя. Найактивніше інструменти проектного менеджменту застосовується в галузі інформаційних технологій, однак вони не є універсальними та не завжди розповсюджуються на інші галузі. З урахуванням необхідності радикальної реорганізації більшості вітчизняних промислових підприємств постає потреба дослідити новітні тенденції використання проектно-орієнтованого управління саме для них та визначити основні підходи та методи їх розвитку через реалізацію проектів.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Проектний менеджмент сформувався як окремий напрям наприкінці минулого століття, однак через постійний розвиток підходів та інструментарію

і досі приваблює увагу дослідників. У своїх працях до проблематики проектно-орієнтованого управління звертались українські та іноземні дослідники, зокрема П. Морріс [5], Дж. Аккерман [1], К. Пальм та М. Ліндал [6], Дж. Мартінс [4] Т. Прокопенко [9], В. Гордієнко [12], Ю. Кордунова [16], І. Хвостіна [19] тощо. Суттєвий пласт знань з теорії проектного менеджменту сформовано завдяки діяльності професійних міжнародних організацій, що займаються удосконаленням та стандартизацією проектною діяльності, таких як Інститут управління проектами (англ. *Project Management Institute, PMI*) [7] та Міжнародна асоціація управління проектами (англ. *International Project Management Association, IPMA*) [3], а також асоціації з управління проектами окремих країн.

Попри наявність відповідних досліджень, ці праці не достатньо висвітлюють сучасні тенденції застосування підходів проектного менеджменту в контексті розвитку підприємства. Також у зв'язку з розвитком інформаційних технологій, зокрема появою штучного інтелекту, виникає необхідність переосмислити основні методи та інструменти проектно-орієнтованого управління підприємствами та сформулювати рекомендації щодо їх застосування для розвитку підприємств.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення передумов та можливостей інтеграції методів та інструментів управління проектами в процес управління розвитком підприємствами. Поставлені завдання охоплюють аналіз теоретичних понять управління розвитком підприємства та проектно-орієнтованого управління організацією, визначення основних рис проектно-орієнтованого управління підприємством за інтеграції сучасних методів та підходів та аналіз трансформації структури управління підприємством за принципами проектного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуальність проектно-орієнтованих організацій та використання інструментарію РМ в контексті розвитку сучасних підприємств зумовлена перш за все

високим рівнем нестабільності та невизначеності, конкуренції на ринку та швидкими змінними умов ведення бізнесу. Діяльність сучасних підприємств насамперед пов'язана з можливостями технічної революції, та водночас проблемами зовнішнього середовища. Очевидно, що сучасні організації в Україні стикаються з різноманітними і високорівневими викликами. Керівництво підприємств не лише має завдання подолати проблеми пов'язані зі зростаючою інфляцією, тиском на ланцюги поставок, дефіцитом ресурсів і змінами в споживчому підході, але й повинне бути готовим оперативно реагувати на непередбачені наслідки воєнного конфлікту.

За висновками дослідження маркетингової агенції Advanter Group у співпраці з Центром розвитку інновацій, Міністерствами економіки, фінансів, цифрової інформації та відновлення України, стан підприємництва у 2023 році був вкрай нестабільним та оцінюючи прогнози економічної та політичної ситуації в державі, 54, 8% респондентів стверджували, що планують свою роботу орієнтуючись на тривалий та затяжний конфлікт [14].

Серед найвпливовіших факторів, що сповільнюють розвиток підприємництва визначають:

- нездатність прогнозувати становище в Україні та на внутрішньому ринку (53,6%);
- відсутність достатньої кількості платоспроможних клієнтів (51,7%);
- непередбачуваність дій держави, що можуть погіршити стан бізнесу (42,3%);
- відсутність достатньої кількості кваліфікованих працівників (32,4%) [14].

У зв'язку з вищенаведеним аналізом стану підприємництва, можна стверджувати, що стійке економічне зростання підприємства потребує швидких темпів адаптації та розвитку організаційної структури. Проаналізувавши праці дослідників, визначено, що розвиток підприємства є процесом, що призводить до отримання нових якісних і кількісних характеристик економічно-виробничої системи, покликаний вдосконалювати показники ефективності підприємства [13, 15, 19]. Стійкий розвиток організації ґрунтується на розумінні фактичного стану організації та бажаного стану з урахуванням динаміки оточення. Для досягнення цього розвитку використовуються проекти і програми розвитку.

Управління розвитком підприємства за проектним підходом полягає у тому, що завдання, пов'язані із забезпеченням розвитку організації, розглядаються як окремі проекти в рамках єдиної цільової програми в процесі функціонування підприємства. Розвиток організації ґрунтується на розумінні фактичного стану організації та бажаного стану з урахуванням динаміки оточення. В той час проект розглядається як задум, бачення чи бажаний стан, який має бути досягнутий з використанням визначених засобів.

Проектно-орієнтована організація концептуалізується як підприємницька, орієнтована на майбутнє та зацікавлені сторони інноваційно налаштована організація, яка використовує проекти як тимчасові, орієнтовані на завдання організації для визначення, розробки та реалізації своїх стратегій для перетворення своєї структури, культури та поведінки. а також визначати та розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі [20]. Характерною рисою таких підприємств є інтенсивне використання знань як ключового ресурсу для досягнення конкурентних переваг. Система управління, орієнтована на проекти, це система, де виконання завдань виконавчої влади переважно здійснюється через реалізацію проектів [18].

Проекти є ключовими елементами успіху компанії. У великих компаніях, що ведуть кілька проектів одночасно, може застосовуватися управління проектами підприємства. Успіх проекту зазвичай оцінюється за трьома важливими елементами, які називають «залізним трикутником»: час, витрати та результати. З одного боку, сучасні технології дозволяють полегшити виконання та моніторинг проектною діяльністю. На це вплинула цифрова трансформація, яка дозволяє економити час і гроші. З іншого боку, ускладнення вимог клієнтів та необхідність застосування нових технологій створюють зростаючу невизначеність щодо планування проектів та очікуваних результатів проектів.

Коли організації масштабують та диверсифікують свої проектні портфелі, складність управління кількома паралельними ініціативами зростає. Міжфункціональні команди, які мають вирішальне значення для просування проектів до завершення, також борються з постійним тиском, пов'язаним з дотриманням термінів і дотриманням бюджету. У цьому складному середовищі зростає ризик неузгодженості і нераціонального розподілу ресурсів, що загрожує якості та своєчасності отримання результатів.

ЕРМ (*Enterprise Project Management — Проектне управління підприємством*) — це комплексний підхід до управління проектами, розроблений для великих організацій. Він охоплює набір принципів, методологій та інструментів, покликаних оптимізувати робочі процеси проектів та сприяти ефективному розподілу ресурсів. У табл. 1 зображено відмінності проектного менеджменту та проектного управління підприємством [4, 9].

Однією з основних сучасних тенденцій проектно-орієнтованого управління є реструктуризація підприємств. Деякі науковці стверджують про необхідність запровадження системи управління проектами на підприємстві, оскільки лише така практика дозволяє належним чином пріоритизувати стратегічні цілі та сформувати портфель проектів розвитку підприємства. Основою проектно-орієнтованого управління підприємством повинна

стати цілісна методологія, яка включатиме систему знань, принципів, процесів, інструментів проектного менеджменту, з логічною, структурованою системою взаємозв'язків і взаємодій елементів [18].

Серед основних проблем та недоліків традиційних систем проектного управління виявлено:

- конкуренція окремих проектів між собою;
- відсутність стратегічного бачення у лідерів окремих проектів;
- відсутність культури повторного використання досвіду впроваджених проектів та здійснення ретроспективного аналізу команд;
- недостатня оцінка ризиків та управління ними;
- відсутність управління знаннями в галузі проектів;
- відсутність ясної методології управління складними проектами та програмами [16].

Сучасні тенденції управління проектами включають не лише досягнення цілей через управління окремими проектами та командами а й формування відповідної організаційної структури. Зокрема, І. Чайковська у своїй праці наголошує, що «Підприємство індустрії 4.0 це підприємство, яке окрім операційної діяльності активно займається проектною діяльністю, його організаційна структура має елементи матричної організації, а основною цінністю управління є управління знаннями та формування інтелектуального капіталу як джерела конкурентних переваг» [20].

Успішне планування проектів залежить від двох ключових факторів, які керівники проек-

тів повинні враховувати при початку роботи над новими завданнями: етапи, які проект пройде до завершення, та структура команди, що буде виконувати цей процес. Отже, можна припускати, що проектна діяльність підприємства не може обмежуватись окремими проектами, так як це може ускладнювати процеси розподілу ресурсів та потребує створення додаткового осередку контролю.

Існують різні типи класифікацій проектів, однак в нашому дослідженні важливу роль відіграє класифікація структури організації, відповідно до залученості персоналу підприємства до певного проекту.

У проектній структурі менеджери функціонують як лінійні керівники в команді, що формується на основі індивідуальних сильних сторін, а не за фіксованими ролями. Члени команди зосереджують увагу виключно на проекті, безпосередньо звітують керівнику проекту та обмінюються досвідом з іншими учасниками.

За функціональною організаційною структурою проектна команда розташована в межах одного відділу, дозволяє керівникові проекту та всім членам команди працювати в одному відділі чи функціональній області. Якщо працівники повинні розподіляти свої зусилля між щоденними обов'язками та проектом, матрична організаційна структура може бути відповідним рішенням. Цей метод управління проектом передбачає розподіл відповідальності між функціональним керівництвом та керівником проекту. Зазвичай матричний підхід вимагає значних переговорів у своїх процесах,

Таблиця 1

Відмінності традиційного проектного менеджменту та проектного управління організацією

Критерій	Традиційний проектний менеджмент	Проектне управління організацією
Мета впровадження	Вирішує проблему підвищення ефективності та результативності проектів	Вирішує проблему підвищення гнучкості та адаптивності бізнесу у швидкозмінному середовищі та організації проектної діяльності на рівні відповідності стратегії організації
Завдання до впровадження	Фокусується на плануванні, управлінні та виконанні проектів відповідно до вимог	Фокусується на досягненні організаційних цілей спираючись на методологію, інструментарій та техніки проектного управління
Рівень управління	Управління здійснюється на стратегічному та операційному рівнях	Управління здійснюється на стратегічному рівні
Вимоги до менеджера/керівника проекту	Менеджери проектів повинні володіти навичками лідерства, комунікації та вирішення проблем, мати навички планування та управління завданнями проекту	Керівники корпоративних проектів повинні бути уважними до деталей, вміти балансувати залежності між різними проектами та мати глибоке розуміння компанії та галузі; робота може вимагати спеціалізованого навчання для отримання додаткових технічних навичок (бізнес-аналітики, технічних навичок, поглибленого розуміння виробничих процесів, тощо)
Результат впровадження	Забезпечення підтримки та контроль за виконанням окремих проектів та програм	Здійснення аналітичних стратегічних рішень стосовно вибору ефективних проектів таким чином, щоб вони відповідали цілям компанії, візії та місії

Джерело: систематизовано автором на основі [4; 9]

оскільки зусилля команди розподіляються між щоденним робочим навантаженням компанії та новим проектом, над яким вони працюють.

Спираючись на дослідження вчених у цій галузі виявлено закономірності трансформації системи управління підприємством з лінійної на матричну систему. За методологією проєктного менеджменту передбачаються наступні кроки трансформації та адаптації організаційної структури:

- поєднання операційної та проєктної діяльності;
- перехід до стану проєктно-орієнтованого підприємства;
- перехід на матричну організаційну структуру;
- створення системи управління знаннями;
- використання сучасних цифрових програмних рішень для автоматизації управлінської діяльності.

На думку деяких дослідників організація проєктного управління на підприємстві передбачає створення проєктного офісу [11]. Проєктний офіс представляє собою специфічну структуру, яка забезпечує ефективне втілення проєкту (або портфеля проєктів) в межах системи комп'ютерних, комунікаційних та інформаційних технологій, а також визначених стандартів управління та комунікацій. У складі проєктного офісу працює професійний персонал, який включає менеджера офісу, координаторів проєктів, аналітиків з підготовки та розвитку проєктів, адміністратора інформаційної системи, фінансового менеджера, тощо. Важливим компонентом є спеціалізовані програмні та технічні системи [21].

Варто зауважити, що дослідники не дійшли до консенсусу стосовно його функцій та організаційної позиції, тому на сьогодні можна спостерігати різні типи офісу координування проєктів на підприємстві:

- PO (*Project Office*): проєктний офіс, що займається управлінням одного єдиного проєкту та його підпроєкту;
- PrgO (*Program Office*): програмний офіс, відповідальний за координацію взаємопов'язаної групи проєктів;

- PMO (*Project Management Office*): підрозділ компанії, що відповідає за виконання окремих груп проєктів та використання належної методології проєктного управління на підприємстві;
- EPMO (*Enterprise Project Management Office*): корпоративний офіс проєктного управління, забезпечує управління проєктами та методологією підприємства цілком та відповідність проєктів стратегії компанії [4].

Згідно з аналізом «Стан проєктного менеджменту 2022», проведеним компанією Project Management Solutions Inc. на прикладі компаній ІТ сектору узагальнено ефективність застосування практик створення на підприємстві таких осередків, як PMO (*Project Management Office*) та EPMO (*Enterprise Project Management Office*). Результати наведено у табл. 2.

Можна зробити висновок, що створення проєктного офісу значно покращило діяльність проаналізованих підприємств. Однак з точки зору вибору форми організації, організаційна структура за принципами впровадження EPMO переважає за такими показниками, як економія витрат на проєкт, час виходу продукції на ринок, відповідність проєктів бізнес-цілям, лідерські навички членів проєктної команди, задоволеність стейкхолдерів, виконання проєктів у рамках бюджету, продуктивність праці, вчасна реалізація проєктів та досягнення цільових показників якості. Це підкреслює важливість існування та ефективної роботи осередків управління проєктами на підприємствах, особливо в галузі інформаційних технологій, для забезпечення успішного виконання проєктів та досягнення стратегічних цілей.

За оцінкою AIPM (*Australian Institute of Project Management*), основні переваги впровадження Офісу корпоративного проєктного управління є наступні:

- дозволяє контролювати відповідність проєктів цілям та стратегії організації та здійснювати оптимальний розподіл ресурсів;
- забезпечує стандартизовані методології реалізації проєктів, звітність та моделі управління, однак

Таблиця 2

Оцінка ефективності впровадження PMO та EPMO на підприємстві

Оцінка ефективності підприємства	PMO	EPMO
Економія витрат на проєкт	42%	58%
Час виходу продукції на ринок	50%	44%
Відповідність проєктів бізнес-цілям	66%	64%
Лідерські навички членів проєктної команди	58%	54%
Задоволеність стейкхолдерів	61%	59%
Проєкти виконані в рамках бюджету	61%	60%
Продуктивність праці	53%	51%
Вчасна реалізація проєктів	61%	59%
Досягнення цільових показників якості	66%	65%

Джерело: систематизовано автором на основі [10]

спираються на ознаку гнучкості, яка передбачає оцінку стратегій в контексті окремих проєктів та накопичення досвіду з покращення проєктної діяльності;

- сприяє кращому рівню реалізації проєктів через поглиблене узгодження та координацію процесів [2].

Для оцінки переваг створення Офісу корпоративного проєктного управління, було проведено комплексне дослідження діяльності ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг». Компанія займається виробництвом систем охорони та безпеки, займає лідерські позиції на українському ринку. Для ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг» було визначено дві стратегії: вихід на нові ринки та диверсифікація продукції, збереження лідерської позиції серед конкурентів в контексті впровадження інноваційних технологій. Спираючись на стратегічні цілі, запропоновані методи та заходи реалізації, є необхідність сформулювати портфель проєктів, покликаних забезпечити розвиток підприємства. Система організації компанії є лінійно-функціональною та на думку провідних спеціалістів Ajax Systems, саме компетентність та спеціалізація кожного окремого відділу дозволяють досягати високих стандартів у розробці, виробництві та маркетингу систем безпеки та автоматизації.

Однак військові дії та повномасштабне вторгнення вносять свої корективи в діяльність підприємства. З одного боку підвищуючи попит на продукцію, з іншого боку знижуючи купівлеспроможність українського користувача та створюючи нестабільні умови виробництва. Через війну велика кількість персоналу змушена покинути попереднє місце роботи, що потребує більш гнучких методів управління та контролю діяльністю підприємства в тому числі його проєктною діяльністю.

Незважаючи на нихку загроз, проєктна діяльність на підприємстві покращується з часом, що свідчить про певні позитивні тенденції в управлін-

ні проєктами, що наведено у табл. 3. Оптимізація процесів та збільшення виділених ресурсів на проєктну діяльність сприяє покращенню результативності підприємства. Проте, існують певні проблеми, пов'язані з перевитратами та невиконанням планів, які потребують уваги та корекції.

Показники не відповідають стратегічним цілям компанії розширення та розвитку нової продукції. З накопиченням більшої кількості проєктів компанія може стикнутися з ризиками нереалізації та збільшення витрат. Недостатнє або неякісне планування проєктів може призвести до незрозумілих завдань, неправильних строків та невизначеності у завданнях.

На успішність проєктної діяльності також впливає рівень кваліфікації персоналу. За оцінкою PwC Україна та PMI (*Project Management Institute*) у 2021 році серед 4069 опитаних респондентів, встановлено, що 80% проєктів які були визнані ефективними мали сертифікованого проєктного менеджера. Також, окремим фактором успіху проєкту на думку 77% встановлено задокументовані процеси управління. Також, було визначено що використання гнучких методологій в управлінні дозволяло підвищувати дохідність на 37% швидше, тоді як так звані «гнучкі організації» були на 30% прибутковішими, ніж конкуренти, що не використовували названі інструментарії [2]. З цього випливає, що без зміни підходів до проєктного управління підприємством з традиційних на більш гнучкі, належної організаційної структури та висококваліфікованого персоналу підприємства рівень успішності проєктів не буде відповідати запланованому.

Спираючись на новітні тенденції проєктного менеджменту, трансформація організаційної системи та створення Офісу проєктного управління має на меті вирішити вище наведені проблеми.

В результаті аналізу діяльності було запропоновано здійснити наступні кроки:

Таблиця 3

Показники проєктного управління підприємством ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг»

Показник рівня ефективності управління проєктами	Рік		
	2020	2021	2022
Коефіцієнт завершеності робіт	0,43	0,67	0,73
Коефіцієнт виконання робіт	0,55	0,42	0,44
Відносний показник ефективності проєкту	0,72	0,75	0,78
Коефіцієнт своєчасного виконання проєктів	0,67	0,77	0,79
Середня тривалість одного проєкту	3,12	2,02	1,67
Ресурси виділені на проєктну діяльність в загальній величині ресурсу компанії, %	0,66	0,76	0,78
Максимальна кількість проєктів в яких бере участь один працівник одночасно	6	5,2	4,4
Кількість проєктів виконаних в термін	0,64	0,78	0,76
Кількість проєктів оплачених в термін	0,85	0,93	0,91

Джерело: авторська розробка

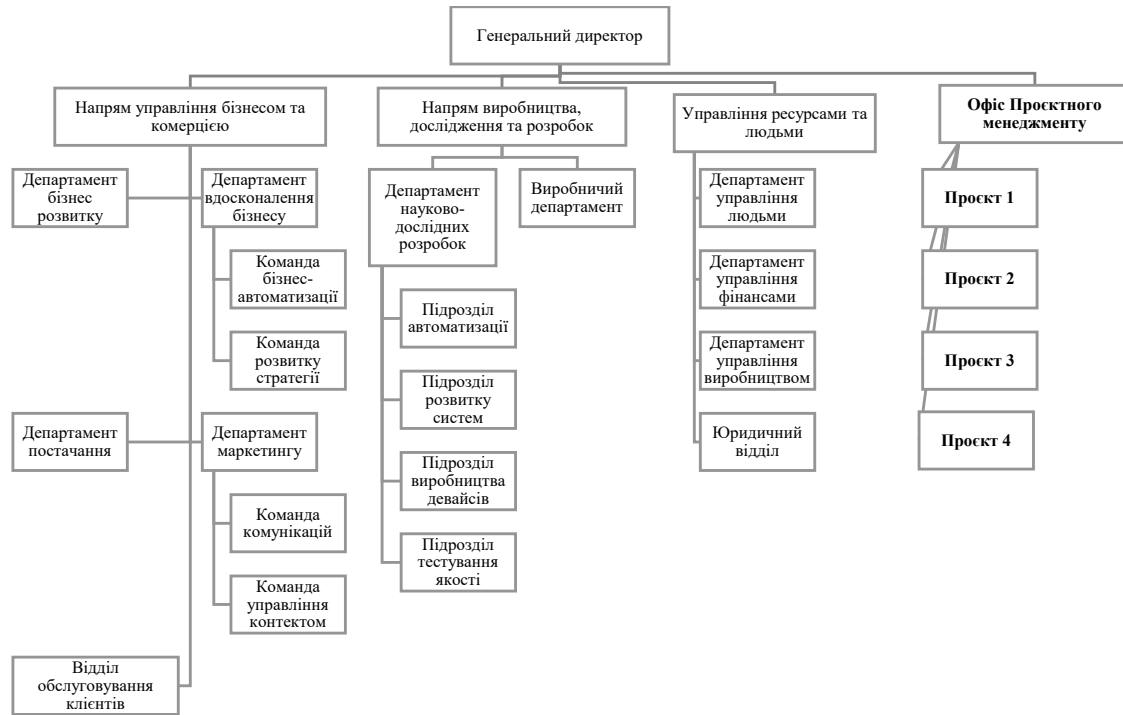


Рис. 1. Матрична модель організаційної структури ТОВ «Аджакс системс манюфактурінг»

Джерело: авторська розробка

- розробити та імплементувати проєкт перетворення структури організації з лінійно-функціональної на матричну шляхом створення Офісу корпоративного проєктного управління, структура представлена на рис. 1;
- здійснити підготовку персоналу, зокрема проєктних менеджерів за стандартами PMI;
- інтегрувати цифрову систему проєктного менеджменту.

У підсумку можна сказати, що для оптимальної роботи системи проєктно-орієнтованого управління доцільно врахувати наступні аспекти:

- збалансована керівна підсистема, що охоплює створення відповідної системи управління підприємством;
- наявність кваліфікованих кадрів, проєктних менеджерів, які відповідають стандартам PMI;
- ефективне використання інструментів управління проєктною спрямованістю для стимулювання інноваційного розвитку підприємства;
- використання технічних засобів для управління інноваційним розвитком підприємства, включаючи інтеграцію систем управління проєктами у загальну інформаційну систему.

Управління проєктами стає ключовою складовою в сфері інновацій та розробок насамперед в галузі комп’ютерних технологій. Впровадження передових технологій управління проєктами, таких як Agile, Scrum, Kanban, Lean, Six Sigma, PRINCE2 і інші, дозволяє компаніям оптимізувати процеси проєктного менеджменту та максимізувати їх результативність. Проєктне управління орга-

нізацією дає можливість ефективно впроваджувати інновації та досягати кращих результатів, що на сьогодні є вкрай важливим фактором у конкурентному світі сучасних технологій.

Висновки. У результаті проведеного аналізу сучасних підходів до проєктно-орієнтованого розвитку підприємства можна зробити висновок, що впровадження матричної моделі управління та створення осередку проєктно-орієнтованого управління у вигляді Офісу проєктного менеджменту є доцільними кроками для оптимізації робочих процесів та підвищення ефективності діяльності. Перехід від лінійно-функціональної моделі до матричної дозволяє поєднувати функціональні та проєктні команди, сприяючи покращенню комунікації та швидкому реагуванню на зміни. Ці зміни сприяють більш ефективному використанню ресурсів та гнучкому підходу до робочих завдань, що відповідає вимогам сучасного бізнес-середовища. Таким чином, впровадження проєктно-орієнтованого управління може стати ключовим фактором для успішного розвитку підприємства, підтримуючи його інноваційність та адаптивність до змін.

Подальші перспективи розвитку підприємства в контексті впровадження проєктно-орієнтованого управління можуть включати постійне удосконалення матричної моделі, зокрема, розвиток ефективної системи комунікації між функціональними та проєктними командами. Також, важливо розглядати можливості автоматизації та використання інноваційних технологій для підтримки проєктної діяльності.

Література

1. Akkermans J., Keegan A., Hueman M., Ringhofer C. Crafting Project Managers' Careers: Integrating the Fields of Careers and Project Management. *Project Management Journal*. 2020. Vol. 51, Is. 2. P. 135–153.
2. Digest PMI Ukraine 2021. *Project Management Institute Ukraine*. URL: <https://pmiukraine.org/digest-pmi-ukraine-november-2021/> (дата звернення: 01.02.2024).
3. IPMA. *International Project Management Assosiation*. URL: <https://ipma.world/> (дата звернення: 02.02.2024).
4. Martins J. What is a project management office (PMO)? *Asana*. 2022. URL: <https://asana.com/resources/pmo-project-management-office> (дата звернення: 02.02.2024).
5. Morris P. W. G. *Reconstructing Project Management*. John Wiley & Sons, Ltd. 2013. doi: 10.1002/9781118536698.
6. Palm K., Lindahl M. A project as a workplace: Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, Is. 4. P. 828–838. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.002>.
7. PMI. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/> (дата звернення: 02.02.2024).
8. Picciotto R. Towards a 'New Project Management' movement. An international development perspective. *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 38, No. 8. P. 478–485. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>.
9. Prokopenko T. et al. Development of the ontological model of situation management of projects based on SCRUM under risky conditions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2023. Vol. 3. P. 47–54. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292526>.
10. The State of the PMO 2022. The Power of the Enterprise PMO. *PM Solutions Inc*. URL: https://www.pmsolutions.com/white_papers/The_Power_of_the_EPMO.pdf (дата звернення: 01.02.2024).
11. Галаз Л. Прикладні аспекти розвитку команди проєктного менеджменту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2023. № 39. С. 80–86. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122483>.
12. Гордієнко В. О. Управління інноваційними проєктами і програмами: навчальний посібник; Міністерство освіти і науки України, Університет митної справи та фінансів. Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. 115 с.
13. Горіна Г. О. Діалектика поняття «розвиток підприємства». *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 8. С. 123–127. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26 (дата звернення: 02.02.2024).
14. Дослідження стану бізнесу в Україні. *Дія.Бізнес*. 2023. 72 с. URL: <https://business.diaa.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasstabnoi-vijni> (дата звернення: 03.02.2024).
15. Дунська А. Р., Бондаренко О. А. Управління сталим розвитком підприємств оборонно-промислового комплексу України. *Економіка та держава*. 2021. № 12. С. 23–29. doi: 10.32702/2306-6806.2021.12.23.
16. Кордунова Ю., Смотров О., Кокотко І., Малець Р. Аналіз традиційного та гнучкого підходів до створення програмного забезпечення в традиційних умовах. *Управління розвитком складних систем*. 2021. № 47. С. 71–77. doi: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.71-77>.
17. Овецька О., Кукудяк Н. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. Т. 2, № 46. С. 139–146. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14>.
18. Старченко Г. Принципи проєктно-орієнтованого управління інноваційним розвитком національної економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4>.
19. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_9 (дата звернення: 02.02.2024).
20. Чайковська І. І. Сутність проєктно-орієнтованого підприємства в умовах Industry 4.0. *Економічний проєкт*. 2021. Вип. 167. С. 88–93. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-16>.
21. Шпильовий В. Використання технології Web 3.0 в організації проєктного офісу. *Sciences of Europe. Pedagogical Sciences*. 2016. № 6. С. 100–104.

References

1. Akkermans, J., Keegan, A., Hueman, M., & Ringhofer, C. (2020). Crafting Project Managers' Careers: Integrating the Fields of Careers and Project Management. *Project Management Journal*, 51 (2), 135–153.
2. Digest PMI Ukraine 2021. *Project Management Institute Ukraine*. Retrieved from <https://pmiukraine.org/digest-pmi-ukraine-november-2021/>.
3. IPMA. *International Project Management Assosiation*. Retrieved from <https://ipma.world/>.
4. Martins, J. (2022). What is a project management office (PMO)? *Asana*. Retrieved from <https://asana.com/resources/pmo-project-management-office>.
5. Morris, P. W. G. (2013). *Reconstructing Project Management*. John Wiley & Sons, Ltd. doi: 10.1002/9781118536698.
6. Palm, K., & Lindahl, M. (2015). A project as a workplace: Observations from project managers in four R&D and project-intensive companies. *International Journal of Project Management*, 33 (4), 828–838. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.10.002>.

7. PMI. *Project Management Institute*. Retrieved from <https://www.pmi.org/>.
8. Picciotto, R. (2018). Towards a 'New Project Management' movement. An international development perspective. *International Journal of Project Management*, 38 (8), 478–485. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.08.002>.
9. Prokopenko, T. et al. (2023). Development of the ontological model of situation management of projects based on SCRUM under risky conditions. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 3, 47–54. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2023.292526>.
10. The State of the PMO 2022. The Power of the Enterprise PMO. *PM Solutions Inc*. Retrieved from https://www.pmsolutions.com/white_papers/The_Power_of_the_EPMO.pdf.
11. Halaz, L. (2023). Prykladni aspekty rozvytku komandy proiektneho menedzhmentu [Applied aspects of project management team development]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Seria ekonomichna. Seria yurydychna — Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Series Economic. Series Legal*, 39, 80–86. doi: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10122483> [in Ukrainian].
12. Hordiienko, V. O. (2019). Upravlinnia innovatsiinymy proektamy i prohramamy: navchalnyi posibnyk [Management of innovative projects and programs: training manual]. Ministry of Education and Science of Ukraine, University of Customs and Finance. Dnipro: University of Customs and Finance [in Ukrainian].
13. Gorina, G. O. (2016). Dialektyka poniattia «rozvytok pidpriemstva» [Dialectics of the concept of «enterprise development»]. *Prychornomorski ekonomichni studii — Black Sea Economic Studies*, 8, 123–127. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2016_8_26 [in Ukrainian].
14. Doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini [Business State Research in Ukraine]. (2023). *Diia.Biznes — Diia. Business*. Retrieved from <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasstabnoi-vijni> [in Ukrainian].
15. Dunska, A. R., & Bondarenko, O. A. (2021). Upravlinnia stalym rozvytkom pidpriemstv oboronno-promysloвого комплексу Ukrainy [Management of sustainable development of enterprises of the defense-industrial complex of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava — Economics and the State*, 12, 23–29. doi: 10.32702/2306-6806.2021.12.2 [in Ukrainian].
16. Kordunova, Yu., Smotr, O., Kokotko, I., & Malits, R. (2021). Analiz tradytsiinoho ta hnuchkoho pidkhodiv do stvorennia prohramnoho zabezpechennia v tradytsiinnykh umovakh [Analysis of traditional and flexible approaches to software development in traditional conditions]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system — Management of Development of Complex Systems*, 47, 71–77. doi: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2021.47.71-77> [in Ukrainian].
17. Ovetska, O., & Kukudya, N. (2022). Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project management: current state and prospects for enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia — Economics and Organization of Management*, 2 (46), 139–146. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.2.14> [in Ukrainian].
18. Starchenko, G. (2021). Pryntsypy proiektno-orientovanoho upravlinnia innovatsiinym rozvytkom natsionalnoi ekonomiky [Principles of project-oriented management of innovative development of the national economy]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economics and Society*, 27. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-4> [in Ukrainian].
19. Khvostina, I. M. (2015). Mekhanizm upravlinnia rozvytkom pidpriemstva [Mechanism of enterprise development management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid — Investments: practice and experience*, 1, 30–33. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2015_1_9 [in Ukrainian].
20. Chaikovska, I. I. (2021). Sutnist proiektno-orientovanoho pidpriemstva v umovakh Industry 4.0 [Essence of project-oriented enterprise in the conditions of Industry 4.0]. *Ekonomichniy prostir — Economic Space*, 167, 88–93. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/167-16> [in Ukrainian].
21. Shplyovyi, V. (2016). Vykorystannia tekhnolohii Web 3.0 v orhanizatsii proiektneho ofisu [Use of Web 3.0 technology in organizing a project office]. *Sciences of Europe. Pedagogical Sciences*, 6, 100–104 [in Ukrainian].