

УДК 330.46

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.10>**Лобода О.М.**

кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9826-9443>**Кириченко Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1721-258X>**Loboda Olena, Kyrychenko Natalia**

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

ВПРОВАДЖЕННЯ ПОЕТАПНОЇ СХЕМИ ТА ПРОФЕСІЙНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ: ПРОБЛЕМИ Й ПЕРСПЕКТИВИ

IMPLEMENTATION OF A STEP-BY-STEP SCHEME AND PROFESSIONAL PROJECT MANAGEMENT: PROBLEMS AND PROSPECTS

У статті розглядається впровадження поетапного підходу та професійних систем управління проєктами з особливим акцентом на сучасні труднощі та виклики, з якими стикаються організації. Застосування комплексного аналізу практичної діяльності дало змогу визначити ключові умови й аспекти ефективної реалізації цього підходу. Дослідження довело, що успішне впровадження можливе лише за системного підходу, який охоплює нормативно-правову базу, сучасні інформаційні технології, кадрові ресурси та внутрішні організаційні зміни. Важливими чинниками вважаються створення методології, спрямованої на зменшення ризиків для інвесторів шляхом структурованого ухвалення рішень, забезпечення збалансованого розподілу відповідальності, інтеграція систем управління проєктами з наявними корпоративними механізмами, а також подолання опору інноваціям і адаптація найкращих практик до специфічних умов підприємства. Результати дослідження підкреслюють критичну роль підтримки з боку топменеджменту, послідовності в ухваленні рішень, наявності програм управління змінами та системного навчання персоналу. Таким чином, робота робить вагомий внесок у розвиток наукової й практичної бази управління проєктами, адже надає цілісне бачення проблем впровадження та містить практичні рекомендації для компаній, що прагнуть посилити свої можливості та конкурентоспроможність у цій сфері.

Ключові слова: керування проєктами, правова база, інформаційні системи, організаційні зміни, програми управління трансформаціями, проблеми реалізації, підвищення кваліфікації персоналу.

The article examines the implementation of a step-by-step approach and professional project management systems, with a particular focus on the contemporary challenges and difficulties faced by organizations. Through the application of a comprehensive analysis of practical organizational activities, the study identifies the key conditions and aspects that determine the effectiveness of such implementation. The findings emphasize that success can only be achieved through a systematic approach that integrates several critical components, including



a solid regulatory framework, modern information technologies, human resource potential, and structural organizational transformations. Among the most significant factors of successful implementation are the development of a clear and well-structured methodology aimed at minimizing risks for investors by ensuring a transparent and consistent decision-making process, the establishment of a balanced distribution of responsibilities and authority, and the integration of project management systems with the existing corporate mechanisms and business processes. Equally important is overcoming resistance to organizational change, as well as adapting best practices to the specific cultural, structural, and operational conditions of a given enterprise. The results of the study highlight the decisive role of support from top management, since leadership commitment and engagement create the foundation for systematized decision-making and the establishment of a culture of accountability. Furthermore, the presence of effective change management programs and structured training initiatives for employees significantly increases the likelihood of successful adaptation and long-term sustainability of the implemented practices. Continuous personnel development and the creation of competence-building programs are also identified as indispensable elements in strengthening organizational capacity. In conclusion, this research contributes to the development of both the theoretical and practical foundations of project management. It provides a holistic perspective on the complex set of issues related to the implementation of step-by-step approaches in organizational contexts and offers actionable recommendations for companies seeking to enhance their project management capabilities, reduce risks, and improve competitiveness in a rapidly evolving business environment. By addressing regulatory, technological, human, and cultural dimensions, the study underlines that the implementation of structured project management systems is not only a technical challenge but also a strategic necessity for sustainable organizational development.

Keywords: project management, legal framework, information systems, organizational change, change management programs, implementation challenges, staff training and development.

Постановка проблеми. В умовах сучасної, динамічно мінливої економіки ефектне управління проєктами стає одним із ключових чинників конкурентоспроможності промислових підприємств. Проте реальна практика засвідчує наявність низки проблем: відсутність чіткого планування, недостатній контроль за бюджетом і термінами, а також нераціональне використання ресурсів. Це призводить до перевитрат фінансів, зриву календарних графіків та появи непередбачуваних результатів, що негативно впливає як на інвестиційну привабливість, так і на ринкові позиції компаній.

Запровадження професійної системи управління проєктами забезпечує комплексний і системний підхід, що поєднує методологічну основу, спеціалізовані інструменти та кваліфікований персонал.

Основними завданнями впровадження поетапно-зворотного (stage-gate) підходу до ухвалення рішень та професійних систем управління проєктами є: підвищення точності планування та контролю за бюджетом і строками; забезпечення прозорості, обґрунтованості й послідовності управлінських рішень; зменшення ризиків і підвищення передбачуваності результатів, що зміцнює довіру інвесторів і акціонерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз існуючих методів показує, що впровадження поетапно-гейтового підходу та професійних систем управління проєктами є ключовою складовою сучасного проєктного менеджменту, яка дозволяє значно підвищити ефективність реалізації проєктів у підприємствах. Це особливо актуально для організацій, де традиційні методи управління часто призводять до нераціонального використання ресурсів, затримок у виконанні завдань та непередбачуваних результатів.

Професійна система управління проєктами включає комплекс інструментів, методів, процесів та організаційних структур, які забезпечують ефективне планування, виконання та контроль проєктів. На міжнародному рівні визнано кілька стандартів, серед яких:

- PMI (Project Management Institute) – система сертифікації Project Management Professional (PMP), що визначає базові принципи управління проєктами та компетенції керівників [1];
- PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments) – методологія, яка зосереджується на управлінні контролем над процесами, розподілом ролей і відповідальності [2];

• IPMA (International Project Management Association) – система, що робить акцент на розвитку управлінських компетенцій та оцінці професійного рівня менеджерів [3].

Як зазначає Р.Г. Купер (R.G. Cooper) [4], який розробив концепцію поетапно-гейтового підходу (stage-gate), цей метод забезпечує систематизацію процесу розробки та реалізації інноваційних проєктів, підвищуючи їхню передбачуваність та результативність. Поетапно-гейтовий підхід, який іноді називають фазовим або «процесом контрольних воріт», передбачає розподіл проєкту на окремі етапи з чітко визначеними контрольними точками для ухвалення рішень. Суть цього підходу полягає у послідовному проходженні проєкту через серію фаз, кожна з яких завершується «воротами» – моментом, коли визначається подальша доля проєкту.

Аналіз існуючих методів показує, що впровадження поетапно-гейтового підходу та професійних систем управління проєктами є ключовою складовою сучасного проєктного менеджменту, яка дозволяє значно підвищити ефективність реалізації проєктів у підприємствах. Як зазначає О.М. Лобода [5], використання інтегрованих систем управління та сучасних методологій дає змогу оптимізувати ресурси, підвищити якість управлінських рішень і забезпечити стабільність результатів проєктної діяльності. Це особливо актуально для організацій, де традиційні методи управління часто призводять до нерационального використання ресурсів, затримок у виконанні завдань та непередбачуваних результатів.

Впровадження stage-gate підходу забезпечує низку переваг для інвесторів та керівництва підприємств, серед яких:

1. прискорення процесу ухвалення рішень завдяки заздалегідь визначеним критеріям;
2. мінімізація ризиків на ранніх стадіях проєкту;
3. можливість точнішої оцінки бюджету та строків реалізації на кожному етапі;
4. стандартизація рівня опрацювання проєктів та порівнянність очікуваних результатів;
5. підвищення передбачуваності підсумків реалізації проєктної діяльності.

Наприклад, інвестор може визначити, що фінансування закупівлі основного обладнання, яке може становити до 40% бюджету проєкту, здійснюватиметься лише після уточнення кошторису з точністю $\pm 20\%$. Це правило закріплюється у критеріях проходження відповідних «воріт» та стимулює команду до ретельного опрацювання проєкту на ранніх етапах.

До недоліків поетапно-гейтового підходу належить його складність та відносна негнучкість, що іноді може призводити до упущення перспективних можливостей, особливо у випадку високорентабельних проєктів. О.М. Лобода зазначає, що надмірна формалізація процесів управління може знижувати адаптивність організації до змін ринку, тому важливо забезпечити баланс між структурованістю та гнучкістю управлінських процедур [5]. Подолати цей недолік можна, надавши команді право пропонувати відхилення від окремих критеріїв «воріт» з обґрунтуванням, а також адаптувати вимоги до масштабу конкретного проєкту.

Як визначалось нами раніше, впровадження таких систем сприяє стандартизації управлінських процесів, підвищенню ефективності реалізації проєктів і зменшенню ризиків, що особливо важливо для підприємств із хаотичною управлінською практикою [6].

Формування цілей статті. Метою цієї роботи є дослідження практичних аспектів впровадження поетапно-гейтового підходу та професійних систем управління проєктами, з особливим акцентом на проблеми, що виникають у процесі їхнього впровадження та експлуатації. У статті детально розглядаються ключові елементи цього процесу, зокрема створення необхідної нормативної документації, впровадження інформаційних систем для управління проєктами та організація роботи з персоналом. Значна увага приділяється поясненню важливості таких змін і способам ефективного подолання труднощів, що можуть виникати на різних етапах реалізації.

Виклад основного матеріалу. Нормативне забезпечення виступає основою для впровадження професійних систем управління проєктами та stage-gate підходу, фор-

муючи організаційну структуру, яка підтримує всі процеси та процедури проектної діяльності. У практичному контексті це набуває особливого значення, адже дозволяє підприємствам відмовитися від застарілих методів і перейти до сучасного, системного управління проектами.

Розробка нормативної бази починається із створення концептуального документа, який має бути погоджений і затверджений керівництвом вищого рівня. До основних елементів нормативного забезпечення належать: стратегія управління проектами; положення про проектний офіс; положення про керівний орган або проектний комітет; регламентування процесів управління проектами; стандарти функціонування проектного офісу; робочі форми та шаблони; дорожня карта розвитку нормативної бази та інші документи.

Концепція управління проектами встановлює загальну структуру та принципи організації проектної діяльності, визначає послідовність етапів, вимоги до кожного етапу та організаційну схему управління.

Положення про проектний офіс визначає роль цього підрозділу в системі управління підприємством і чітко регламентує функції та обов'язки проектних менеджерів. Одним із головних викликів при його розробці є точне визначення повноважень команди та керівника проекту, що особливо актуально для підприємств, де менеджери проектів традиційно мають обмежені можливості для ухвалення рішень та управління ресурсами. (табл.1).

Враховуючи сучасний рівень автоматизації на більшості великих підприємств, впровадження професійної системи управління проектами та поетапного підходу до ухвалення рішень без застосування автоматизованих систем є практично неможливим. Особливою складовою цього процесу є інформаційна система управління проектами (ІСУП), яка забезпечує підтримку всіх стадій життєвого циклу проектів та інтегрує проектну діяльність у загальну корпоративну систему управління [5].

Розробка та впровадження ІСУП передбачає кілька ключових етапів: складання технічного завдання або функціональних вимог, підбір виконавця, створення прототипу системи, поступове впровадження та подальше вдосконалення. Кожен з цих етапів пов'язаний зі специфічними викликами і вимагає злагодженої роботи різних підрозділів компанії.

Особливою увагою має супроводжуватися етап формування ТЗ/ФВ, де критично важливо врахувати інтереси всіх зацікавлених сторін. Це питання набуває особливої актуальності через можливі конфлікти між фінансовими підрозділами, які прагнуть жорсткого контролю витрат, і проектними командами, яким потрібна достатня гнучкість для реалізації цілей проекту. ІСУП повинна одночасно задовольняти потреби

Таблиця 1

Розподіл ролей і зони відповідальності учасників проектної діяльності

Управлінський аспект	Відповідальність проектної команди	Участь функціональних підрозділів	Роль керівного органу
Виконання термінів проекту	Основна	Часткова	Контрольна
Управління бюджетом	Основна	Допоміжна	Узагальнююча
Забезпечення якості результатів	Основна	Основна	Узагальнююча
Керування ресурсами проекту	Часткова	Основна	Мінімальна
Контроль і управління ризиками	Основна	Допоміжна	Контрольна

Джерело: власна розробка авторів

фінансових служб у контролі коштів і підтримувати ефективне управління проектами з боку команд.

Також слід зазначити, що під час розробки ІСУП існують типовий розподіл пріоритетів між різними зацікавленими сторонами, який допомагає збалансувати вимоги фінансистів, менеджерів та інших учасників проекту для досягнення оптимальної ефективності системи (табл.2).

Вибір підрядника для розробки інформаційної системи управління проектами (ІСУП) є критично важливим рішенням, яке визначає подальший успіх усієї програми впровадження. На сучасному ринку, де якість послуг може суттєво варіюватися, цей етап набуває особливого стратегічного значення. Під час оцінки потенційних виконавців необхідно враховувати не лише функціональні можливості пропонуваніх рішень, але й практичний досвід компанії у реалізації аналогічних проектів, її здатність адаптувати систему під унікальні потреби замовника, а також рівень технічної підтримки і сервісу.

Ключовим аспектом успішного вибору підрядника є комплексна, багаторівнева оцінка його компетенцій. Наприклад, при підборі виконавця для впровадження ІСУП у великому енергетичному підприємстві пріоритет надається компаніям, які мають підтверджений досвід реалізації проектів у суміжних галузях і глибоко розуміють специфіку бізнес-процесів організації. Такий підхід дозволяє уникнути типових помилок під час впровадження, скоротити час налаштування системи під потреби підприємства та забезпечити більш ефективну інтеграцію ІСУП у внутрішні процеси [7; 8].

Розробка макета ІСУП є важливим інструментом для візуалізації майбутньої системи та уточнення технічних і функціональних вимог. На цьому етапі часто виявляються суперечності між різними вимогами зацікавлених сторін, які потребують узгодження. Участь усіх ключових зацікавлених сторін під час обговорення та погодження макета є надзвичайно важливою, оскільки дозволяє забезпечити баланс між технічними можливостями, бізнес-потребами та ресурсними обмеженнями.

Стратегія поетапного запуску ІСУП вважається найбільш ефективною для мінімізації ризиків і забезпечення поступової адаптації користувачів до нової системи. Вона дозволяє поступово вводити модулі системи, одночасно відпрацьовуючи механізми взаємодії та контролю, і тим самим зменшувати опір змінам у колективі. Типова послідовність запуску модулів ІСУП може включати:

1. модуль планування проектів, що забезпечує формування та координацію завдань;
2. модуль управління ресурсами, який оптимізує використання людських і матеріальних ресурсів;
3. модуль бюджетування та контролю витрат, що дозволяє відстежувати фінансові показники проекту в реальному часі;

Таблиця 2

Ключові орієнтири різних зацікавлених сторін під час розробки ІСУП

Зацікавлена сторона	Основні орієнтири та завдання
Фінансовий підрозділ	Забезпечення контролю фінансових потоків, точне відображення витрат і складання звітності
Проектна команда	Раціональне планування робіт, оптимізація використання людських і матеріальних ресурсів
Вищий керівний склад	Забезпечення стратегічного нагляду, моніторинг ключових показників ефективності (КРІ), прозорість процесів та відстеження виконання проектних завдань
ІТ-відділ	Гарантування сумісності ІСУП із існуючими корпоративними системами, забезпечення інформаційної безпеки та стабільної роботи системи

Джерело: власна розробка авторів

4. модуль управління ризиками, який сприяє прогнозуванню та мінімізації потенційних загроз;

5. модуль звітності та аналітики, що забезпечує аналітичну підтримку прийняття управлінських рішень [5].

Впровадження системи у поетапному режимі дозволяє не лише більш ефективно розподілити ресурси, а й забезпечує контроль якості на кожному етапі, формує прозору структуру відповідальності та сприяє швидшій інтеграції ІСУП у загальну організаційну систему. Такий підхід дозволяє підвищити рівень управління проектами, забезпечити прогнозованість результатів та оптимізувати процеси прийняття рішень на всіх рівнях підприємства.

Однією з найбільш складних і критичних проблем при впровадженні інформаційної системи управління проектами (ІСУП) є забезпечення її ефективної інтеграції з уже існуючими інформаційними системами організації, такими як ERP, CRM, фінансові та бухгалтерські платформи. На багатьох підприємствах ця задача ускладнюється наявністю застарілих або самостійно створених програмних рішень, що не завжди сумісні з сучасними стандартами. Для успішної інтеграції необхідно заздалегідь спроектувати архітектуру системи, продумати інтерфейси для обміну даними і врахувати різноманітність технологій та форматів, які використовуються в організації. Одним із ефективних підходів є впровадження сервісно-орієнтованої архітектури (SOA), що забезпечує гнучку та масштабовану платформу для взаємодії різних систем. Крім того, інтеграція потребує ретельного забезпечення інформаційної безпеки, включно з належним контролем доступу та захистом переданої інформації.

Не менш важливим аспектом є навчання користувачів ІСУП. У багатьох організаціях співробітники не мають досвіду роботи з професійними системами управління проектами, тому ефективна програма навчання стає ключовим чинником успіху. Таке навчання повинно включати як технічні аспекти використання системи, так і методологічні основи проектного менеджменту. Ефективною практикою є формування групи ключових користувачів, які здатні виступати внутрішніми наставниками та консультантами для інших співробітників. Навчання має бути диференційованим, з урахуванням різних ролей і рівня відповідальності користувачів. Серед сучасних підходів – використання інтерактивних онлайн-курсів, тренажерів та симуляцій, що дозволяють практикувати навички у безпечному середовищі. Не менш важливо забезпечити постійну підтримку користувачів після завершення основного навчального етапу, наприклад через helpdesk-сервіси або регулярні семінари обміну досвідом.

Подальший розвиток ІСУП повинен базуватися на регулярному моніторингу ефективності її використання та врахуванні зворотного зв'язку від користувачів. Для цього доцільно створити дорожню карту еволюції системи, яка враховує планові зміни у методології управління проектами, розвиток інформаційних технологій та зміни в нормативно-правовому полі, особливо в частині бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

Впровадження професійної системи управління проектами неможливе без комплексних змін у структурі персоналу та організаційній культурі підприємства. Це стосується не лише проектних команд, а й усіх підрозділів, що вимагає системного підходу до управління людськими ресурсами та організаційного розвитку [6]. Для підприємств із високим рівнем інерції в управлінських практиках такі трансформації набувають особливої значущості.

Першим етапом є розробка цільової організаційної структури та створення карт компетенцій для кожної ролі у системі управління проектами. Це дозволяє оцінити потреби у персоналі та сформувати базу для подальшої кадрової політики. На основі цих документів здійснюється аудит поточних компетенцій співробітників, визначаються прогалини у знаннях і навичках та прогнозуються майбутні потреби в спеціалістах різного профілю.

Особлива увага приділяється формуванню проектних команд. У рамках stage-gate підходу та професійного управління проектами виникає потреба у фахівцях із чітко визначеними компетенціями та ролями. Типова структура проектної команди передбачає керівників із відповідними функціональними компетенціями, які безпосередньо підпорядковуються керівнику проекту. Для наочності ключові ролі та їхні обов'язки можуть бути представлені у вигляді спеціалізованої таблиці (табл. 3).

У випадку відсутності в складі проектної команди будь-якого з перелічених керівників, його функціональні обов'язки щодо прийняття рішень покладаються на іншого керівника, відповідального за відповідний напрям діяльності в проектному офісі. Така організаційна структура забезпечує цілісний підхід до управління проектом, охоплюючи всі ключові аспекти його планування, виконання та контролю.

Слід підкреслити, що впровадження професійного проектного управління часто супроводжується появою нових фахівців, яких раніше не було в організації, або суттєвим підвищенням вимог до кваліфікації існуючого персоналу. Наприклад, може з'явитися потреба в кошторисниках, які володіють досвідом роботи з широким спектром робіт і значними обсягами приймання, що не характерно для операційної діяльності, або в спеціалістах з управління проектуванням [9].

Одним із ключових елементів кадрового забезпечення є розробка та впровадження системи додаткового професійного навчання персоналу у сфері управління проектами. Така система має враховувати, що співробітники вже володіють профільною освітою та

Таблиця 3

Ключові ролі та основні компетенції у проектних командах

Роль	Скорочення	Основні компетенції
Керівник проекту	PM	Управління проектними рішеннями, технічна експертиза, координація команди
Керівник проектування	ENG	Планування та управління постачаннями, ведення переговорів з постачальниками та підрядниками
Керівник закупівель	PROC	Організація закупівель, контроль підрядників та постачальників матеріалів
Керівник будівництва	CONS	Управління будівельними процесами, технічний нагляд, координація підрядних робіт
Керівник введення об'єктів в експлуатацію	COMM	Організація пусконаладжувальних робіт, технічна експертиза, контроль відповідності стандартам
Керівник ПНР (пуско-налагоджувальні роботи)	CW	Планування та контроль графіка робіт, управління бюджетом проекту
Керівник планування та контролю проекту	PC	Контроль виконання проектних завдань, управління якістю, розробка внутрішніх стандартів
Керівник забезпечення та контролю якості	QA/QC	Управління якістю проекту, розробка та дотримання стандартів, моніторинг показників
Керівник документообігу	DCC	Управління документацією, контроль інформаційних потоків, архівування
Керівник контрактного адміністрування	CTR	Юридичний супровід, управління контрактами, дотримання правових вимог
Керівник охорони праці, безпеки та екології	HSE	Забезпечення безпеки праці, екологічний менеджмент, оцінка ризиків
Керівник управління ризиками	RM	Ідентифікація ризиків, розробка та реалізація заходів з мінімізації, технічний контроль

Джерело: власна розробка авторів

досвідом роботи у своїй спеціалізації. Головна мета навчання полягає у розширенні наявних компетенцій та їх адаптації до особливостей проектного управління в організації.

Процес додаткового навчання може включати ознайомлення з базовими принципами управління проектами та методологією stage-gate, проходження спеціалізованих курсів, орієнтованих на конкретні аспекти проектного менеджменту відповідно до ролі співробітника, а також практичне застосування набутих знань у реальних або змодельованих умовах. Такий підхід сприяє не лише підвищенню професійного рівня персоналу, але й формує єдину корпоративну культуру проектного управління, підвищує ефективність командної взаємодії та загальну результативність проектної діяльності.

Ключовим етапом формування системи управління проектами є розробка профілів посад і моделей компетенцій для кожної проектної ролі. Це дозволяє чітко визначити, якими знаннями, навичками та досвідом повинні володіти співробітники на конкретних посадах, а також які фахівці потрібні підприємству для ефективного управління проектами. На основі таких профілів формується не лише програма навчання персоналу, але й закладається основа для оцінки кваліфікації, планування кар'єрного росту та підбору нових фахівців. На багатьох підприємствах значущість цього етапу часто недооцінюється, що призводить до розриву між вимогами до посад і реальними компетенціями співробітників, а також знижує ефективність програм професійного розвитку.

Важливим елементом кадрового забезпечення є також розробка та впровадження системи мотивації персоналу, прив'язаної до етапності реалізації проектів. Така система має враховувати специфіку методології stage-gate і стимулювати співробітників до досягнення ключових показників ефективності на кожному етапі проекту. При цьому необхідно підтримувати баланс між короткостроковими стимулами, пов'язаними з проміжними результатами, та довгостроковою мотивацією, спрямованою на успішне завершення всього проекту.

Впровадження професійного проектного управління часто супроводжується виникненням конфліктних ситуацій через різницю підходів, рівня кваліфікації та оплати праці між проектним і операційним персоналом. Як правило, проектні фахівці оцінюються на ринку праці вище, що може викликати напруження у колективі. Для мінімізації цих ризиків доцільно регулярно інформувати співробітників про специфіку проектної діяльності, забезпечувати можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання для існуючого персоналу.

Організаційні зміни, пов'язані з впровадженням професійного проектного управління, потребують ретельного планування та управління. Важливо усвідомлювати, що не змінюється культура підприємства загалом, а впроваджується новий підхід до управління проектами, який співіснуватиме з існуючою операційною діяльністю. Доцільно розробити програму управління змінами, що включає такі ключові етапи:

1. аналіз поточного підходу до управління проектами та готовності організації до впровадження нової системи;
2. формування чіткого бачення майбутньої системи управління проектами та її інтеграції з операційною діяльністю;
3. планування та реалізація заходів з впровадження нової системи;
4. моніторинг прогресу та внесення коригувань у план при необхідності;
5. забезпечення ефективної взаємодії між проектною та операційною діяльністю.

Особлива увага приділяється подоланню опору змінам, який може бути значним у організаціях з усталеною ієрархічною структурою та традиційними методами управління.

Кадрове забезпечення та організаційні зміни є критично важливими факторами успіху впровадження професійної системи управління проектами та підходу stage-gate. Ефективне управління цими аспектами потребує системного підходу, який враховує як технічні аспекти проектного управління, так і соціально-психологічні чинники, що впливають на поведінку та мотивацію персоналу. Лише комплексний підхід дозволяє забезпечити стійке підвищення ефективності проектної діяльності та досягнення

стратегічних цілей організації, що є особливо актуальним для підприємств, які прагнуть посилити свою конкурентоспроможність на глобальному ринку.

Висновки. Впровадження поетапного підходу та професійної системи управління проектами є складним і багатограним процесом, який охоплює всі рівні функціонування організації. Такий підхід особливо важливий для підприємств, які прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності, зміцнити конкурентні позиції на ринку та забезпечити стабільний розвиток у сучасних економічних умовах.

Аналіз практики впровадження цього підходу дозволяє виділити ключові висновки та визначити стратегічні напрями подальшого вдосконалення системи управління проектами. Передусім слід наголосити на критичній важливості комплексного, системного підходу до впровадження проектного управління. Успіх у цій сфері забезпечується лише за умови збалансованого розвитку всіх складових системи: нормативного забезпечення, інформаційного супроводу, кадрового потенціалу та організаційної культури. Недооцінка будь-якого з цих елементів може призвести до значного зниження ефективності роботи всієї системи управління проектами.

Нормативне забезпечення створює міцну основу для поетапного підходу, встановлюючи ключові процеси, ролі та відповідальність учасників. У сучасних умовах це має особливе значення, оскільки дозволяє уникнути хаотичного управління, яке часто практикувалося на багатьох підприємствах, і забезпечує прозорість та обґрунтованість прийняття рішень. Водночас створення нормативної бази пов'язане з певними труднощами, зокрема необхідністю знайти баланс між деталізацією вимог та збереженням гнучкості при ухваленні управлінських рішень.

Запровадження автоматизованих систем управління проектами стає невід'ємним елементом підвищення ефективності роботи організації. У багатьох підприємствах, де досі застосовуються застарілі методи планування та контролю, такі системи дозволяють підвищити прозорість процесів, полегшують контроль за ресурсами та забезпечують координацію всіх етапів проектів. При цьому слід розглядати автоматизацію не лише як технологічний інструмент, а як органічну складову загальної системи управління підприємством.

Кадрове забезпечення та організаційні зміни є одними з найскладніших аспектів впровадження професійної системи управління проектами. Їхня реалізація вимагає не лише оновлення практик та процесів, а й формування нових компетенцій, специфічних для роботи в проектних командах. Особлива увага приділяється створенню корпоративної культури, яка підтримує принципи планування та виконання проектів поетапно, стимулює взаємодію між підрозділами та сприяє професійному розвитку персоналу.

Практика показує, що під час впровадження поетапного підходу та професійної системи управління проектами організації стикаються з низкою типових труднощів:

1. розмежування повноважень та відповідальності між проектними та функціональними підрозділами;
2. опір змінам з боку працівників та менеджерів середньої ланки;
3. адаптація загальних принципів управління проектами до специфіки конкретної організації;
4. можливий конфлікт інтересів між операційним і проектним персоналом;
5. пошук оптимального співвідношення між стандартизацією управлінських процесів та необхідністю врахування унікальних характеристик окремих проектів.

Для подолання зазначених проблем рекомендується:

- забезпечити активну підтримку з боку вищого керівництва та всіх зацікавлених сторін;
- розробити та впровадити комплексну програму управління змінами, що враховує специфіку організації та потреби персоналу;
- організувати системну підготовку та підвищення кваліфікації працівників у сфері управління проектами;

- забезпечити гнучке застосування методології управління, адаптуючи її до конкретних умов підприємства;
- сформулювати ефективну систему мотивації, що стимулює досягнення результатів на всіх етапах проєкту;
- чітко визначити розподіл обов'язків та відповідальності між проєктним і операційним персоналом для уникнення конфліктів та дублювання функцій.

Таким чином, впровадження поетапного підходу та професійної системи управління проєктами вимагає комплексного та послідовного підходу, що поєднує нормативну базу, інформаційний супровід, кадрове забезпечення та організаційні зміни. Тільки при інтегрованому впровадженні всіх компонентів можливо досягти високої ефективності проєктної діяльності та зміцнити конкурентні позиції підприємства на ринку.

Список використаних джерел:

1. Project Management Professional (PMP). URL: <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp> (дата звернення: 20.06.2025).
2. PProjects IN Controlled Environments (PRINCE2). URL: <https://prince2.wiki/ru/extras/chto-takoe-prince2> (дата звернення: 22.06.2025).
3. International Project Management Association (IPMA). URL: <https://ipma.world> (дата звернення: 20.06.2025).
4. Cooper R.G. Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process – update, what's new, and nexgen systems. *Journal of product innovation management*. 2008, vol. 25, no.3, pp. 213–232.
5. Лобода О.М. Переваги застосування інтегрованої системи інформаційного забезпечення підприємницької діяльності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 16. С.133–139.
6. Лобода О. М., Кириченко Н. В. Аналіз бізнес-моделей в цифровій економіці. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал*. 2023. Вип. 15. С. 172–179.

References:

1. Project Management Professional (PMP). Available at: <https://www.pmi.org/certifications/project-management-pmp> (accessed June 20, 2025).
2. PProjects IN Controlled Environments (PRINCE2). Available at: <https://prince2.wiki/ru/extras/chto-takoe-prince2> (accessed June 22, 2025).
3. International Project Management Association (IPMA). Available at: <https://ipma.world> (accessed June 20, 2025).
4. Cooper R.G (2008). Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process – update, what's new, and nexgen systems [Perspective: The stage-gate® idea-to-launch process – update, what's new, and nexgen systems]. *Journal of product innovation management*, vol. 25, no.3, pp. 213–232.
5. Loboda O.M. (2023) Perevahy zastosuvannya intehrovanoi systemy informatsiinoho zabezpechennia pidpriemnytskoi diialnosti [Advantages of using an integrated system of information support for business activity]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin*, vol.16, pp.133–139.
6. Loboda O.M., Kyrychenko N.V. (2023) Analiz biznes-modeley v tsifroviy ekonomitsi [Analysis of business models in the digital economy]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin*, vol. 15, pp. 172–179.

Стаття надійшла: 21.08.2025

Стаття прийнята: 15.09.2025

Стаття опублікована: 31.10.2025