

УДК 005.8:330.342.146:004.67

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.58-62>**Гук О.В.**

кандидат економічних наук

Національний технічний університет України

«Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського»

Guk Olga

PhD in Economic Sc.

National Technical University of Ukraine

«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-8129-8392>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

В статті описано виклики та можливості цифрових змін які виникають в процесі управління проєктами підприємств. Розглянуто необхідність створення ефективної системи управління проєктами в малому та середньому бізнесі. Проаналізовано ключові компоненти управління проєктами підприємств. Узагальнено ключові складові, що забезпечують результативне функціонування системи управління проєктами у МСБ. Сформульовано взаємозв'язок між ефективністю проєкту, успішністю та управлінням. Узагальнено ключові фактори, що обумовлюють вибір між традиційним та Agile управлінням проєктами. Обґрунтовано доцільність використання традиційних та гнучких підходів до управління проєктами залежно від динаміки зовнішнього середовища та специфіки завдань. Автором проаналізовано основні проблеми у системі управління проєктами у МСБ, їх можливі наслідки та визначено їх пріоритетність в умовах цифрової трансформації.

Ключові слова: цифрова трансформація, управління проєктами, малий та середній бізнес, ефективність управління, цифрові інструменти.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A TOOL FOR EFFECTIVE PROJECT MANAGEMENT IN SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

The article describes the challenges and opportunities of digital transformation that arise in the process of project management at enterprises. It highlights the need to establish an effective project management system in small and medium-sized businesses. Key components of enterprise project management are analyzed, with a detailed description of each. The main elements that ensure the effective functioning of the project management system in SMEs are summarized. Emphasis is placed on the importance of choosing the type of management based on the specific characteristics of the business and project, which ensures alignment with the company's strategic goals and long-term sustainability. The interrelation between project efficiency, success, and management is formulated. The article reveals the complex interdependence between the main elements of project management: efficiency, success achievement, management mechanisms, and stakeholder influence. Key factors determining the choice between traditional and Agile project management approaches are summarized. The impact of requirement and goal clarity, project complexity and scale, resource availability, implementation timelines, and the nature of client interaction on management decision-making is examined. A comparison between traditional and Agile project management is presented. The appropriateness of applying traditional or flexible approaches is analyzed depending on the external environment's dynamics and task specifics. The article substantiates that management effectiveness increases when both approaches are combined according to the project's complexity, duration, and uncertainty level. The author analyzes the main issues within project management systems in SMEs, their potential consequences, and priority level. Special attention is given to key project management challenges in SMEs under conditions of digital transformation. It is noted that enhancing the flexibility of the management system and actively implementing digital solutions are crucial for maintaining company competitiveness.

Keywords: digital transformation, project management, small and medium-sized business, management effectiveness, digital tools.

JEL classification: D32; D33.

Постановка проблеми. З розвитком цифрових технологій ефективне управління проєктами набуває особливого значення для малого та середнього бізнесу.

Цифровізація відкриває нові можливості для оптимізації проєктної діяльності, зокрема в частині планування, контролю та взаємодії між учасниками

проекту. Водночас впровадження цифрових інструментів у МСБ стикається з низкою труднощів – обмеженими ресурсами, недостатнім рівнем цифрової компетенції працівників і неготовністю до змін. Саме тому дослідження цифрової трансформації як засобу підвищення ефективності управління проектами в МСБ є актуальним і необхідним для адаптації підприємств до нових технологічних реалій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні й практичні засади організації системи управління проектами відображені у численних роботах науковців: Керцнер Г. [1], Крижановський Є.М. [2], Петренко Н.О. [3] та ін. Окрему увагу варто звернути на дослідників, які розглядали використання інформаційних технологій у сфері проектного менеджменту: Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. [4], П'ятничук І.Д. [5] та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вітчизняні та зарубіжні науковці досліджують різноманітні підходи до управління проектами, що сприятиме оптимізації існуючих проектів. Однак питання інтеграції цих підходів у єдину адаптивну систему управління в МСБ залишаються недостатньо дослідженими. Зокрема, не повною мірою вивчені механізми врахування специфіки цифрової трансформації при оптимізації управлінських процесів, що обумовлює необхідність подальших досліджень.

Метою статті є дослідження ефективних підходів до управління проектами в МСБ в умовах цифрової трансформації шляхом аналізу ключових компонентів управління, порівняння традиційних, гнучких методів і виявлення основних проблем та пріоритетів їх вирішення. Для досягнення мети дослідження сформовано

наступні завдання:

- 1) проаналізувати основні компоненти системи управління проектами в МСБ та їх вплив на досягнення стратегічних цілей підприємства;
- 2) визначити критерії вибору між традиційними і Agile підходами до управління проектами залежно від специфіки бізнесу та зовнішнього середовища;
- 3) здійснити порівняльний аналіз традиційного та гнучкого управління проектами з урахуванням динаміки ринкових умов;
- 4) виявити основні проблеми в системі управління проектами в МСБ, їх можливі наслідки та пріоритетність вирішення.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах стрімкої цифровізації та науково-технічного розвитку зростає роль впровадження цифрових технологій в управління проектами малого та середнього бізнесу. Важливо не лише створювати інноваційні рішення, а й забезпечувати їх ефективний трансфер у практичну діяльність підприємств. Проте, незважаючи на значний потенціал цифрових технологій для оптимізації проектного управління, процес їх інтеграції супроводжується низкою викликів – від нормативно-правових бар'єрів до обмеженого доступу до фінансування в умовах війни. Це потребує комплексного підходу до вивчення проблематики та розробки інструментів, що сприятимуть подоланню зазначених перешкод і пришвидшенню цифрової трансформації в секторі МСБ.

З урахуванням викликів і можливостей цифрових змін доцільним є створення ефективної системи управління проектами для підприємств малого та середнього бізнесу. Для наочності основні складові такої системи наведено у табл. 1.

Таблиця 1

Ключові компоненти системи управління проектом

№ з/п	Компонент	Характеристика
1	Ключові етапи	Визначення цілей, планування, реалізація, контроль, підсумкова оцінка
2	Засоби реалізації	Інструменти планування, програмні платформи, методи аналізу й управління ризиками
3	Забезпечення ресурсами	Персонал, бюджет, матеріальна база, інформаційні дані
4	Регламентуюча база	Політики, стандарти, шаблони документів, інструкції
5	Внутрішнє середовище	Організаційна структура, корпоративна культура, галузеві особливості
6	Тип управління	Ступінь формалізації та гнучкість підходів
7	Очікуваний результат	Виконання проекту відповідно до стратегічних пріоритетів

Джерело: сформовано автором на основі [6]

В табл. 1 узагальнено основні елементи, що визначають функціонування ефективної системи управління проектом у малому та середньому бізнесі. Ключові етапи описують логіку реалізації проекту від постановки цілей до фінальної оцінки результатів, що забезпечує послідовність дій та контроль на всіх стадіях. Засоби реалізації включають сучасні інструменти та технології, що сприяють цифровізації управління і мінімізації ризиків.

Наявність необхідних людських, фінансових, матеріальних та інформаційних ресурсів є

передумовою стабільної роботи проектною командою та досягнення запланованих результатів. Регламентуюча база формує єдині правила та стандарти, що забезпечують узгодженість дій всіх учасників. Внутрішнє середовище (організаційна структура, корпоративна культура) впливає на гнучкість і швидкість прийняття рішень, що особливо важливо для МСБ в умовах високої мінливості ринку.

Тип управління та його ступінь формалізації обираються залежно від специфіки бізнесу й проекту. Завершальною ланкою системи виступає очікуваний

результат — відповідність проекту стратегічним пріоритетам компанії та забезпечення її стійкості в довгостроковій перспективі.

Успішність обраного підходу безпосередньо пов'язана з якістю досягнутих результатів та їх відповідальністю загальній стратегії розвитку підприємства.

Оцінювання результативності проєктів залишається непростим, але надзвичайно важливим елементом сучасного управління. Актуальні дослідження засвідчують зростаючу зацікавленість у вивченні взаємодії між контекстом, системами управління (governance) та досягненням проєктних цілей. Значна увага зосереджена на переосмисленні поняття «успіх проєкту» — від оперативної ефективності під час реалізації до довгострокових результатів після його завершення. Це підкреслює потребу у впровадженні комплексних інструментів, які б охоплювали як процесні аспекти, так і підсумкові

результати проєктної діяльності. Сформулюємо ключові зв'язки між поняттями «ефективність проєкту», «успішність проєкту», «управління» та стейкхолдери (табл. 2).

В табл. 1 продемонстровано складну взаємодію між ключовими компонентами проєктного управління: ефективністю, успішністю, управлінням та стейкхолдерами. Вона підкреслює, що ефективність проєкту (вимірювана традиційними метриками — часом, вартістю та якістю) не завжди збігається з його успішністю, яка часто має ширший соціальний та стратегічний контекст.

З іншого боку, управління (governance) виступає як інструмент забезпечення узгодженості між очікуваннями та результатами, виконуючи регулятивну функцію на всіх етапах проєкту. Окрема увага приділяється ролі стейкхолдерів, які формують очікування успіху та впливають на зміст оцінки результатів.

Таблиця 2

Взаємозв'язок між ефективністю проєкту, успішністю та управлінням

Ефективність проєкту	Визначення / суть	Коментарі
Успішність проєкту	Досягнення запланованих показників у межах трикутника «час-бюджет-якість»	Часто вимірюється менеджером проєкту
Управління (governance)	Соціальна або стратегічна цінність проєкту після завершення	Може бути досягнута навіть при невиконанні стандартних KPI
Стейкхолдери	Набір механізмів і структур для керування проєктом та досягнення цілей	Мають різні уявлення про те, що є «успіхом» або «невдачею»
Системи оцінки ефективності	Інструменти для вимірювання результатів проєкту	Адаптуються до стадії проєкту, типу зацікавленої сторони
Виклики для майбутніх досліджень	Необхідність враховувати багаторівневу взаємодію в складних, динамічних системах	Питання узгодження між інституційним тиском, цілями й оцінками

Джерело: сформовано автором на основі [7]

Ефективне управління проєктами передбачає не тільки контроль за виконанням завдань, а й гнучке реагування на очікування стейкхолдерів і динаміку зовнішнього середовища.

У цьому контексті вибір між традиційним управлінням проєктами та Agile визначається наступними чинниками: рівнем визначеності вимог і цілей, складністю й масштабом проєкту, наявними

ресурсами, термінами реалізації та інтенсивністю взаємодії із замовником.

Вибір між традиційним управлінням проєктами та agile залежить від наступних факторів: рівня визначеності вимог і цілей, складності й масштабу проєкту, доступних ресурсів, строків реалізації та рівня взаємодії із замовником (табл. 3).

Таблиця 3

Порівняння традиційного та гнучкого управління проєктами

Критерій	Традиційне управління	Agile (гнучке управління)
Визначеність вимог	Чітко визначені на початку	Вимоги змінюються у процесі
Планування	Детальний план до початку проєкту	Гнучке планування з регулярними змінами
Гнучкість	Низька	Висока
Зворотній зв'язок	На завершальних етапах	Постійний упродовж усього проєкту
Співпраця з клієнтом	Мінімальна під час виконання	Активна взаємодія протягом усього циклу
Підходить для	Стабільних проєктів з відомим результатом	Складних і змінних середовищ
Приклад сфер застосування	Будівництво, промисловість, інфраструктурні проєкти	Розробка ПЗ, стартапи, інноваційні проєкти

Джерело: сформовано автором на основі [8]

Традиційні методи краще підходять для проєктів з чітко визначеним планом та стабільними умовами

виконання, тоді як гнучкі підходи (agile) ефективні у випадках високої динаміки середовища, коли потрібна

швидка адаптація до змін і тісна співпраця команди з клієнтом. Оптимальним рішенням може стати поєднання обох підходів залежно від етапу проєкту та особливостей бізнесу. Вибір підходу залежить від факторів: складності, рівня невизначеності, тривалості проєкту та потреб у швидкій адаптації.

Порівняння традиційного та гнучкого підходів до управління проєктами дозволяє визначити ключові переваги та обмеження кожної моделі, що, у свою чергу, впливає на вибір оптимальної стратегії для малих і середніх підприємств. Водночас незалежно від обраної методології, у процесі реалізації проєктів МСБ стикаються з низкою системних проблем, які потребують своєчасної ідентифікації та пріоритезації для

ефективного управління. З огляду на це, доцільно проаналізувати основні проблеми у системі управління проєктами, їх можливі наслідки та визначити їх пріоритетність, що представлено у табл. 4.

Аналізуючи проблеми, представлені у таблиці, стає зрозумілим, що ефективне управління проєктами в МСБ в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу. Найбільш критичними залишаються питання гнучкості системи управління та рівня цифровізації процесів. Недостатнє впровадження цифрових інструментів та ІТ-рішень зумовлюють зменшення ресурсів і зниження конкурентоспроможності.

Таблиця 4

Оцінювання та ранжування проблем у системі управління проєктами в МСБ

Проблема	Можливі наслідки
Недостатня гнучкість системи управління	Уповільнення адаптації до змін ринку, втрата конкурентних переваг
Обмежене використання цифрових інструментів	Низька ефективність планування та контролю, збільшення витрат часу та ресурсів
Недостатня взаємодія зі стейкхолдерами	Невідповідність очікуванням клієнтів, ризик конфліктів та помилок
Відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності	Труднощі у вимірюванні прогресу та успіху проєкту, пролеми з прийняттям рішень
Слабка інтеграція ІТ-рішень у процеси управління	Втрата даних, дублювання завдань, зниження продуктивності команди
Недостатній рівень підготовки персоналу до цифрових змін	Опір змінам, низька якість впровадження нових технологій
Відсутність гнучких методологій для різних типів проєктів	Неефективне використання ресурсів, затримки у виконанні завдань

Джерело: сформовано автором

Разом з тим, важливою проблемою є недостатній рівень підготовки персоналу до роботи з новими технологіями, що ускладнює адаптацію підприємств до сучасних ринкових умов. Крім того, необхідною є взаємодія зі стейкхолдерами та чітке визначення критеріїв оцінки результатів проєктів.

Для підвищення ефективності управління проєктами МСБ доцільно:

- вкладати кошти на розвиток цифрових компетентностей команди;
- впроваджувати сучасні ІТ-рішення та аналітичні інструменти в діяльність підприємства;
- адаптувати гнучкі методології управління, наприклад Agile, в рамках реалізації різних проєктів;
- удосконалювати систему моніторингу та оцінки результатів проєкту.

Комплексне вирішення зазначених проблем дозволить малому та середньому бізнесу зміцнити свою позицію на ринку і забезпечити стійкий розвиток у цифрову епоху.

Висновки. У статті обґрунтовано, що ефективне управління проєктами у малому і середньому бізнесі в умовах цифрової трансформації потребує комплексного підходу, який поєднує раціональне використання ресурсів, гнучкі методи управління та активне впровадження цифрових інструментів. Вибір між традиційними та гнучкими підходами має базуватися на рівні визначеності цілей, складності проєкту, наявності ресурсів і швидкості змін

зовнішнього середовища. Оцінювання та ранжування проблем у системі управління проєктами в МСБ, запропоноване автором, дало змогу визначити перелік ключових проблем і можливості для їх усунення й мінімізації негативних наслідків, що підвищує управлінську ефективність.

Таким чином, наведена структура системи управління проєктами дозволяє комплексно оцінювати основні аспекти управління та визначати напрями для підвищення його результативності у контексті цифрових змін. Взаємозв'язок між ефективністю проєкту, його успішністю і управлінням має ґрунтуватися на комплексному підході, що враховує не лише технічні показники, а й інституційні, соціальні та поведінкові чинники, які відображають реальну цінність і значущість проєкту. Це особливо актуально для масштабних ініціатив і у процесі цифрової трансформації, коли такі взаємозв'язки набувають більшої складності та динаміки. При цьому ранжування проблем у системі управління проєктами МСБ може змінюватися залежно від специфіки підприємства та рівня його цифрової зрілості. Напрямами подальших досліджень може бути: розробка методичних підходів до гнучкого комбінування традиційного та agile управління для різних типів проєктів МСБ, а також формування показників цифрової зрілості системи управління проєктами і аналіз їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств.

Список використаних джерел:

1. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 848 p. ISBN 978-1-119-80537-3.
2. Крижановський Є.М., Яшолт А.Р. Жуков С.О. (2022). Моделювання бізнес-процесів та управління IT-проєктами: електронний навч. посіб. комбінованого (локального та мережного) використання. вид. 2-ге, змін. та доп. Вінниця: НТУ, 129 с. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov_2022_129.pdf.
3. Петренко Н.О., Рибчак В.І., Жученко О.М. (2021). Управління логістичними проєктами. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки, № 5(2). С. 29-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_5%282%29__6.
4. Сметанюк О.А., Бондарчук А.В. (2020). Особливості системи управління проєктами в IT-компаніях. Агросвіт, № 10. С. 105–111. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3205&i=14>.
5. П'ятничук І.Д. (2022). Інформаційні системи в управлінні проєктами: онлайн-платформи і сервіси. Економіка та суспільство. Вип. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-21>.
6. Монохонько Г.А. (2025). Оптимізація системи управління проєктами на підприємстві. Ефективна економіка, Вип. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.54%20>.
7. Bosch-Rekveltdt, M., Bourne, M., Forster, R., Richard Kirkham, R., & Ossi Pesämaa, O. (2023). Performance measurement in project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 41. Iss. 7. Article 102518. URL: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10L4HP9GRQF>.
8. Кондрашова М., Кондрашов О., Мекх Л. (2025). Агіл і традиційне управління проєктами: порівняння і вибір підходу. Економічні горизонти, № 2(31). 13-19 с. URL: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/326572/318269>.

References:

1. Kerzner, H. (2022). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13th ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 848 p. ISBN 978-1-119-80537-3. [in English].
2. Kryzhanovskiy, Ye.M., Yashcholt, A.R. & Zhukov, S.O. (2022). *Modeliuvannya biznes-protsesiv ta upravlinnia IT-proiektamy [Business Process Modeling and IT Project Management]: Electronic Training Manual for Combined (Local and Network) Use*. 2nd ed., amended and supplemented. Vinnytsia: NTU, 129 p. URL: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Kryzhanov_2022_129.pdf. [in Ukrainian].
3. Petrenko N.O., Rybchak V.I., & Zhuchenko O.M. (2021). *Upravlinnia lohystynymy proiektamy [Logistics Project Management]*. *International Scientific Journal «Internauka»*. Series: Economic Sciences, No. 5(2). Pp. 29-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2021_5%282%29__6. [in Ukrainian].
4. Smetaniuk, O.A., & Bondarchuk, A.V. (2020). *Osoblyvosti systemy upravlinnia proiektamy v IT-kompaniiakh [Peculiarities of the project management system in IT companies]*. *Agrosvit*, No. 10. Pp. 105–111. URL: <http://www.agrosvit.info/index.php?op=1&z=3205&i=14>. [in Ukrainian].
5. Piatnychuk, I.D. (2022). *Informatsiini systemy v upravlinni proektamy: onlain-platformy i servisy [Information systems in project management: online platforms and services]*. *Economy and Society*. Iss. 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-21>. [in Ukrainian].
6. Mokhonko H.A. (2025). *Optymizatsiia systemy upravlinnia proiektamy na pidpriemstvi [Optimization of the project management system at the enterprise]*. *Effective Economy*, Iss. 6. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.6.54%20>. [in Ukrainian].
7. Bosch-Rekveltdt, M., Bourne, M., Forster, R., Richard Kirkham, R., & Ossi Pesämaa, O. (2023). Performance measurement in project management. *International Journal of Project Management*, Vol. 41. Iss. 7. Article 102518. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com/special-issue/10L4HP9GRQF>.
8. Kondrashova, M., Kondrashov, O., Mekkh, & L. (2025). *Ahil i tratdytsiine upravlinnia proektamy: porivniannia i vybir pidkhodu [Agile and traditional project management: comparison and choice of approach]*. *Economic Horizons*, No. 2(31). Pp. 13-19. Retrieved from: <http://eh.udpu.edu.ua/article/view/326572/318269>. [in Ukrainian].