

УДК 65.012:005.52

Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
С. Б. Павлюк,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-2969-7753>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.17.133

ПРОЄКТНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: ДОСВІД І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
S. Pavlyuk,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

PROJECT MANAGEMENT AMID ECONOMIC TURBULENCE: EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT

В умовах зростаючої економічної турбулентності та невизначеності підприємства стикаються з істотними викликами щодо забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності та ефективного використання ресурсів. У статті досліджується застосування проєктного підходу як системного та адаптивного методу організації діяльності підприємства через окремі проєкти з чітко визначеними цілями, строками, бюджетом та командою. Розкриваються переваги проєктного управління, зокрема підвищення гнучкості, покращення координації, прозорість прийняття рішень, оптимізація використання ресурсів та зниження операційних ризиків. На прикладі міжнародного та вітчизняного досвіду (NASA, Siemens, IBM, Київстар, Nova Poshta, ProZorro) демонструється практична ефективність інтеграції структур WBS, OBS, CBS та створення РМО. Результати дослідження підтверджують доцільність впровадження проєктного підходу в українському економічному середовищі для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності підприємств.

The article is devoted to a review of advanced international and national practices in applying the project-based approach in enterprises and its use in implementing large and costly initiatives aimed at improving the economic position and enhancing operational efficiency. The best practices of application and the results after the implementation of initiatives are analyzed. A noticeable improvement in the enterprise's position and an increase in efficiency is observed, achieved through cost optimization, reduction of time-to-market, and enhancement of operational performance. The effect of applying the project-based approach varies across enterprises and depends on the objectives set for the executors. Despite differing goals and outcomes, it is possible to study and obtain substantial evidence of the feasibility and effectiveness of applying the project-based approach in enterprises of various ownership forms.

The article emphasizes a systematic approach to implementing project management. The importance of comprehensive staff training to achieve the desired efficiency is highlighted. Examples of large international corporations are presented, which, through the use of project management elements, achieved significant changes in corporate governance, cost savings, and notable competitive advantages.

Based on the experience of national enterprises of different ownership forms, the effectiveness of applying advanced management methods is empirically demonstrated, specifically the application of the project-based approach to high-cost initiatives, with examples of the resulting effects.

The entire article aims to provide arguments and collect facts, successful cases, and applications of the project-based approach in order to build an evidence base for promoting this practice across as many national enterprises as possible. The collected facts are presented as clear examples of the feasibility of applying best advanced management practices and emphasize the usefulness of the results in the form of various positive outcomes for enterprises.

Considering the effectiveness, the article includes a caution against the blind application of project management and emphasizes the need for systematic and comprehensive measures to achieve the desired planned effect.

Ключові слова: менеджмент, системний підхід, проєктний підхід, методи управління, інструменти управління.

Key words: management, systemic approach, project-based approach, management methods, management tools.

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

У сучасних умовах господарювання, що характеризуються прискоренням внутрішніх і зовнішніх процесів у діяльності підприємств, високою динамікою обміну інформацією, необхідністю оперативного ухвалення рішень, посиленням конкуренції на всіх ринках, а також потребою у зміцненні конкурентоспроможності, активним технологічним розвитком і нагальною вимогою впровадження інновацій, особливої актуальності набуває проблема підвищення ефективності моделей управління суб'єктів господарської діяльності.

Управління розглядається як складний і динамічний процес цілеспрямованого впливу, що здійснюється людьми задля досягнення визначених цілей. Використання системного підходу забезпечує можливість інтеграції прогресивних методів управління та їх узгодженого застосування у практичній діяльності підприємств, що сприяє підвищенню результативності господарських процесів. Система методів управління покликана забезпечувати злагодженість функціонування підприємства, мобілізувати інноваційний та творчий потенціал працівників, а також формувати умови для досягнення стратегічних орієнтирів розвитку. У сучасному турбулентному та швидкоплинному середовищі ключового значення набуває пошук ефективних управлінських методів та інструментів, здатних адекватно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати досягнення довгострокових стратегічних цілей підприємств.

Проєктний підхід розглядається як один із провідних інструментів системного управління, що забезпечує реалізацію стратегічних цілей через упорядковану структуру, взаємопов'язані елементи та оптимальне використання ресурсів. Застосування проєктного підходу сприяє організаційній та оперативній гнучкості, прискорює та забезпечує кращу адаптацію підприємств до змін в кон'юнктурі, зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, що підвищує результативність діяльності [1].

Завпровадження проєктного підходу набуває особливої значущості для підприємств, орієнтованих на інноваційний розвиток, підвищення ефективності управління та трансформацію внутрішніх процесів з метою забезпечення фінансової стійкості, зміцнення конкурентоспроможності та формування стійких конкурентних переваг.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління та пошуку нових ефективних підходів та інструментів менеджменту активно розглядаються в наукових роботах, статтях, доповідях фахівцями різних країн починаючи з кінця ХХ сторіччя. Створений у 1969 році Project Management Institute (PMI) став локомотивом просування проєктного підходу для широкого застосування у різних галузях і розробив професійні стандарти, які постійно оновлюються, з метою підвищення рівня професіоналізму, створення єдиної термінології та покращення комунікації в галузі [2]. В своїх дослідженнях іноземні та українські фахівці в об-

ласті управління [1; 3] відмічають корисність, доцільність та ефективність проєктного підходу для застосування на підприємствах різної форми власності.

Огляд звітів іноземних та національних підприємств [4—20] дають підґрунтя для емпіричних висновків на узагальнення думки щодо доцільності та ефективності застосування проєктного підходу до реалізації масштабних проєктів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження доцільності та ефективності впровадження проєктного підходу на підприємствах різних галузей. Для досягнення мети поставлено наступні завдання: охарактеризувати сутність проєктного підходу в управлінні підприємством; проаналізувати переваги впровадження проєктного підходу в різних галузях; оцінити ефективність реалізації впровадження проєктного підходу до управління підприємствами; сформулювати рекомендації щодо покращення впровадження проєктного підходу в практичній діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У межах загальної економічної системи підприємства як її структурні елементи потребують ефективного та цілеспрямованого управління, здатного забезпечити досягнення стратегічних цілей їх функціонування. Реалізація цього завдання можлива шляхом застосування системного підходу, що ґрунтується на комплексному використанні відповідних методів та інструментів управлінського впливу. Одним із ключових інструментів системного підходу виступає проєктний підхід, який забезпечує раціоналізацію управлінських процесів і сприяє підвищенню результативності діяльності підприємств.

Використання та впровадження проєктного підходу в управлінні підприємством передбачає організацію діяльності підприємства у формі окремих проєктів, кожен з яких має визначену мету, строки, бюджет та команду [1]. Така форма управління, завдяки своїй гнучкості та цілеспрямованості дозволяє підприємствам швидко реагувати на зовнішні виклики, ефективно використовувати ресурси та координувати дії між підрозділами. На відміну від широко розповсюдженого функціонального підходу, проєктне управління концентрується на досягненні конкретних результатів (цілей проєкту заданої якості) у визначений (обмежений в часі) термін з визначеним бюджетом та чітким розподілом обов'язків і відповідальності учасників проєктної діяльності.

Сутність проєктного підходу полягає в його здатності та ефективній спроможності інтегрувати ресурси, компетенції та процеси задля досягнення заздалегідь визначених унікальних цілей. Основою цього підходу є проєкт, із своєю метою, проєктна команда — як тимчасова організаційна структура, що створюється та існує до моменту досягнення бажаного результату визначеної якості (мети проєкту) [2]. У цьому контексті ключовими аспектами є управління термінами, об'ємом робіт, вартістю, якістю, ризиками, ресурсами, а також координацією та комунікаціями між учасниками проєкту.

Серед ключових переваг впровадження проєктного підходу можна виділити [3]:

1. Зосередження зусиль на конкретному результаті.
2. Підвищення гнучкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища, можливість швидкого коректування цілей і завдань, і, відповідно, при необхідності тактики реалізації проєкту.
3. Підвищення якості та ефективності роботи співробітників за рахунок продуктивних методів управління проєктами та результативності контролю персоналу.
4. Оптимізація використання ресурсів, можливість швидкого підключення новачків і партнерів до проєкту.
5. Посилення командної взаємодії та внутрішньої координації.
6. Прогнозованість термінів отримання результатів, оптимізація термінів вирішення завдань.
7. Можливість об'єктивної оцінки результатів з визначеними критеріями якості.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить, що впровадження структурованого проєктного підходу, зокрема застосування Work Breakdown Structure (WBS), Organizational Breakdown Structure (OBS) та Cost Breakdown Structure (CBS), у поєднанні зі створенням офісу управління проєктами Project Management Office (PMO) і стандартизацією внутрішніх та зовнішніх процесів, гарантовано сприяє суттєвому підвищенню ефективності діяльності підприємств та злагоженості реалізації поточних програм.

Приклад діяльності NASA демонструє, що застосування WBS як фундаментальної системи інтеграції бюджетування, планування, обліку витрат та контролю виконання забезпечує високий рівень прозорості та ефективності управління у процесі реалізації високотехнологічних проєктів. [4].

Корпорація Siemens після впровадження програми підвищення організаційної зрілості управління проєктами відзначила зростання задоволеності клієнтів на 5%, покращення проєктної маржі на 6% і підвищення надійності постачання на 3% [5].

IBM, створивши Project Management Center of Excellence, досягла підвищення послідовності та передбачуваності виконання проєктів на глобальному рівні [6]. Згідно з дослідженням PMI Pulse of the Profession, компанії, що поєднують стандарти управління з гнучкими методами роботи, мають суттєво нижчі втрати інвестицій — на рівні 9,9% проти 21,6% у менш зрілих організацій [7].

McKinsey у дослідженні великих інфраструктурних проєктів показує, що формалізація процесів, інтегрований контроль витрат і строків, а також застосування структур WBS/OBS/CBS значно знижують ризики перевитрат і зривів проєктів [8].

Узагальнення зарубіжного досвіду свідчить, що застосування комплексного проєктного підходу забезпечує зростання ефективності управлінських процесів, підвищує прозорість реалізації стратегічних рішень та сприяє зниженню рівня ризиків. Накопичені емпіричні дані підтверджують його результативність у практиці високотехнологічних компаній, що, своєю чергою, обґрунтовує доцільність адаптації цього інструменту в українському господарському

середовищі з урахуванням специфіки національної економіки.

KPMG Ukraine в своїх аналітичних бізнес-звітах для України (M&A Radar, Progress Report) відмічає зростання попиту на консультації впровадження та використання РМ/РМО своїми українськими клієнтами на великих підприємствах та державних проектах [9]. Це свідчить про зацікавленість підприємств у розширенні своєї компетенцій в області проектного управління.

PwC / Deloitte / EY Ukraine пропонують Program & Transformation Management, РМО-as-a-Service та супровід великих інфраструктурних та реформаційних програм (рекомендації, підходи, шаблони KPI) [10, 11, 12]. Ці консультації часто супроводжуються кейс-результатами у вигляді прискорення реалізації, підвищення прозорості і більшої привабливості для інвестицій українських підприємств.

Наведені факти засвідчують усвідомлення значущості та доцільності інтеграції передових управлінських підходів у національну економічну систему з метою підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування підприємств в умовах невизначеності та турбулентності. З огляду на це доцільним є звернення до прикладів практичного впровадження проектного підходу у діяльність провідних українських компаній:

— Agile-трансформація телеком-оператора Київстар. Найбільший телеком-оператор країни потребував пришвидшення виходу нових послуг на ринки та ставив на меті підвищення продуктивності своїх внутрішніх команд. Класичні підходи в управлінні вичерпали свої можливості та не забезпечували достатньої гнучкості в управлінні та не відповідали вимогам сьогодення щодо прийняття швидких управлінських рішень.

На підприємстві було прийнято рішення та запроваджена масштабна agile-трансформація задля досягнення поставленої мети підвищення ефективності управління та впровадження використання сучасних інструментів планування та звітності. Основні кроки цієї масштабної трансформації включали створення кросфункціональних команд по напрямкам діяльності, застосування сучасних гнучких підходів реалізації проектів Scrum та Kanban, а також використання сучасних та ефективних інструментів планування та звітності.

В ході реалізації цієї ініціативи Київстар отримав досить вражаючі результати. Основні із них: скорочення виходу продукту на ринок приблизно на 30% (з 6 до 2 місяців); підвищення продуктивності команд на 14%; покращення взаємодії бізнесу та IT-підрозділів на 80% [13].

Основними факторами успіху такої трансформації в першу чергу стало розуміння необхідності змін і всіляка підтримка цього процесу з боку топ-менеджменту підприємства. Було проведено масове навчання персоналу та запроваджена програма внутрішніх коучів, що дало змогу сформувати однорідне середовище людей об'єднаних розумінням доцільності впроваджених змін на підприємстві, сформувалася переважна маса зацікавлених, підготовлених професіоналів поділяючих цінності і вагомість проектного управління.

— ProZorro/DOZORRO — цифрова трансформація державних закупівель. До 2015 року система державних закупівель в Україні характеризувалася низькою

прозорістю та значними корупційними ризиками. Для подолання цих проблем та підвищення відкритості процедур було прийнято рішення щодо впровадження платформи ProZorro як комплексу цифрових проектів, що забезпечує публікацію та проведення державних тендерів, а також надає можливість приватному бізнесу брати участь у них у відкритий та прозорий спосіб, мінімізуючи ризики корупційних зловживань. Додатково до цього була створена система DOZORRO яка надавала можливість моніторингу для громадського контролю дотримання норм законодавства та тендерних процедур. Розроблена платформа включає в себе такі інструменти як цифровізація процедури закупівель, BI-аналітика по базі даних закупівель та інтеграцію модулів ризик-менеджменту [14].

В результаті проекту загальна економія бюджету країни склала близько 301 млрд. гривень за 9 років роботи платформи. У 2023 році була заощаджена сума у 3,8 млрд. гривень завдяки наявній аналітиці у рамках платформи. Система дозволила регулярно виявляти порушення тендерних процедур: червень 2024 ~ 51 млн гривень, липень 2024 ~ 133 млн гривень [15].

Ключовими факторами успіху цього проекту стали відкритість даних, міжнародна підтримка з боку EBRD, USAID та залучення бізнесу і громадськості до реалізації проекту [16].

— Nova Poshta — автоматизація логістичних процесів. Стрімке зростання обсягів відправлень серед населення та заплановане розширення мережі представництв компанії в Україні та у країнах Європейського Союзу зумовили потребу в масштабній автоматизації процесів сортування та доставки посилок [17].

Залучивши фінансування EBRD, компанія Nova Poshta реалізувала портфель інженерних і IT-проектів сконцентрованих на: будівництво сучасних автоматизованих терміналів, впровадження систем автоматизованого сортування та інтеграцію з CRM (Customer Relationship Management) системою [18].

Отримані результати надають компанії конкурентні переваги та відкриває шлях до подальшого розвитку та експансії на європейський ринок поштового пересилання. Завдяки впровадженню системи автоматизованого сортування збільшена пропускна спроможність терміналів удвічі до 3600 відправлень на годину на кожній лінії, зменшився час доставки та кількості помилок, підвищився рівень клієнтського задоволення [19].

Ключовими факторами успіху проекту Nova Poshta стали поетапне впровадження ініціативи у найкращих практиках проектного управління, залучення міжнародних консультантів та плідна комунікація в процесі реалізації, централізоване управління портфелем проектів в рамках офісу управління проектами.

Тобто, використання проектного підходу в ході реалізації масштабних і вартісних ініціатив довів свою ефективність як у приватному секторі (Kyivstar, Nova Poshta), так і в державному секторі (ProZorro).

Успіх зазначених проектів забезпечується поєднанням стратегічного бачення, підтримки керівництва, побудови та виховання професійних команд та цифрових інструментів, що цілком вписується в основні області управління задекларовані у Біблії проектного управління РМBoK [2].

Ефективність оцінюється завдяки вимірюваним результатам проєктної діяльності скорочення часу, економія коштів, підвищення продуктивності.

Наведені кейси можна вважати орієнтирами для інших вітчизняних компаній в Україні які мають на меті знайти ефективні інструменти підвищення конкурентоздатності та ефективності своїх підприємств.

Проєктний підхід є ефективним інструментом управління підприємством в умовах сучасної економіки та необхідності оперативного прийняття рішень в умовах невизначеності. Його впровадження дозволяє реалізовувати масштабні ініціативи, досягати стратегічних цілей, оптимізувати ресурси під поточні потреби, розвиватись, підвищувати стійкість та конкурентоспроможність підприємства [20]. Для забезпечення максимальної ефективності важливо враховувати специфіку підприємства, інвестувати в підготовку персоналу та поступово адаптувати організаційну структуру до проєктної моделі. Успішна реалізація проєктного підходу можлива лише за умови комплексного підходу, підтримки керівництва та активного залучення всіх учасників проєктної діяльності. Популяризація підходу, підтримка керівництва, постійне навчання персоналу, застосування технік напрацювання підходів і рішень та залучення кращих до управління є запорукою успішного впровадження та використання одного з передових інструментів управління — проєктного підходу.

ВИСНОВКИ

Проєктний підхід виступає дієвим засобом управління підприємствами в умовах невизначеності та турбулентності, забезпечуючи організацію діяльності через цілеспрямовані ініціативи з чітко визначеними цілями, термінами та ресурсами. Його застосування підвищує прозорість управлінських процесів, оптимізує використання ресурсів, сприяє координації підрозділів та досягненню стратегічних цілей, що підтверджується міжнародним та вітчизняним досвідом. Ефективність проєктного управління зростає завдяки інтеграції структур WBS, OBS, CBS та створенню РМО, що дозволяє мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність підприємств.

До пріоритетних напрямів подальших досліджень належать адаптація проєктного підходу до специфіки різних галузей національної економіки, інтеграція цифрових інструментів для підвищення прозорості і ефективності, оцінка впливу на продуктивність та корпоративну культуру, а також розробка методик комплексної оцінки результативності проєктного управління за фінансовими, часовими та ресурсними показниками.

Література:

1. Павлова С.І. Проєктно-орієнтовані організації як розвиток методів управління підприємством. Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. 2016. № 4 (78). С. 170 — 177 DOI:10.20998/2413-3000.2023.7.11
2. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021, 270 p.. <https://pmiukraine.org/pmbok7>
3. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Wiley. 2022 p. ISBN 978-1119805373 URL: [\[book.com/ua/upravlenie_it_proektami-364/projectmanagementasystemsapproachttoplanningschedulingandcontrolling13thedition-276462\]\(https://book.com/ua/upravlenie_it_proektami-364/projectmanagementasystemsapproachttoplanningschedulingandcontrolling13thedition-276462\)](https://balka-

</div>
<div data-bbox=)

4. NASA. NASA Work Breakdown Structure Handbook. NASA, 2023. URL: https://soma.larc.nasa.gov/stp/dynamic/pdf_files/NASA%20SP%2020210023927%20WBS_Handbook.pdf

5. Siemens AG. Project Management Maturity Program Results. Siemens, 2018. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/improving-siemens-maturity-project-management-6936>

6. PMI and IBM. The Value of Project Management Center of Excellence. 2015. URL: <https://www.pmi.org/business-solutions/case-studies/ibm-strengthens-focus-on-professional-project-management>

7. PMI. Pulse of the Profession 2020. Project Management Institute, 2020. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>

8. McKinsey & Company. The Construction Productivity Imperative. 2015. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-construction-productivity-imperative>

9. KPMG. Progress Report 2021-2022. URL: https://kpmg.com/ua/en/home/about/corporate-reporting.html?utm_source=chatgpt.com

10. PWC. Programme and Project Management. URL: https://www.pwc.com/ua/en/services/consulting/project-management.html?utm_source=chatgpt.com

11. Deloitte. The importance of "Infrastructure for Good" for rebuilding Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/perspectives/the-importance-of-infrastructure-for-good.html?utm_source=chatgpt.com

12. EY. Our experience in Ukraine. URL: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure?utm_source=chatgpt.com

13. SoftServe. Kyivstar Agile Transformation Case Study. 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar>

14. Open Contracting Partnership. ProZorro Impact Report. 2024. URL: <https://www.open-contracting.org/2018/01/12/learning-insights-latest-impacts-emerging-ukraines-prozorro-reforms/>

15. Transparency International Ukraine. DOZORRO Reports. 2024. URL: <https://ti-ukraine.org/en/project/dozorro-5-years/>

16. World Bank. Digital Governance and Transparency Practices. 2023. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fded74199f10.pdf>

17. EBRD. Nova Poshta Automation Project Overview. 2023. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebd-lends--50-million-to-ukraine-s-nova-post.html>

18. Parcel and Postal Technology International. Automated Sorting Systems in Ukraine. 2023. URL: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/ukraines-nova-poshta-to-build-new-hub-with-ebd-loan.html?utm_source=chatgpt.com

19. Nova Poshta. Annual Operational Report. 2023. URL: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf>

20. PMI. Pulse of the Profession. 2021. URL: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf

References:

1. Pavlova, S.I. (2017), "Projected oriented organizations as development of enterprise management methods", *Visnyk ZhDTU: Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4 (78), pp. 170—177. DOI:10.20998/2413-3000.2023.7.11

2. Project Management Institute (2021), *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide)*, 7th ed., Project Management Institute, Newtown Square, USA, available at: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (Accessed 15 Aug 2025).

3. Kerzner, H. (2022), *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, Wiley, Hoboken, United States, available at: https://balka-book.com/ua/upravlenie_it_proektami-364/project-managementsystemsapproachttoplanningschedulingandcontrolling13thedition-276462 (Accessed 15 Aug 2025).

4. NASA (2023), "NASA Work Breakdown Structure Handbook", available at: https://soma.larc.nasa.gov/stp/dynamic/pdf_files/NASA%20SP%20202-10023927%20WBS_Handbook.pdf (Accessed 15 Aug 2025).

5. Siemens AG (2018), "Project Management Maturity Program Results", available at: <https://www.pmi.org/learning/library/improving-siemens-maturity-project-management-6936> (Accessed 15 Aug 2025).

6. PMI and IBM (2015), "The Value of Project Management Center of Excellence", available at: <https://www.pmi.org/business-solutions/case-studies/ibm-strengthens-focus-on-professional-project-management> (Accessed 15 Aug 2025).

7. Project Management Institute (2020), "Pulse of the Profession", available at: <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908> (Accessed 15 Aug 2025).

8. McKinsey & Company (2015), "The Construction Productivity Imperative", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/the-construction-productivity-imperative> (Accessed 15 Aug 2025).

9. KPMG (2023), "Progress Report 2021-2022", available at: https://kpmg.com/ua/en/home/about/corporate-reporting.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

10. PWC (2025), "Programme and Project Management", available at: https://www.pwc.com/ua/en/services/consulting/project-management.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

11. Deloitte (2025), "The importance of "Infrastructure for Good" for rebuilding Ukraine", available at: https://www.deloitte.com/global/en/services/consulting-financial/perspectives/the-importance-of-infrastructure-for-good.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

12. EY. (2025), "Our experience in Ukraine", available at: https://www.ey.com/en_ua/insights/infrastructure?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

13. SoftServe (2023), "Kyivstar Agile Transformation Case Study", available at: <https://www.softserveinc.com/en-us/resources/agile-transformation-for-kyivstar> (Accessed 15 Aug 2025).

14. Open Contracting Partnership (2024), "ProZorro Impact Report", available at: <https://www.opencontracting.org/2018/01/12/learning-insights-latest-impacts-emerging-ukraines-prozorro-reforms/> (Accessed 15 Aug 2025).

15. Transparency International Ukraine (2024), "DOZORRO Reports", available at: <https://ti-ukraine.org/en/project/dozorro-5-years/> (Accessed 15 Aug 2025).

16. World Bank (2023), "Digital Governance and Transparency Practices", available at: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099031924192524293/pdf/P180107173682d0431bf651fdded74199f10.pdf> (Accessed 15 Aug 2025).

17. EBRD (2023), "Nova Poshta Automation Project Overview", available at: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2025/ebd-lends--50-million-to-ukraine-s-nova-post.html> (Accessed 15 Aug 2025).

18. Parcel and Postal Technology International (2023), "Automated Sorting Systems in Ukraine", available at: https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2021/ukraines-nova-poshta-to-build-new-hub-with-ebd-loan.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 15 Aug 2025).

19. Nova Poshta (2023), "Annual Operational Report", available at: <https://site-assets.novapost.com/80e16b00-a8d4-40b4-9695-6638924e91e2.pdf> (Accessed 15 Aug 2025).

20. PMI (2021), "Pulse of the Profession", available at: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi_pulse_2021.pdf (Accessed 15 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.08.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663