

Коса Т. О.
студентка кафедри менеджменту підприємств;

Мохонько Г. А.
канд. екон. наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту підприємств
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря
Сікорського», м. Київ, Україна
ORCID: 0000-0003-2126-6871

ПРОЄКТНО-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ЗМІН І ТРАНСФОРМАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВ

В умовах сучасного динамічного бізнес-середовища ринки перейшли від дефіциту та масового виробництва до перенасичення та кастомізації, конкуренція змістила акцент із продуктивності на інноваційність, а цифровізація, технологічні інновації та соціальні зміни чинять постійний тиск на підприємства щодо перегляду їх бізнес-моделей та операційних підходів. Здатність до змін і трансформацій стає визначальним чинником конкурентоспроможності та стійкості, водночас одного лише стратегічного бачення недостатньо для їх реалізації. Підходи до впровадження часто є занадто повільними та недостатньо пов'язаними зі стратегічним планом підприємства, що утворює розрив між баченням та реалізацією і перетворює навіть якісно сформовану стратегію на нефункціональний документ. За таких умов проекти виступають ключовим інструментом цілеспрямованої адаптації підприємств до постійно змінюваного середовища, забезпечуючи перетворення стратегічних цілей у конкретні, вимірювані результати. Для українських підприємств це набуває особливої ваги, оскільки виклики динамічного середовища посилюються умовами воєнного стану, а керована трансформація стає основою виживання та майбутнього відновлення.

В основі проектно-орієнтованого підходу лежить розуміння суті організаційних змін і трансформацій як об'єктів управління. Організаційні зміни – це цілеспрямована модифікація структури, процесів, технологій, стратегій, культури або людських ресурсів організації, що впливає на її функціонування та результативність. Залежно від масштабу та глибини впливу розрізняють чотири типи змін: інкрементальні, трансформаційні, адаптаційні та антикризові [1, с. 49]. Трансформацію часто ототожнюють із поняттям змін, однак цей процес значно масштабніший, оскільки передбачає якісне та кількісне перетворення бізнес-системи, орієнтоване на зміну цілей діяльності підприємства і вихід на новий рівень розвитку. Водночас організація здатна досягати успіху в конкретних ініціативах змін, але повноцінна трансформація як безперервний, комплексний підхід може виявитися стратегічно невдалою. Залежно від спрямованості виокремлюють такі типи трансформацій підприємства: організаційна, управлінська, культурна, трансформація бізнес-процесів, цифрова та інформаційна трансформація систем. Масштаб і системний характер трансформацій формують потребу у структурованому механізмі їх реалізації [2, с. 180].

Таким структурованим механізмом виступає проект як тимчасова, цілеспрямована діяльність, спрямована на створення унікального продукту, послуги або конкретного результату [3, с. 4]. На відміну від операційної діяльності, яка більше зосереджена на підтримці поточного функціонування, проект орієнтований на зміну наявного стану. У контексті змін і трансформацій проект виступає не просто інструментом управління, а структурованою та ефективною відповіддю на стратегічний виклик, перетворюючи абстрактне бачення на конкретний, керований процес із чітко визначеними цілями, часовими рамками, ресурсами, відповідальними особами та очікуваними результатами. Ці характеристики роблять проект оптимальним інструментом для реалізації змін, оскільки він дозволяє виокремити ініціативу зміни з потоку операційної діяльності та управляти нею як самостійним об'єктом із конкретною метою, забезпечуючи систематичний контроль за її прогресом та динамікою, а також зберігаючи наступність навіть у разі зміни ключових учасників завдяки проектній документації.

Сучасне бізнес-середовище вимагає більш гнучкого управління, тому все більше підприємств переходять до проектно-орієнтованого підходу, який слугує відповіддю на раніше окреслену проблему розриву між стратегічним баченням та реалізацією. Це формує основу для структурованого управління ресурсами, часом і ризиками та сприяє досягненню синергії між окремими стратегічними ініціативами. На відміну від управління окремими ізольованими проектами, проектно-орієнтований підхід розглядає їх сукупність як портфель стратегічних ініціатив, що дає можливість керівництву свідомо управляти пріоритетами та перерозподіляти ресурси залежно від стратегічної важливості. Підприємства організовують свою діяльність навколо проектів замість традиційної функціональної структури, самі проекти стають більш різноманітними: від формування нових можливостей або виведення продуктів на ринок до корпоративних злиттів та поглинань. За таких умов необхідність стратегічного управління набуває вирішального значення. Так проектний менеджмент стає важливою складовою організаційно-

управлінських механізмів досягнення цілей у довгостроковій перспективі, що зараз особливо актуально, оскільки навіть якщо конкурентна перевага створюється, вона часто є тимчасовою та нестабільною [4].

Яскравим прикладом трансформації через проектно-орієнтований підхід є впровадження ERP-системи на підприємстві. Такий проект передбачає одночасно трансформацію бізнес-процесів, цифрову, організаційну й управлінську трансформацію і не може бути реалізований у межах звичайної операційної діяльності. Проектна структура забезпечує чіткі фази реалізації, контроль, призначення відповідального менеджера, планування бюджету, управління ризиками, навчання команди та вимірювання результату. Завдяки тому, що проект розглядається як самостійний об'єкт, це дозволяє утримувати фокус на кінцевій меті трансформації, не порушуючи поточного функціонування підприємства. Проектний підхід також дозволяє впроваджувати зміни локально, тестувати їх та масштабувати після оцінки ефективності, мінімізуючи неоптимальне використання ресурсів на гіпотези.

Попри об'єктивну необхідність змін, їх практична реалізація часто супроводжується системним опором, оскільки це сприймається як порушення усталеного порядку, загроза особистим інтересам або втрата контролю. В українських підприємствах цей опір посилюється невизначеністю у воєнний час та кадровим дефіцитом, через що будь-які зміни сприймаються персоналом як додатковий ризик, а не можливість [1, с. 87]. Проектна структура, хоч і забезпечує адаптивність та дозволяє контролювати психічний стан команди, але не вирішує проблему опору, тому управління змінами повинно бути інтегрованим безпосередньо у проект.

Традиційно опір розглядається як проблема, але сучасний підхід в управлінні змінами пропонує переосмислити його як можливість вислухати та залучити людей до процесу змін. Ефективним інструментом роботи з опором є модель ADKAR, яка описує п'ять основних кроків адаптації до змін: усвідомлення (визначення необхідності зміни); бажання (розуміння потреби та бажання долучитися до змін); знання (розуміння як потрібно змінитися); здатність (підкріплення знань досвідом та допомогою); зміцнення (підтримка усталених змін) [3, с. 161]. При цьому індивідуальна готовність до змін повною мірою реалізується лише за умови відповідної здатності підприємства створювати або використовувати свої можливості та людський (інтелектуальний) капітал для впровадження змін. Тож іншим важливим моментом є інтеграція управління змінами з управлінням проектами, у результаті чого проектна структура забезпечуватиме чіткий розподіл ролей, етапи та зворотний зв'язок, а інструменти управління змінами доповнять цю структуру через залучення стейкхолдерів, прозору комунікацію та розвиток компетентності команди [5]. Поєднання зазначених підходів дозволить перетворити опір на можливість для залученості, передбачати та ефективніше реагувати на нього, а також замінити невизначеність на керований процес адаптації.

Проектно-орієнтований підхід є ключовим інструментом реалізації змін і трансформацій підприємства. На відміну від інших управлінських підходів, проект одночасно структурує процес трансформації, утримує фокус на стратегічних цілях та забезпечує керуваність змін на кожному етапі їх впровадження. Без проектною структури трансформація передбачала б хаотичний процес, позбавлений механізмів контролю та відповідальності, що перешкоджає її повноцінній реалізації. Успішність впровадження змін і трансформацій через проекти визначається сукупністю факторів, таких як: реалістичність плану проекту, системне управління ризиками та бюджетом, компетентність проектного менеджера, прозора комунікація та залучення стейкхолдерів, а також інтеграція інструментів управління змінами в проектну структуру з перших етапів. Отже, проектно-орієнтований підхід забезпечує не лише результативне впровадження змін, а й формує довгострокову організаційну спроможність підприємства до сталої трансформації в умовах динамічного середовища.

Список використаних джерел

1. Шевчук О.А., Бояринова К.О., Рощина Н.В. Управління змінами та трансформація бізнесу: навч. посіб. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2025. 184 с. URL: <https://ela.kpi.ua/items/61e29930-ee2b-457e-9b38-9519d910dbe6> (дата звернення: 27.03.2026)
2. Кір'як, В. С. Сутність поняття і різновиди трансформації у видавничій галузі. *Обрії друкарства*. 2024. (2(16), 175-184. URL: [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2024.2\(16\).319281](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2024.2(16).319281) (дата звернення: 27.03.2026)
3. Настанова до Зводу знань з управління проектами та Стандарт з управління проектами : пер. з англ. Project Management Institute, Inc. (PMI). 7-ме вид. 2022. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7> (дата звернення: 27.03.2026)
4. Jaafari, A., Doloi, H. K., & Gunaratnam, D. Life cycle project management: a platform for strategic management. PMI Research Conference: Innovations, London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. 2004. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/next-generation-project-management-changes-strategic-8298> (the date of application: 28.03.2026).
5. Creasey T. Change Management Trends Outlook: 2024 and Beyond. Prosci. 2024. URL: <https://www.prosci.com/blog/change-management-trends-2024-and-beyond> (the date of application: 29.03.2026).