

УДК 005.52(075.8)

DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-28>

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДИСЦИПЛІНИ «УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ» У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОГО НАУКОВОГО ДИСКУРСУ: КЛЮЧОВІ ПОНЯТТЯ ТА КАТЕГОРІЇ

МЕТЕЛЕНКО, НАТАЛІЯ¹
ВЕНГЕР, ОЛЬГА²

Анотація

У статті здійснено концептуалізацію дисципліни «Управління проєктами» як ключової складової сучасного освітнього та управлінського процесу. Метою статті є концептуальне осмислення дисципліни «Управління проєктами» в контексті сучасних викликів, а також виявлення ключових понять і категорій, які формують методологічне підґрунтя ефективної та інноваційної проєктної діяльності. У фокусі – аналіз іноземного досвіду, його адаптація до українських реалій, розкриття практичного значення управління проєктами для сталого розвитку, цифрової трансформації, освітніх процесів, післявоєнного відновлення країни. Стаття спрямована на вироблення нових підходів до викладання дисципліни, формування сучасного понятійного апарату та пошуку шляхів інтеграції інновацій у проєктну діяльність. Завдання дослідження: 1) проаналізувати ключові поняття та категорії дисципліни «Управління проєктами»; 2) з'ясувати світову практику розробки сучасних підходів управління проєктами та її адаптація до України; 3) обґрунтувати інноваційність проєктної діяльності у контексті нових викликів. Розглянуто основні поняття, категорії та підходи, що формують зміст проєктного менеджменту в умовах глобалізації, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення. Проаналізовано зарубіжний досвід, зокрема провідні методології (PMBOK, Agile, Scrum, PRINCE2), та окреслено шляхи їх адаптації до українського контексту. Особливу увагу приділено інноваційності проєктної діяльності, її практичному значенню для сталого розвитку, освітньої модернізації та державного управління. Запропоновано уточнений понятійний апарат дисципліни та виокремлено проблемні аспекти, які потребують подальших наукових досліджень. Управління проєктами у сучасних умовах постає не лише як прикладна дисципліна, а як міждисциплінарна концепція, що поєднує знання з менеджменту, інновацій, цифрових технологій, гуманітаристики та глобального управління. Аналіз ключових понять і категорій дозволив поглибити розуміння структури проєктної діяльності, її методологічних засад і практичної цінності. Актуальність подальших досліджень полягає у необхідності адаптації світових стандартів до локального контексту, розвитку методів викладання дисципліни, а також впровадження ефективних цифрових інструментів управління.

Ключові слова: управління проєктами, концептуалізація, проєктна діяльність, інновації, цифрова трансформація, методологія, зарубіжний досвід, стратегічне управління, український контекст.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасних умовах стрімкої цифровізації, глобальної конкуренції та постійних соціально-економічних змін актуалізується необхідність удосконалення підходів до організації та управління проєктною діяльністю. Попри значний науковий і практичний доробок, досі існує низка проблем, пов'язаних із недостатньою адаптованістю класичних методів управління проєктами до нових викликів, як невизначеність зовнішнього середовища, швидкоплинність технологічного розвитку, зростання ролі люд-

ського капіталу та необхідність міждисциплінарної інтеграції. Особливої ваги набуває питання концептуалізації управління проєктами як наукової дисципліни – з чітким визначенням ключових понять, категорій, методологій та принципів. Саме це забезпечує надійну основу для формування нових освітніх стандартів, розробки інноваційних управлінських практик і створення гнучких, адаптивних систем реалізації проєктів. Зазначена проблема має не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки ефективне управління проєктами є критичним чинником для сталого розвитку державних інституцій, бізнесу, освітніх і наукових установ, а також для відбудови країни в умовах поствоєнного відновлення. Відтак, дослідження концептуальних засад і новітніх тенденцій проєктної діяльності безпосередньо пов'язане з вирішенням важливих наукових і практичних завдань сучасності (Бабаєв, 2006).

¹ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)
E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

² Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні, Запорізький національний університет (Запоріжжя, Україна)
E-mail: vengerolya14@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор.

Аналіз сучасного наукового дискурсу засвідчує, що проблема інноваційного управління проектною діяльністю та її концептуалізації активно досліджується як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. Серед найвпливовіших досліджень варто відзначити роботи Г. Керцнера, який сформував класичні підходи до управління проектами та ввів стандартизовані поняття й моделі, що є базовими для сучасного проектного менеджменту. Його праці стали основою для таких міжнародних стандартів, як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 та Agile-методології. В українському контексті наукові дослідження у цій галузі здійснюються такими вченими, як М. Ажажа, В. Воронкова, В. Нікітенко, які аналізують адаптацію міжнародних підходів до національних умов, а також розробляють нові методики викладання дисципліни «Управління проектами» у вищій освіті. Значна увага приділяється також практичним аспектам реалізації проектів у сфері державного управління, цифрової економіки, інфраструктурної розбудови, освітніх ініціатив (Петренко, Кустріч, Гоменюк, 2015).

Окрему категорію досліджень становлять праці, присвячені інноваційним технологіям та цифровим інструментам у проектній діяльності, зокрема, дослідження використання хмарних платформ, штучного інтелекту, систем візуалізації проектів (Trello, Asana, Jira) та впровадження Agile і Scrum як реакції на потребу гнучкого управління в умовах невизначеності.

Серед зарубіжних науковців, чиї дослідження стали основою для розвитку сучасного управління проектами, варто виокремити наступних авторів: 1) Г. Керцнер (Harold Kerzner) – один із найвідоміших фахівців у сфері проектного менеджменту, автор концепції стратегічного управління проектами. У своїх роботах він наголошує на важливості системного підходу та впровадження стандартів, таких як PMBOK. 2) Б. Вільямс (Brian W. Williams) досліджує застосування Agile-методів і Lean-підходів у гнучкому управлінні проектами, акцентуючи на швидкості адаптації до змін середовища. 3) Д. Сазерленд (Jeff Sutherland) та К. Швабер (Ken Schwaber), автори методології Scrum, що відіграє важливу роль у розробці інноваційних і цифрових продуктів. Їхні підходи базуються на гнучкості, командній співпраці та коротких ітераціях. 4) Т. Стюарт (Thomas

A. Stewart) акцентує увагу на управлінні знаннями як ключовому ресурсі проектного менеджменту, підкреслюючи роль нематеріальних активів у досягненні успіху. 5) А. Ніето-Родрігес (Antonio Nieto-Rodriguez) розвиває ідею «проектного суспільства», де управління проектами виступає як основна форма організації майбутнього. Ці вчені зробили вагомий внесок у розвиток методологічної бази управління проектами, що нині широко впроваджується у світовій та українській практиці.

Таким чином, розв'язання проблеми концептуалізації проектної діяльності спирається на глибоку базу наукових напрацювань, водночас вимагаючи подальшої адаптації та інноваційного осмислення в контексті нових викликів сьогодення, зокрема, цифрової трансформації, поствоєнного відновлення України та інтеграції до європейського простору (Логачова Л., Логачова О., 2023).

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Попри значну кількість досліджень у сфері управління проектами, низка важливих аспектів залишається недостатньо розробленою. Зокрема, наукова література не повною мірою висвітлює: 1) Інтеграцію інноваційних цифрових технологій у контексті національних освітніх і управлінських систем, зокрема в Україні, що перебуває на етапі поствоєнного відновлення та реформ. 2) Аксіологічні та гуманітарні виміри проектної діяльності, пов'язані з ціннісними орієнтирами, культурним контекстом, соціальною відповідальністю та людським капіталом, що потребують філософського та міждисциплінарного осмислення. 3) Переосмислення понятійного апарату дисципліни «Управління проектами» з урахуванням сучасних викликів, таких як глобальна невизначеність, війна, екологічні загрози, стрімка цифровізація. 4) Вивчення досвіду адаптації світових проектних методологій (Agile, Scrum, PRINCE2, Lean) до українських реалій, включно з публічним управлінням, освітніми проектами та проектами у сфері культури, науки, екології. Дана стаття спрямована на заповнення цих прогалин через узагальнення понять, критичний аналіз зарубіжного досвіду та формулювання сучасного бачення інноваційної проектної діяльності в умовах трансформації українського суспільства.

Метою статті є концептуальне осмислення дисципліни «Управління проектами» в контексті

сучасних викликів, а також виявлення ключових понять і категорій, які формують методологічне підґрунтя ефективної та інноваційної проєктної діяльності. У фокусі – аналіз іноземного досвіду, його адаптація до українських реалій, розкриття практичного значення управління проєктами для сталого розвитку, цифрової трансформації, освітніх процесів, післявоєнного відновлення країни. Стаття спрямована на вироблення нових підходів до викладання дисципліни, формування сучасного понятійного апарату та пошуку шляхів інтеграції інновацій у проєктну діяльність.

Завдання дослідження: 1) проаналізувати ключові поняття та категорії дисципліни «Управління проєктами»; 2) з'ясувати світову практику розробки сучасних підходів управління проєктами та її адаптація до України; 3) обґрунтувати інноваційність проєктної діяльності у контексті нових викликів.

Методологія дослідження

Дослідження концептуалізації дисципліни «Управління проєктами» у сучасному науковому дискурсі ґрунтується на комплексному методологічному підході, який поєднує якісні та кількісні методи, що забезпечують всебічний аналіз ключових понять, категорій і теоретичних моделей. Основна мета методології – не лише визначити та класифікувати базові поняття управління проєктами, а й окреслити їх еволюцію та практичне значення в сучасних умовах. 1) Контент-аналіз застосовується для глибинного дослідження текстового матеріалу з метою виділення тем, повторюваних концепцій і логічних зв'язків між поняттями. Він дає змогу: кількісно оцінити частоту вживання ключових термінів і понять; визначити домінуючі тенденції в підходах до управління проєктами; виявити нові та перспективні ідеї, що з'являються у наукових публікаціях. 2) Порівняльний аналіз здійснюється порівняння різних теоретичних моделей, підходів та стандартів управління проєктами, зокрема PMBOK, PRINCE2, Agile, Scrum тощо. Цей метод дозволяє виявити спільні риси та відмінності між підходами; оцінити ефективність і доцільність застосування окремих методик у різних контекстах; обґрунтувати вибір методологічних інструментів для практичного впровадження. 3) Індуктивний і дедуктивний методи: індукція використовується для формування нових гіпотез і теоретичних конструкцій на основі аналізу емпіричних даних і теоретичних джерел. Дедукція, навпаки, застосовується для перевірки сформульованих гіпотез,

логічного виведення наслідків і підтвердження теоретичних припущень. Така комбінована стратегія забезпечує цілісність і логічність наукового дослідження; здатність системно аналізувати наявний матеріал і формувати власні теоретичні положення. 4) Системний підхід для аналізу управління проєктами розглядається як складна система, що включає взаємопов'язані елементи: цілі, ресурси, процеси, управлінські функції і зовнішнє середовище. Застосування системного підходу дозволяє: визначити структуру та функціональні зв'язки між основними компонентами управління проєктами; оцінити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на успішність проєктів; розробити рекомендації щодо оптимізації управлінських процесів. Поєднання зазначених методів забезпечує комплексний, обґрунтований і сучасний підхід до вивчення концептуалізації управління проєктами, дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан і перспективи розвитку дисципліни в науковому дискурсі, а також сприяє розробці практичних рекомендацій для її подальшого вдосконалення (Микитюк, Брич, Микитюк, Труш, 2021).

Agile-метод в управлінні проєктами – це гнучкий підхід до управління проєктами, який акцентує увагу на ітеративній розробці, адаптивності до змін і тісній співпраці між учасниками проєкту. Методологія Agile виникла у відповідь на потребу швидко реагувати на динамічні вимоги бізнесу і технологічного розвитку, особливо в сфері ІТ. Основні принципи Agile: 1) ітеративність та інкрементальність, у контексті яких проєкт розбивається на короткі цикли (ітерації або спринти), у кінці яких створюється робочий продукт, що може бути продемонстрований замовнику; 2) гнучкість та адаптивність, у контексті яких Agile дозволяє швидко реагувати на зміни вимог навіть на пізніх етапах проєкту; 3) тісна комунікація, в основі якої постійна взаємодія між командою розробників, замовниками і зацікавленими сторонами; пріоритет людини над процесом, у контексті якого важливішою є ефективна співпраця і компетентність команди, ніж суворе дотримання формальних процедур. 4) постійне вдосконалення, так як команда регулярно оцінює власну роботу та шукає шляхи підвищення продуктивності. Основні практики Agile: 1) спринти, щоденні стендапи, ретроспективи, робочий беклог, інкрементальний реліз. Agile у проєктному менеджменті забезпечує високу гнучкість і швидкість адаптації до змін; знижує ризики завдяки

регулярній перевірці результатів і зворотному зв'язку; підвищує залученість клієнта у процес розробки; покращує якість кінцевого продукту за рахунок безперервного тестування і вдосконалення. Методологія Agile є потужним інструментом управління проектами, особливо в умовах невизначеності і швидких змін. Вона дозволяє організаціям бути більш адаптивними і клієнтоорієнтованими, що відповідає сучасним викликам наукового і практичного дискурсу в управлінні проектами (Ноздріна, Ящук, Полотай, 2019).

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів

1. Ключові поняття та категорії дисципліни «Управління проектами»

Управління проектами сьогодні є однією з найважливіших дисциплін, що забезпечують ефективне досягнення цілей у різних сферах діяльності – від бізнесу й державного управління до науки, освіти та ІТ-технологій. Зростаюча складність і динамічність сучасного середовища, високий рівень конкуренції, а також швидкий розвиток технологій ставлять перед організаціями завдання швидко адаптуватися, впроваджувати інновації та оптимізувати ресурси. Саме тому система управління проектами набуває ключового значення для успішного функціонування та розвитку будь-якої організації. Актуальність концептуалізації дисципліни управління проектами полягає

в необхідності систематизації основних понять, категорій і принципів, що лежать в її основі. Чітке визначення ключових термінів, моделей та інструментів управління проектами дає змогу створити науково обґрунтовану базу для практичної діяльності, сприяє уніфікації підходів у різних галузях і підвищує ефективність управлінських процесів. Крім того, концептуалізація дозволяє окреслити межі дисципліни, її взаємозв'язок з суміжними науками та практиками (наприклад, стратегічним управлінням, управлінням ризиками, ресурсами), а також формує основу для подальшого розвитку методологій і технологій управління проектами (Петренко Кустріч, Гоменюк, 2019).

В умовах цифровізації, глобалізації та зростання ролі інноваційних технологій у бізнесі та суспільстві питання удосконалення теоретичних засад і практичних підходів у цій сфері стає особливо актуальним. Отже, концептуалізація дисципліни управління проектами – це не просто теоретичне завдання, а життєво необхідний крок для підвищення якості управлінських рішень, оптимізації ресурсів та забезпечення конкурентоспроможності організацій у сучасних умовах. Управління проектами як окрема галузь знань має власний понятійний апарат, що включає низку ключових категорій, без яких неможливо ефективно застосування практик проектного менеджменту. Проаналізуємо основні поняття та категорії (табл. 1).

Таблиця 1

Ключові поняття та категорії дисципліни «Управління проектами»

Категорія чи поняття	Тлумачення змісту
1	2
Проект	Тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту, послуги або результату. Ключовими характеристиками проекту є: обмеженість у часі (має початок і кінець); чітко визначені цілі та результати; наявність бюджету та ресурсних обмежень; міждисциплінарність і координація дій різних учасників. У світовій практиці (зокрема, за стандартами PMI) проект визначається як засіб реалізації стратегічних змін у бізнесі, державі чи суспільстві. В умовах України, проекти часто пов'язані з модернізацією, цифровізацією, реформами, інфраструктурною відбудовою.
Управління проектом	Застосування знань, навичок, інструментів і методів до діяльності проекту з метою досягнення його цілей. Управління проектами – це застосування знань, навичок, інструментів і методів до діяльності проекту з метою досягнення його цілей. Воно охоплює такі ключові процеси: ініціювання, планування, виконання, моніторинг і контроль, завершення. Це комплексна діяльність, яка включає в себе управління часом, вартістю, якістю, ризиками, комунікаціями, закупівлями, командою, стейкхолдерами тощо.
Проектне середовище	Це сукупність внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на реалізацію проекту: внутрішні (організаційна структура, корпоративна культура, ресурси, ІТ-системи); зовнішні (економічна ситуація, законодавство, конкуренція, політична стабільність, соціальні очікування). В умовах України проектне середовище часто є нестабільним, що потребує адаптивного управління й гнучких методологій.

Продовження таблиці 1

1	2
Методологія управління проектами	Методологія – це структурований підхід до планування та реалізації проекту, що включає процеси, інструменти, шаблони, стандарти. Найпоширеніші методології: PMBOK (Project Management Body of Knowledge) – класичний підхід (США); PRINCE2 – процесно-орієнтований (Велика Британія); Agile – гнучкий, ітеративний підхід, Scrum, Kanban, Lean – популярні в IT та цифрових проектах. В Україні активно впроваджуються гібридні моделі управління, особливо у сфері IT, державного управління, освіти, міжнародних програм.
Дорожня карта проекту (Roadmap)	Графічне зображення ключових етапів і залежностей між задачами, ресурсами, ризиками, контрольними точками. Використовується як стратегічний інструмент комунікації для залучення стейкхолдерів.
Життєвий цикл проекту	Життєвий цикл проекту – це послідовність фаз, які проходить проект від початку до завершення. Зазвичай виділяють такі етапи: ініціація, планування, реалізація, контроль і моніторинг, завершення. Розуміння життєвого циклу допомагає структурувати діяльність і забезпечити досягнення результату в межах строків і бюджету.
Управління всіма стадіями проекту	У міжнародних організаціях (ЄС, Світовий банк) застосовується Project Cycle Management (PCM) – це управління всіма стадіями проекту: Ідентифікація, формулювання, фінансування, реалізація, моніторинг, оцінка, завершення, повторне використання досвіду.
Обґрунтування проекту (Business Case)	Це документ або аналітична записка, що пояснює: для чого запускається проект, які його вигоди та ризики, які альтернативи існують. У європейській практиці обґрунтування є обов'язковим перед стартом проектів, що фінансуються з бюджету або міжнародних фондів. В Україні ця практика поступово стає нормою в проектах державно-приватного партнерства, грантових програмах тощо.
Портфель проектів	Портфель – це сукупність проектів і програм, які реалізуються в межах однієї організації чи напрямку. Портфельне управління забезпечує пріоритезацію, розподіл ресурсів і узгодження проектів із стратегічними цілями організації.
Проектна документація	Це сукупність усіх документів, що супроводжують проект: технічне завдання (TOR), календарний план, бюджет, матриця відповідальності, план управління ризиками, звітність. У міжнародних грантових проектах (наприклад, EU, UNDP, USAID) проектна документація має бути стандартизованою, прозорою та верифікованою.
Обсяг проекту (Scope)	Визначення меж проекту, включаючи його цілі, завдання, результати та роботи, необхідні для досягнення цілей.
Ресурси проекту	Сукупність матеріальних, людських, фінансових та інформаційних засобів, які використовуються для реалізації проекту.
Часове управління	Система методів та інструментів для планування, оцінки та контролю тривалості виконання проекту.
Управління вартістю	Процес планування та контролю бюджету проекту, що включає оцінювання витрат, складання кошторису та управління витратами.
Управління ризиками	Ідентифікація, аналіз та реагування на можливі події, які можуть вплинути на успішне досягнення цілей проекту.
Стейкхолдери проекту (зацікавлені сторони)	Особи чи організації, які мають інтерес до результатів проекту або впливають на його виконання. Це усі особи, групи або організації, що мають інтерес до проекту або впливають на його результати. До них можуть належати: замовники, підрядники, інвестори, громадськість, органи влади.
Ефективне управління стейкхолдерами	Ключовий чинник успіху будь-якого проекту, особливо в державному або соціальному секторі. Це особи або організації, які впливають або на яких впливає реалізація проекту. Види стейкхолдерів: внутрішні (учасники команди, керівництво, інвестори); зовнішні (замовники, громади, місцева влада, ЗМІ). У сучасному контексті управління очікуваннями стейкхолдерів набуло особливого значення через підвищену прозорість, соціальну відповідальність та медіаактивність.
Програма	Програма – це сукупність взаємопов'язаних проектів, які разом забезпечують досягнення стратегічної мети, яку не можна реалізувати окремим проектом. Наприклад: програма цифровізації освіти, програма енергоефективності в громадах.

1	2
Команда проєкту	Група осіб, яка безпосередньо виконує завдання проєкту. Управління командою передбачає розподіл ролей, мотивацію, комунікацію та розвиток персоналу.
Критичний шлях	Найдовша послідовність залежних завдань у проєкті, яка визначає мінімальний час його завершення. Зміни на критичному шляху безпосередньо впливають на строк реалізації проєкту.
PMBOK (Project Management Body of Knowledge)	Стандарт, що описує узагальнені підходи до управління проєктами, затверджений Project Management Institute (PMI), який є одним із основоположних документів у цій сфері.
Гнучке управління проєктами (Agile)	Підхід до управління, що передбачає ітеративне планування та гнучке реагування на зміни, часто використовується в IT-сфері.
Ризик	Це невизначена подія або умова, яка у разі настання може вплинути на цілі проєкту. Управління ризиками передбачає їх: ідентифікацію, оцінювання, планування заходів реагування, моніторинг і контроль. У контексті України, управління ризиками має особливе значення, враховуючи безпекові, економічні та політичні виклики.
Проектний менеджер	Це особа, відповідальна за досягнення цілей проєкту, яка організовує роботу команди, координує ресурси, приймає управлінські рішення. У міжнародному контексті роль проектного менеджера вимагає сертифікованих компетенцій (наприклад, PMP, IPMA, Scrum Master). В Україні ця професія стає все більш затребуваною у зв'язку з масштабними реформами, інвестиційними проєктами та діджиталізацією.
Трикутник проєкту (Iron Triangle)	Це базова модель, яка демонструє взаємозв'язок трьох основних обмежень проєкту: час (строки виконання), вартість (бюджет), якість/Обсяг (результат). Будь-яка зміна одного елементу неминуче впливає на інші. Проектний менеджер має балансувати між цими трьома змінними для досягнення успіху.
Ключові показники ефективності (KPI)	KPI – це кількісні та якісні метрики, за якими оцінюється успішність реалізації проєкту. Наприклад: дотримання строків, досягнення цільових показників, відповідність бюджету, задоволення стейкхолдерів.
Аналіз зацікавлених сторін	Метод управління стейкхолдерами, що включає: ідентифікацію учасників; аналіз рівня впливу та зацікавленості; розробку стратегії взаємодії. Цей підхід часто застосовується у проєктах розвитку територій, реформах, міжнародних ініціативах.
Гібридне управління проєктами	Поєднання класичних (Waterfall) та гнучких (Agile) підходів. Приклад: стратегічна частина планується традиційно, а реалізація здійснюється ітеративно. В Україні така модель ефективна в державному секторі, де поєднуються бюрократичні вимоги з потребою швидкої адаптації.
Цифрові інструменти управління проєктами	До таких інструментів належать: MS Project, Jira, Asana, Trello, Monday.com – для планування, моніторингу, колаборації; Power BI, Tableau – для аналітики й візуалізації; CRM/ERP-системи – для інтегрованого управління ресурсами, фінансами, комунікацією. У сучасній Україні спостерігається активне впровадження цифрових інструментів у проєктах електронного урядування, реформ освіти, міжнародної технічної допомоги.

Таблиця 1 (сформована автором)

Це лише основні категорії, які формують каркас дисципліни. Їх системне розуміння дає змогу точно визначати цілі проєкту, прогнозувати результати, ефективно координувати дії та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме на основі цих понять формуються сучасні підходи, методології та стандарти управління проєктами у глобальному контексті.

Зокрема, вони лежать в основі таких провідних систем і стандартів, як PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments),

Agile, Scrum, Lean Project Management, а також IPMA ICB (Individual Competence Baseline). Кожен з цих підходів розробляє власну концептуальну модель управління проєктами, що враховує специфіку галузі, рівень складності проєкту, масштаби діяльності та рівень ризику. Наприклад, PMBOK, що розроблений Інститутом управління проєктами (PMI, США), базується на знаннях і практиках, які структуровані за групами процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг і завершення) та сферами управління (обсяг, час, вартість, якість, ризики тощо). PRINCE2, який

є широко використовуваним стандартом у країнах Європи, зосереджується на процесному підході до управління та орієнтований на контроль усіх етапів проекту через управлінські рішення. У свою чергу, гнучкі методології, як-от Agile і Scrum, набули великої популярності у сфері цифрових технологій та IT-застосунків. Вони акцентують увагу на ітеративності, гнучкості до змін, активному залученні замовника та постійній адаптації до нових умов.

Таким чином, саме чітке тлумачення ключових понять, як "проект", "обсяг", "результат", "ризик", "ефективність", "життєвий цикл" забезпечує можливість адаптації управлінських стратегій до сучасного глобалізованого та високотехнологічного середовища. Уніфікація та систематизація цих понять дозволяють забезпечити спільне розуміння між усіма учасниками проектного процесу, сприяють підвищенню якості управлінських рішень, покращують комунікацію та формують єдині стандарти професійної підготовки фахівців у сфері проектного менеджменту на міжнародному рівні (Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід, 2015).

2. Світова практика розробки сучасних підходів управління проектами та її адаптація до України

У світовій практиці управління проектами набула широкого поширення концептуалізація дисципліни через уніфіковані стандарти, професійні сертифікаційні системи та розробку методологій, адаптованих до галузевої специфіки. Основними центрами розробки сучасних підходів до управління проектами є Сполучені Штати Америки, Велика Британія, країни Європейського Союзу, Японія та Канада.

Одним із найвпливовіших міжнародних стандартів є PMBOK Guide, який розроблений Project Management Institute (PMI, США). Цей стандарт акцентує увагу на процесному підході та містить докладний опис знань, навичок, інструментів і методів, що застосовуються до управління проектами. PMI також запровадив міжнародну сертифікацію PMP (Project Management Professional), яка є визнаним підтвердженням компетентності проектного менеджера в усьому світі.

У Великій Британії активно використовується система PRINCE2, яка була розроблена з ініціативи уряду Великої Британії для забезпечення ефективного управління державними проектами. PRINCE2 базується на чіткій структурі ролей, процесів і принципів управління, що забезпечу-

ють прозорість, контроль і адаптивність проектів у різних сферах.

У країнах Європейського Союзу активно впроваджуються підходи IPMA (International Project Management Association), які базуються на ICB – Individual Competence Baseline. Цей підхід враховує не лише технічні аспекти управління, а й поведінкові та контекстуальні компетенції, що дозволяє гнучко адаптувати моделі управління до культурних, регіональних і професійних особливостей.

Японський досвід управління проектами вирізняється інтеграцією принципів кайдзен, TQM (Total Quality Management) та філософії безперервного вдосконалення. Особливу увагу приділено командній роботі, якості продукції, процесному мисленню та глибокій взаємодії з усіма зацікавленими сторонами.

Скандинавські країни (зокрема Швеція, Норвегія, Данія) демонструють приклад поєднання цифрових технологій та соціально орієнтованих підходів до управління проектами, активно впроваджуючи Agile, Scrum, Lean у публічному секторі, інфраструктурних проектах та сфері освіти.

Важливо також зазначити активну інтеграцію цифрових інструментів (Trello, Jira, MS Project, Asana, Monday.com, Wrike тощо) у проектну практику в усьому світі, що значно підвищує гнучкість, прозорість і результативність реалізації проектів. Зарубіжний досвід демонструє, що ефективне управління проектами потребує не лише технічного володіння інструментами, а й філософського осмислення процесу управління, орієнтації на сталий розвиток, інновації, міжкультурну взаємодію та професіоналізацію проектного менеджменту. Саме тому вивчення світового досвіду є необхідною передумовою модернізації національної системи управління проектами.

У сучасних умовах інтеграції України до європейського та світового простору особливої актуальності набуває вивчення й адаптація зарубіжного досвіду управління проектами. Глобальні стандарти, такі як PMBOK (США), PRINCE2 (Велика Британія), ICB IPMA (ЄС), Agile та Scrum (США/ЄС) формують методологічну основу для розвитку проектного менеджменту в Україні, зокрема в сферах державного управління, будівництва, освіти, оборони, цифровізації, екологічної трансформації, післявоєнної відбудови тощо (Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід, 2015).

Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС та початку процесів децентралізації, європейські практики управління проектами почали все активніше впроваджуватися в реалізації міжнародних технічних допомог, інфраструктурних проєктів, реформ у сфері охорони здоров'я, освіти, енергоефективності, цифрового врядування тощо. Проєкти, що реалізуються за підтримки Світового банку, ЄБРР, USAID, GIZ, Програми розвитку ООН та інших міжнародних партнерів, передбачають обов'язкове дотримання сучасних принципів управління: планування, контролю, управління ризиками, оцінки ефективності та досягнення результатів.

У контексті відновлення України після масштабної агресії РФ, проєктний підхід стає визначальним у реалізації політик швидкої реконструкції, а також за рахунок інвестиційних і грантових механізмів міжнародних донорів. У цих проєктах активно застосовуються такі цифрові інструменти, як Jira, Asana, Microsoft Project, а також інструменти геоінформаційного моніторингу, блокчейн-технологій і BIM-моделювання. Особливу роль відіграє впровадження в Україні систем сертифікації проєктних менеджерів, таких як PMP (Project Management Professional), IPMA Level C/D, а також Scrum Master і Agile Coach, що підвищує якість управлінських кадрів, сприяє інтеграції українських фахівців у глобальний ринок та підвищенню конкурентоспроможності українських компаній. Важливим викликом для України є подальша інституціоналізація проєктного менеджменту в публічному секторі – як на рівні міністерств, так і в місцевих громадах. Наразі ведеться активна робота над створенням єдиної системи управління проєктами державного значення, яка буде узгоджена зі стандартами ЄС і забезпечить прозорість, результативність та ефективність використання державних і міжнародних ресурсів (Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень, 2022). Таким чином, інтеграція зарубіжного досвіду в український контекст створює нову парадигму управління проєктами, засновану на принципах сталого розвитку, відкритості, цифровізації, інновацій та міжсекторальної співпраці. Це особливо важливо в умовах поствоєнної трансформації держави, коли проєкти стають основним інструментом структурних змін, модернізації економіки та розвитку людського капіталу.

3. Інноваційність проєктної діяльності у контексті нових викликів

Інноваційність проєктної діяльності полягає в її здатності адаптуватися до нових викликів, інтегрувати сучасні технології та формувати нові підходи до організації праці, ресурсів і управлінських процесів. У сучасному глобалізованому світі проєктна діяльність виходить за межі традиційного управління, трансформуючись у динамічну систему, що орієнтована на створення нової цінності, ефективне досягнення цілей та стійкий розвиток. Її інноваційність виявляється у впровадженні цифрових технологій (штучного інтелекту, хмарних сервісів, big data), застосуванні гнучких методологій (Agile, Scrum, Lean), розвитку кросдисциплінарної взаємодії, використанні дизайн-мислення та управління знаннями. Проєктна діяльність стає не просто інструментом досягнення цілей, а платформою для інновацій, співпраці та розвитку креативного потенціалу. Інноваційний підхід до управління проєктами дозволяє швидше реагувати на зміни, ефективніше використовувати ресурси, мінімізувати ризики та підвищити результативність. У державному, бізнесовому та освітньому секторах України інноваційна проєктна діяльність сприяє цифровій трансформації, розвитку людського капіталу та інтеграції в європейський простір. Таким чином, інноваційність проєктної діяльності забезпечує не лише ефективність реалізації окремих ініціатив, а й формує основу для сталого розвитку організацій, регіонів і країни в цілому.

Інноваційність управління проєктами включає перехід від технократичного до системного підходу. Сучасне управління проєктами ґрунтується не лише на плануванні та контролі, а й на гнучкості, комунікації, ціннісному підході до результатів, інтеграції соціальних, екологічних і цифрових вимірів. В основі інноваційності управління проєктами – інтеграція цифрових технологій, що включає використання штучного інтелекту, Big Data, хмарних сервісів, віртуальної реальності, автоматизованого прогнозування та цифрових платформ трансформуює спосіб управління проєктами. Це дозволяє: зменшити ризики, підвищити точність оцінок, забезпечити прозорість і підзвітність (Сазерленд, 2016). Широке впровадження гнучких підходів (Agile, Scrum, Kanban) дозволяє швидко адаптуватися до змін, використовуючи Agile- та Lean-культуру, що фокусуватися на створенні цінності, а не про-

сто на дотриманні плану. Концепція сучасного управління проектами включає знання з менеджменту, психології, комунікації, фінансів, інформаційних технологій та навіть культурології (для міжнародних проектів). Управління проектами охоплює не лише виконання, але й вплив проекту після його завершення – соціальний, економічний, екологічний, культурний. Системна концептуалізація формує у фахівців цілісне бачення проектної діяльності, дозволяє гнучко реагувати на виклики, ухвалювати обґрунтовані рішення та працювати в складних середовищах. Завдяки сучасним підходам управління проектами, державні, освітні, цифрові та соціальні реформи реалізуються швидше, контрольованіше та результативніше. Приклад: проекти цифрової трансформації України (Дія, Prozorro, eHealth) реалізовані завдяки проектному підходу. Українські організації можуть брати участь у грантах ЄС, UNDP, USAID, якщо володіють сучасними інструментами проектного менеджменту. Запровадження проектного мислення формує культуру планування, відповідальності, результативності, співпраці.

Як свідчить аналіз, проектне управління стимулює інновації через створення нових продуктів, сервісів, послуг, особливо в ІТ, освіті, урбаністиці, креативних індустріях. Сучасне управління проектами дозволяє більш ефективно використовувати ресурси, скорочувати витрати, запускати інноваційні ініціативи. Отже, інноваційність проектної діяльності виступає ключовим чинником ефективного розвитку в умовах цифрової трансформації, глобалізації та динамічних змін. Вона забезпечує впровадження нових технологій, стимулює міждисциплінарну взаємодію, підвищує конкурентоспроможність організацій і держави загалом. Завдяки гнучким підходам, цифровим інструментам та орієнтації на цінності, проектне управління трансформується в потужний механізм стратегічного розвитку, що сприяє створенню інноваційного середовища, стійкого зростання та успішної інтеграції у світовий економічний і науковий простір.

Крім того, інноваційна проектна діяльність формує нову культуру управління, що ґрунтується на принципах відкритості, гнучкості, партнерства та соціальної відповідальності. Вона сприяє підвищенню якості управлінських рішень, удосконаленню процесів планування й реалізації проектів, створенню сприятливого

середовища для генерації та впровадження ідей. Особливо важливою є її роль у розвитку людського потенціалу – проектна діяльність стимулює професійне зростання, формує нові компетенції, розвиває критичне мислення та креативність. В умовах сучасної України, що стоїть перед завданнями відновлення, модернізації та інтеграції до європейського простору, інноваційна проектна діяльність є не лише інструментом реалізації політик і програм, а й основою для формування нової моделі управління розвитком держави та суспільства.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі.

Дисципліна «Управління проектами» вимагає концептуального переосмислення у зв'язку з глобальними викликами – цифровізацією, змінами соціальної структури, потребою в інноваційних підходах та післявоєнним відновленням. Ключові поняття та категорії проектного менеджменту, такі як «цілі проекту», «ресурси», «ефективність», «ризики», «інноваційність» та «цифрові інструменти», мають бути адаптовані до сучасного контексту та реалій України. Зарубіжний досвід (PMBOK, PRINCE2, Agile, Scrum) становить важливу методологічну основу, однак його ефективне впровадження потребує врахування національних особливостей та культурно-організаційного середовища. Інноваційність проектної діяльності виступає каталізатором модернізації управлінських практик, сприяє підвищенню гнучкості, адаптивності та результативності проектів (A Guide to the Project Management Body of Knowledge, 2017).

Рекомендації. Запроваджувати міждисциплінарний підхід до викладання дисципліни «Управління проектами» в університетах, поєднуючи економіку, соціологію, ІТ та філософію. Розробити методичні рекомендації з урахуванням успішного міжнародного досвіду, адаптованого до українських умов. Підвищити рівень цифрової компетентності управлінців через впровадження сучасних ІТ-інструментів (Trello, Jira, Asana, MS Project тощо) у навчальний процес. Підтримувати розвиток проектної культури в органах публічного управління, освіті, бізнесі та громадському секторі. Акцентувати увагу на ціннісному вимірі проектної діяльності як умови орієнтації на сталий розвиток, етичність, прозорість та соціальну відповідальність.

Список використаних джерел

- Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами». Харків: ХНАМГ, 2006. 244 с.
- Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк. М. О. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : «Центр учбової літератури», 2015. 244 с.
- Логачова Л.М., Логачова О.М. Управління проектами : навч. посібник. Київ : Університетська книга. 2023. 208 с.
- Микитюк П. П., Брич В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. [для студ. вищ. навч. закл.]. Тернопіль, 2021. 416 с.
- Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами : підручник. Київ : ЦНЛ, 2019. 432 с.
- Петренко Н.О., Кустріч Л.О., Гоменюк Н.О. Управління проектами : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2019. 244 с.
- Сергієнко Т.І., Козуб О.О. Планування проектної діяльності. Навчально-методичний посібник для студентів спеціальності 8.18010013 «Управління проектами» та 7.18010013 «Управління проектами» ЗДІА денної та заочної форм навчання кафедри менеджменту організацій та управління проектами / Укл.: Т.І.Сергієнко, О.О. Козуб. Запоріжжя, 2015. 114 с.
- Управління проектами: вітчизняний і зарубіжний досвід: [монографія] Під ред. С.Чернова, В.Воронкової, А.Двигун, О.Сосніна та ін. Запоріжжя: РВВ ЗДІА, 2015. 356с.
- Промисловий потенціал складних соціально-економічних систем цифрового суспільства: макро-, мезо- та мікрорівень; колективна монографія / за ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н. Г. Львів-Торунь : Liha-Pres, 2022. 480 с.
- Сазерленд Д. SCRUM навчись робити в двічі більше за менший час. 2016. 280 с.
- Хінгі Д. Основи управління проектами. Фабула. 2020. 272 с.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) / Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition, 2017. 756 p.

References

- Babayev V.M. (2006). Project Management: A Textbook for Students of the "Project Management" Specialty. Kharkiv: KhNAMG, 244.
- Petrenko N. O., Kustrich L. O., Homenyuk. M. O. (2015). Project Management: A Textbook. Kyiv: "Center for Educational Literature". 244.
- Logachova L. M., Logachova O. M. (2023). Project Management: A Textbook. Kyiv: University Book. 208.
- Mykytyuk P. P., Brych V. Ya., Mykytyuk Yu. I., Trush I. M. (2021). Project Management: A Textbook. [For Students of Higher Education]. Ternopil. 416.
- Nozdrina L. V., Yashchuk V. I., Polotay O. I. (2019). Project Management: A Textbook. Kyiv: Central Library. 432.
- Petrenko N.O., Kustrich L.O., Homeniuk N.O. (2019). Project management: a manual. Kyiv: TsUL. 244.
- Sergienko T.I., Kozub O.O. (2015). Planning project activities. Educational and methodological manual for students of the specialty 8.18010013 "Project Management" and 7.18010013 "Project Management" of the ZGIA of full-time and part-time forms of study of the Department of Organizational Management and Project Management / Compiled by: T.I. Sergienko, O.O. Kozub. Zaporizhzhia. 114.
- Project management: domestic and foreign experience: [monograph] (2015) Ed. S. Chernova, V. Voronkova, A. Dvygun, O. Sosnina, etc. Zaporizhzhia: RVV ZDIA 356.
- Industrial Potential of Complex Socio-Economic Systems of Digital Society: Macro-, Meso- and Micro-Levels; Collective Monograph (2022) / Ed. Ph.D., Prof. Voronkova V. G., Ph.D., Prof. Metelenko N. G. Lviv-Torun: Liha-Pres. 480.
- Sutherland D. (2016). SCRUM Learn to Do Twice as Much in Less Time. 280.
- Hingi D. (2020). Fundamentals of Project Management. Fabula. 272.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) (2017) / Project Management Institute, Inc. ; Sixth Edition. 756.

NATALYA, METELENO – Doctor of Economics, Professor, Academician of AENU, Director of the Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute, Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)

E-mail: natalia.metelenko@gmail.com

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-6757-3124>

OLGA, VENGER – Candidate of Political Sciences, Associate Professor of the Department of Management of Organizations and Project Management, Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute, Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)

E-mail: vengerolya14@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3758-7891>

CONCEPTUALISATION OF THE DISCIPLINE «OF PROJECT MANAGEMENT» IN THE CONTEXT OF MODERN SCIENTIFIC DISCOURSE : KEY CONCEPTS AND CATEGORIES

Abstract

The article conceptualises the discipline of Project Management as a key component of the modern educational and management process. The purpose of the article is to conceptualise the discipline of Project Management in the context of modern challenges, as well as to identify key concepts and categories that form the methodological basis for effective and innovative project activities. The focus is on analysing foreign experience, adapting it to Ukrainian realities, and revealing the practical importance of project management for sustainable development, digital transformation, educational processes, and post-war reconstruction of the country. The article is aimed at developing new approaches to teaching the discipline, forming a modern conceptual framework, and finding ways to integrate innovations into project activities. Research objectives: 1) to analyse the key concepts and categories of the discipline 'Project Management'; 2) to find out the global practice of developing modern project management approaches and its adaptation to Ukraine; 3) to substantiate the innovativeness of project activities in the context of new challenges. The basic concepts, categories and approaches that form the content of project management in the context of globalisation, digital transformation and post-war reconstruction are considered. Foreign experience, in particular leading methodologies (PMBOK, Agile, Scrum, PRINCE2), is analysed and ways to adapt them to the Ukrainian context are outlined. Special attention is paid to the innovation of project activities, their practical importance for sustainable development, educational modernisation and public administration. The author proposes a clarified conceptual apparatus of the discipline and identifies problematic aspects that require further research. In today's context, project management is emerging not only as an applied discipline, but also as an interdisciplinary concept that combines knowledge of management, innovation, digital technologies, humanities, and global governance. The analysis of key concepts and categories allowed us to deepen our understanding of the structure of project activity, its methodological foundations and practical value. The relevance of further research lies in the need to adapt global standards to the local context, develop methods of teaching the discipline, and introduce effective digital management tools.

Key words: project management, conceptualisation, project activity, innovation, digital transformation, methodology, foreign experience, strategic management, Ukrainian context.

© The Authors(s) 2025

This is an open access article under

The Creative Commons CC BY license

Received date 08.03.2025

Accepted date 18.04.2025

Published date 18.05.2025

How to cite: Метеленко, Наталя, & Венгер, Ольга. Концептуалізація дисципліни «Управління проектами» у контексті сучасного наукового дискурсу: ключові поняття та категорії. HUMANITIES STUDIES: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia: Publishing house «Helvetica», 2025. 23(100). P. 245–255.

doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-23-100-28>