

ISSN 1817-3772



ЕКОНОМІЧНИЙ ВІСНИК ДОНБАСУ

науковий журнал

2025

№ 1 (79)

Київ – Полтава

Економічний вісник Донбасу Economic Herald of the Donbas

Науковий журнал № 1 (79) 2025

Заснований у 2004 році
Виходить чотири рази на рік

Ідентифікатор медіа R30-02652

(згідно з рішенням Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення №355 від 15.02.2024 року).

Журнал внесено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б»)
(наказ Міністерства освіти і науки України від 14 травня 2020 року № 627).

Рекомендований до друку рішеннями Вчених рад

Інституту економіки промисловості НАН України (протокол № 3 від 03.03.2025 р.)

Луганського національного університету імені Тараса Шевченка (протокол № 9 від 28.03.2025 р.)

Журнал індексується українською загальнодержавною реферативною базою даних "Україніка наукова"
(угода про інформаційну співпрацю №30-05 від 30.03.2005 р.).

Видання індексується вільно доступною системою GoogleScholar.

У 2016 році журнал включено до наукометричної бази Research Bible (Токіо, Японія).

Статті видання індексуються в наукометричній базі IndexCopernicus (Польща) з 2015 р.

Засновники:

Державний заклад "Луганський національний університет імені Тараса Шевченка",
Інститут економіки промисловості Національної академії наук України

Міжнародна наукова рада

Голова Ради – Амоша О. І., академік НАН України, доктор економічних наук, професор,
почесний директор Інституту економіки промисловості НАН України (Україна);
Пономаренко В. С., доктор економічних наук, професор, ректор Харківського національного
економічного університету ім. С. Кузнеця (Україна);
Хагеманн Н., PhD (Economics), Дрезденський технічний університет (Німеччина);
Лучес Д., PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);
Надолу Б., PhD (Sociology), професор, Західний Університет Тимішоари (Румунія);
Кушнірович Н., PhD (Economics), доцент, Академічний центр Руппін (Ізраїль);
Столяров В. Ф., доктор економічних наук, професор, Інститут фізичної економіки ім. С. А. Подолинського (Україна)

Редакційна колегія:

Головний редактор

Ляшенко В. І., доктор економічних наук

Заступник головного редактора

Чеботарьов В. А., доктор економічних наук, професор

Відповідальний секретар

Чеботарьова Н. М., кандидат економічних наук, доцент

Члени колегії:

Булєєв І. П., доктор економічних наук, професор
Глінковська-Краузе Б., DrHab (Economics), доцент, Лодзький університет (Республіка Польща)
Джвігол Х., DrHab (Economics), професор, Сілезький технологічний університет (Республіка Польща)
Квілінський О., доктор економічних наук, професор, Університет WSB (Республіка Польща)
Колосов А. М., доктор економічних наук, професор
Омельяненко В. А., доктор економічних наук, доцент
Осадча Н. В., доктор економічних наук, доцент
Пушак Я. Я., доктор економічних наук, професор
Трушкіна Н. В., кандидат економічних наук
Хандій О. О., доктор економічних наук, професор
Чеботарьов С. В., кандидат економічних наук
Шевцова Г. З., доктор економічних наук, доцент

*Статті надано в авторській редакції. Автори несуть персональну відповідальність за точність
наведених у статті термінів, прізвищ, даних, цитат, статистичних матеріалів тощо.
Точка зору редакції не завжди збігається з точкою зору авторів.*

E-mail: slaval.aenu@gmail.com
http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Evd/index.html
<http://evd.luguniv.edu.ua/index.php/evd>
<http://www.evd-journal.org/>

© Інститут економіки промисловості Національної академії
наук України, 2025
© ДЗ "Луганський національний університет імені Тараса
Шевченка", 2025
© Акіндєєв Д. В., Ляшенко В. І., дизайн обкладинки, 2025

ЗМІСТ

НАУКОВІ СТАТТІ

Міжнародна та регіональна економіка

1. **Снігова О. Ю.** Регіональний промисловий розвиток в умовах воєнних викликів: пріоритети державної політики 4
2. **Кінчев О. І., Бояринова К. О.** Потенціал розвитку альтернативної енергетики в Україні 13

Фінанси

3. **Пахомов М. С., Єршова Н. Ю.** Solvency II та управління ризиками: шлях до фінансової стійкості страхової компанії 19

Маркетинг і логістика

4. **Гриценко С. І., Соловійова К. К.** Екологізація логістичної стратегії ланцюга постачань авіаційних підприємств 23
5. **Малишев В. В., Габ А. І., Шахнін Д. Б.** Світовий ринок наномедицини: стан, сегментний аналіз, динаміка та перспективи 31

Менеджмент

6. **Рогоза М. С., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю., Шило В. І.** Особливості методології проєкт-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів 45
7. **Коритько Т. Ю.** Механізм управління та формування стратегії адаптації підприємств в умовах цифровізації економіки 56
8. **Латишева О. В.** Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу України 63
9. **Давиденко В. О., Мажара Г. А.** Ресурсне планування у виробничому орендному бізнесі: шляхи оптимізації та підвищення ефективності 69

Менеджмент інновацій

10. **Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Журило І. В., Соколенко А. В.** Стратегічний розвиток підприємств малого та середнього бізнесу в системі інноваційно-інтегрованих кластерних структур 77
11. **Венгер В. В., Кушніренко О. М.** Формування моделі публічно-приватного партнерства як основи інвестиційної політики України 86
12. **Семикіна М. В.** Методологія сучасних наукових досліджень розвитку готельно-ресторанної справи: виклики, загрози, перспективи 95
13. **Островецький В. І.** Дослідження синергії між різними компонентами ресурсного потенціалу: вплив людських ресурсів і технологічних інновацій на ефективність використання ресурсного потенціалу регіону 103

Менеджмент персоналу

14. **Смирнова І. І.** Модель організації ефективної командної роботи на засадах «well-being»-програм з метою підвищення продуктивності праці та лояльності співробітників 117
15. **Ровенська В. В.** Ключові фактори успішної імплементації «well-being»-програм в Україні 123
16. **Дмитрієв Є. Є.** Трансформація економіки праці в умовах розвитку індустрії нових щаблів 129
17. **Нестерук В. А.** Проблеми забезпечення продуктивності праці в гібридних та дистанційних моделях 133

Цифрова економіка та інформаційні технології

18. **Мінц О. Ю., Янковець А. Г.** Інвестиційна привабливість FinTech-бізнесу в контексті глобальних технологічних тенденцій 141
19. **Сердюк О. С.** Стимулювання розвитку моделей виробництва Індустрії 4.0 148

Відновлення економіки

20. **Лазаренко Д. О., Папук Д. О.** Інноваційні циркулярні рішення в індустріальних парках: виклики енергетичної та ресурсної безпеки 158
21. **Борецька Н. П., Крапівіна Г. О., Любчук О. К.** Волонтуризм в Україні: виклики та можливості 165

ДИСКУСІЙНИЙ КЛУБ

22. **Жикаляк М. В.** Економічна стійкість України 172
23. **Білопольський М. Г.** Потрібна нова концепція громадського розвитку (емоційний погляд здалеку) 182
24. **Чеботарьов Є. В.** Двостороння угода про інвестиційний фонд: проблеми та перспективи трансформації в «План Маршалла» для відновлення України 187

Олена Володимирівна Латишева,
кандидат економічних наук, доцент,
ORCID 0000-0001-6626-1420,
e-mail: olena.latysheva@mipolytech.education,
ТОВ Технічний Університет
«Метінвест Політехніка», м. Запоріжжя

СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ДЛЯ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ ТА ПРОГРАМ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується зростаючою увагою до принципів сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Для промислового комплексу України, який переживає нелегкий період масштабних руйнувань, втрати активів і гострої нестачі ресурсів внаслідок російської агресії потребує глибоких трансформацій для успішного повоєнного відновлення країни. Саме тому пошук можливостей забезпечення залучення інвестування та грантового фінансування в проєкти пріоритетних для всього світу програми сталого розвитку стає вимогою часу і стратегічною необхідністю для збереження незалежності України.

Реалізація проєктів та програм сталого розвитку в промисловості вимагає ефективного управління, що повинно охоплювати не лише ретельне планування, виконання та контроль, але й гнучке управління та своєчасне реагування на зміни в бізнес-середовищі, раціональне використання ресурсів, активне залучення всіх зацікавлених сторін. З врахуванням цього варто дослідити та використати всі можливості застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту та управління змінами для успішного досягнення поставлених цілей. Зараз в умовах існуючих обмежень ресурсів та складних умов ведення бізнесу в Україні для успішного залучення міжнародних інвестицій для реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу країни необхідно чітко визначати та враховувати пріоритетні напрями міжнародного інвестування та грантової підтримки проєктів і програм сталого розвитку.

Як відмічає виконавча директорка Національної асоціації добувної промисловості України Ксенія Оринчак [1]: «У 2025 році інвестори, які орієнтуються на принципи сталого розвитку, будуть зосереджені на п'яти ключових темах міжнародного інвестування:

- 1) регулювання у сфері ESG (ESG – акронім для позначення трьох параметрів для порівняння сталості розвитку: E – довкілля, від англ. environment; S – соціальна відповідальність, від англ. social responsibility; G – управління, від англ. governance),
- 2) інвестування у вуглецевий перехід,
- 3) зелені облігації,
- 4) трансформація глобального ринку ESG – фондів,
- 5) етика штучного інтелекту».

З врахуванням ключових трендів т.зв. сталого інвестування варто дослідити можливість України залучити іноземні ESG - інвестиції та грантове міжнародне фінансування для власних проєктів, наприклад, в пріоритетних напрямках розвитку відновлюваної енергетики, декарбонізації промисловості та збереження біорізноманіття.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розглянувши наукові дослідження фахівців з питань сталого розвитку в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України [1; 2 та ін.], а також рекомендації фахівців з проєктного менеджменту та управління змінами [3; 4; 5 та ін.], варто констатувати, що загалом прийнятим підходом в наукових колах та в бізнес-практиці є підтвердження факту того, що протягом останніх десятиліть підходи до проєктного менеджменту зазнали значної еволюції – від традиційних каскадних моделей Waterfall (з їх лінійною послідовністю етапів) світ перейшов до більш гнучких та адаптивних методологій та моделей управління. Сучасні інструменти проєктного управління Agile та Scrum базуються на ітеративному підході, тісній співпраці зі стейкхолдерами та замовником для швидкого реагування на запити та зміни в умовах невизначеності та чисельних ризиків, обмежень та перешкод, а також з врахуванням інноваційного характеру сучасних проєктів, особливо у сфері сталого розвитку.

Оскільки принципи сталого розвитку стають невід'ємною частиною визначених цілей, завдань та критеріїв успіху сучасних промислових проєктів, то це вимагає від проєктних менеджерів не лише воло-



діння класичними та гнучкими інструментами управління, але й розуміння специфіки сталого розвитку, вміння оцінювати екологічні та соціальні наслідки проєктів, залучати до співпраці зацікавлених сторін, включаючи партнерів, громади, екологічні організації та державні установи, а також шукати можливості спільного (грантового) фінансування та/або залучення іноземного інвестування.

Однак, на наш погляд, зараз ще мало уваги приділяється питанням комплексного використання сучасного інструментарію управління змінами та проєктного менеджменту для успішної реалізації проєктів сталого розвитку як можливого фактору забезпечення їх успіху, що особливо важливо для повоєнного відновлення економіки України.

Метою даної статті є дослідження можливостей застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів і програм сталого розвитку промислового комплексу в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України.

Викладання основного матеріалу. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту для бізнес-проєктів підвищення операційної ефективності, а також проєктів та програм сталого розвитку вже зараз може охоплювати широкий спектр типових методологій, моделей, фреймворків та методів управління.

Серед ключового інструментарію проєктного менеджменту (згідно проведеного дослідження за матеріалами від фахівців проєктного управління [3-5] та власного досвіду) можна виділити:

1. *Гнучка методологія Agile та її моделі та фреймворки проєктного управління* (Scrum, Kanban), що здатні забезпечити швидку адаптацію до змін, ітеративний розвиток та тісну співпрацю між членами команди та зацікавленими сторонами. Їх застосування дозволяє оперативне реагувати на нові вимоги та виклики, що є особливо важливим при реалізації інноваційних проєктів сталого розвитку.

2. *Цифрові інструменти, хмарні сервіси та платформи для взаємодії між учасниками проєктної команди, а також зі стейкхолдерів.* Хмарні сервіси для управління проєктами, такі як Asana, Trello, Jira, Microsoft Project та ін., вже зараз забезпечують ефективну комунікацію, обмін інформацією, відстеження прогресу та розподіл завдань між членами команди, незалежно від їх географічного розташування. Це сприяє підвищенню прозорості та ефективності управління проєктами сталого розвитку, що часто мають міждисциплінарний та міжорганізаційний характер.

3. *Інструменти візуалізації даних та бізнес-аналітики (BI),* що дозволяють аналізувати великі обсяги фактичних та прогнозних даних, пов'язаних з проєктом, виявляти тенденції, прогнозувати ризики та приймати обґрунтовані рішення. У контексті сталого розвитку, BI-інструменти можуть викорис-

товуватися для моніторингу екологічних показників, оцінки соціального впливу проєктів та оптимізації використання ресурсів.

4. *Програмне забезпечення для управління ризиками,* яке допомагає ідентифікувати потенційні ризики, оцінити їх ймовірність та вплив, а також розробити стратегії реагування. В проєктах сталого розвитку особливу увагу слід приділяти екологічним, соціальним та репутаційним ризикам.

5. *Інструменти для оцінки життєвого циклу продукції (Life Cycle Assessment – LCA),* які дозволяють оцінити екологічний вплив продукту або послуги на всіх етапах його існування, від видобутку сировини до утилізації. Застосування LCA є важливим для ідентифікації можливостей для зниження екологічного сліду промислових проєктів.

6. *Інструменти для оцінки соціального впливу (Social Impact Assessment – SIA),* які допомагають оцінити позитивні та негативні соціальні наслідки реалізації проєктів для місцевих громад та інших зацікавлених сторін контексті забезпечення соціальної інклюзивності та справедливості, у т.ч. через проєкти сталого розвитку бізнесу та/або громад.

Вважаємо, що оскільки впровадження принципів сталого розвитку в промисловому комплексі України неминуче пов'язане зі значними змінами в технологіях, процесах, організаційній культурі та мисленні співробітників, то ефективне управління цими змінами є критично важливим для успішної реалізації відповідних проєктів та програм в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України.

Управління змінами включає в себе комплекс стратегій, методів та інструментів, спрямованих на впровадження необхідних корегувань (змін), мінімізацію опору змінам, залучення співробітників до процесу трансформації та забезпечення плавного переходу до нових моделей діяльності [2].

Сучасні моделі управління змінами, такі як модель Курта Левіна, модель McKinsey 7-S, модель Джона Коттера (Kotter's 8-Step Change Model), модель ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) та ін. надають структуровані підходи до управління процесом трансформації та можуть бути ефективно застосовані і при реалізації бізнесом проєктів сталого розвитку, у т.ч. які плануються до реалізації в промисловому комплексі України [7].

За рекомендаціями від фахівця з управління змінами Компанії «Prosci» Tim Creasey [2] успішне виконання будь-яких проєктів та ініціатив у сучасних умовах значною мірою залежить від ефективного поєднання інструментарію управління змінами та проєктного менеджменту, оскільки це забезпечує важливу єдину структуру управління та регулювання завдяки синергії цих доменів знань, що приносить користь на всіх рівнях проєкту.

Надані рекомендації щодо адаптаційних підходів управління змінами для проєктів від Компанії «Prosci» [2] дозволяють отримати розуміння суті по-

еднання інструментарію управління змінами та управління проектами (табл. 1), важливості взаємодії для досягнення бажаних результатів. Завдяки своєчасному корегуванню ресурсів, процесів та поведінки персоналу, а також інших аспектів планування та реалізації проектів, інструментарій управління може бути успішно адаптований до традиційних або

ітеративних та навіть гібридних підходів до розробки та реалізації проектів.

Згруповані в табл. 1 основні відмінності між управлінням змінами та проектним менеджментом дозволяють оцінити ці домени знань по їх основним аспектам.

Таблиця 1

Основні відмінності між управлінням змінами та проектним менеджментом
(угруповано за матеріалами [2; 4-5])

Аспект	Управління змінами	Управління проектами
Суть	Застосування структурованого процесу та інструментів для управління людською стороною змін з метою досягнення бажаного результату (наприклад, ROI у проекті) [2]	Використання спеціальних знань, навичок, інструментів та методологій для створення цінності та досягнення цілей проекту [5]
Мета	Забезпечити прийняття, освоєння та використання змін залученими співробітниками [2]	Гарантувати ефективну розробку, реалізацію та доставку продукту (результату) проекту [4-5]
Фокус	Співробітники та зацікавлені сторони, на яких впливає зміна (людський фактор) [2]	Завдання та заходи, необхідні для створення проекту, у т.ч. через впровадження насамперед технічних рішень [4-5]
Фактори масштабування	Характеристики зміни, особливості залучених організацій, ступінь необхідних змін з боку персоналу [2]	Складність та обсяг технічних змін, пов'язаних з проектом [4-5]
Процес	Етап 1 – Розробка підходу; етап 2 – Управління змінами; етап 3 – Усталеність результатів (Модель Prosci) [2]	Ефективність взаємодії із стейкхолдерами; ефективність роботи команди; підхід до розробки та життєвий цикл проекту; ефективність планування; ефективність виконання проекту; ефективність впровадження; оцінка ефективності; управління невизначеністю та ризиками та ін. [4-5]
Інструменти	Модель ADKAR; оцінка готовності до змін; оцінка ризиків; оцінка впливу змін; оцінка життєздатності проекту; плани управління змінами (комунікації, навчання, підтримки керівниками середньої ланки, управління опором змінам) [2]	Статут проекту; бізнес-кейс/ідея; декомпозиція робіт (WBS); графік виконання (діаграма Ганта, спринти); оцінка бюджету; розподіл ресурсів; інструменти відстеження (діаграма згортання задач, Канбан-дошка) [4-5]
Оцінка успіху	Швидкість прийняття змін співробітниками; фактичне використання змін; ефективність застосування змін; досягнення вигод та цілей (ROI) [2]	Виконання в строк; виконання в рамках бюджету; відповідність технічним вимогам; досягнення вигод [4-5]

Вважаємо, що ітеративний процес реалізації проектів є цінною методологією управління й для проектів сталого розвитку, де складні завдання та довгострокові цілі досягаються поетапно, через послідовні цикли. Кожна ітерація в такому проекті базується на результатах попередньої, ретельно аналізуючи отриманий зворотний зв'язок від зацікавлених сторін та враховуючи екологічні, соціальні й економічні наслідки. Це дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні проблеми, забезпечуючи поступові та більш стійкі організаційні й системні зміни, необхідні для досягнення цілей сталого розвитку. На відміну від лінійних послідовних підходів реалізації проектів для каскадної методології управління проектами (т.зв. Waterfall або Водоспад), які

можуть виявитися негнучкими у відповідь на мінливі реалії та нові знання та стандарти у сфері проектного менеджменту [4-6] та сталого розвитку, ітеративний процес планування та впровадження проектів використовує циклічний підхід гнучкого управління (Agile).

Оскільки в основі ітеративний процес реалізації проектів згідно гнучкого управління методології Agile лежить принципи Agile-маніфесту, то з'являються реальні можливості для проектів та програм сталого розвитку в умовах війни та на майбутні періоди повоєнного відновлення економіки України з врахуванням високого ступеню адаптивності до нових екологічних викликів, соціальних потреб та економічних можливостей. Ефективна комунікація між

усіма учасниками проекту, зворотний зв'язок, отриманий на кожному етапі реалізації, є ключовим для внесення необхідних коректив, забезпечуючи гнучкість та легкість інтеграції новітніх практик, технологій та знань у проекти сталого розвитку, що відповідає принципам гнучкого управління (Agile) та сприяє більш ефективному досягненню довгострокових цілей сталого розвитку.

Припускаємо, що в контексті визначених ключових аспектів управління змінами та проектного менеджменту (див. табл. 1) для проектів та програм сталого розвитку в умовах війни та на майбутні періоди повоєнного відновлення економіки України необхідно забезпечити наступне:

1. *Чітке визначення необхідності змін та ефективна комунікація щодо бачення змін.* Важливо донести до всіх зацікавлених сторін, а головне – спонсорів (інвесторів, грантодавців), цілі, переваги та необхідність впровадження принципів сталого розвитку через відповідні програми і проекти.

2. Залучення вищого керівництва для створення коаліції змін. Активна підтримка ініціатив

сталого розвитку вищим керівництвом та формування групи впливових лідерів (т.зв. «агентів змін») є критично важливим для успіху таких ініціатив, подолання опору та мотивування співробітників.

3. *Залучення та навчання співробітників; управління опором змін.* Надання необхідних знань та навичок для роботи в нових умовах, а також залучення співробітників до процесу прийняття рішень сприяє їх підтримці змін. Ідентифікація причин опору та розробка стратегій для його подолання, включаючи комунікацію, навчання, залучення та надання підтримки.

4. *Моніторинг та оцінка процесу змін.* Регулярне відстеження прогресу впровадження змін, виявлення проблем та внесення необхідних коректив.

5. *Святкування успіхів та закріплення змін.* Визнання та заохочення досягнень, а також інтеграція нових практик у корпоративну культуру.

Вважаємо, що успішна реалізація проектів та програм сталого розвитку промислового комплексу України вимагає інтегрованого підходу, що поєднує ефективні інструменти проектного менеджменту та стратегії управління змінами (рис. 1).

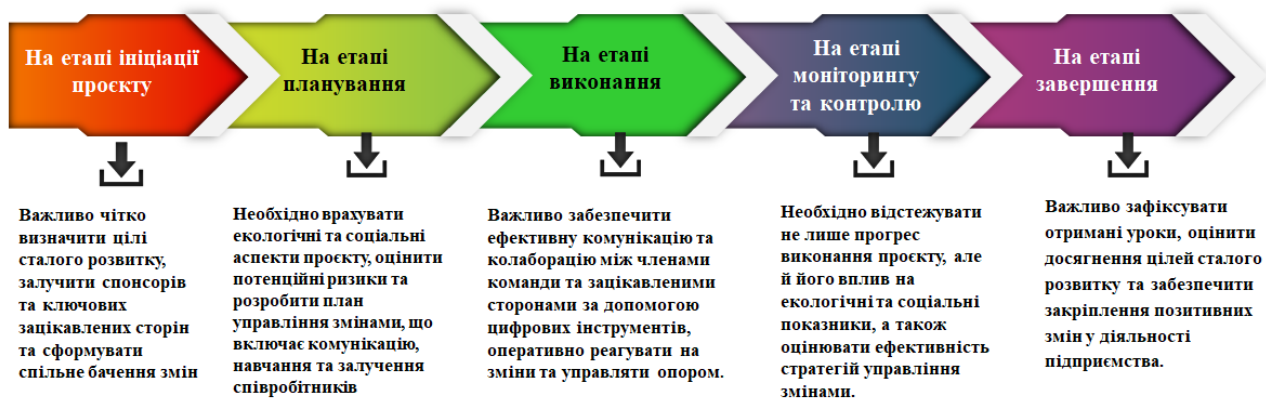


Рис. 1. Інструменти інтегрованого підходу, що поєднує ефективні інструменти проектного менеджменту та стратегії управління змінами на всіх етапах життєвого циклу проекту (запропоновано автором)

Ефективне використання інструментарію управління змінами, що включає чітку комунікацію; залучення топ-менеджменту, спонсорів, стейкхолдерів, лідерів – агентів змін та співробітників; управління опором; моніторинг процесу трансформації через впровадження інновацій здатні забезпечити умови для успішного впровадження проектів і програм сталого розвитку, адаптації до нових вимог та можливостей та обмежень промислового сектору України. Для цього вже зараз в умовах війни та на майбутні періоди повоєнного відновлення економіки України можна рекомендувати:

1. Активно впроваджувати гнучкі методології проектного менеджменту для підвищення адаптивності та оперативності реагування на зміни.

2. Використовувати сучасні доступні (часто безкоштовні) цифрові інструменти та платформи

для забезпечення ефективної колаборації, комунікації та моніторингу проектів, оцінки прогресу, екологічного та соціального впливу на всіх етапах реалізації проектів.

3. Розробляти та впроваджувати комплексні стратегії управління змінами, спрямовані на залучення співробітників та мінімізацію їх опору.

4. Підвищувати кваліфікацію проектних менеджерів та інших фахівців у сфері сталого розвитку та управління змінами.

5. Сприяти обміну кращими практиками та досвідом у сфері проектного менеджменту та управління змінами для сталого розвитку між промисловими підприємствами України.

Вважаємо, що успішне впровадження змін у проєктах сталого розвитку в умовах війни та на майбутні періоди повоєнного відновлення економіки

України також значною мірою залежить від ефективного управління проектами та управління змінами (див. табл. 1, рис. 1). Недарма вже доведено фахівцями [2], що попри відмінності в їхніх підходах і методах, обидві ці дисципліни з їх потужним гнучким інструментарієм (див. табл. 1) стають критично важливими для забезпечення успішного впровадження як самого проекту, так і плавної трансформації в бізнес-середовище, поведінці залучених до цих процесів людей.

Усвідомлення взаємозв'язку між цими двома доменами знань (проектного менеджменту та управління змінами) є першим кроком до формування міцного фундаменту для ініціатив, спрямованих на сталий розвиток в умовах війни та на майбутні періоди повоєнного відновлення економіки України.

Висновки. Отже, дослідження можливостей застосування сучасного інструментарію проектного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проектів і програм сталого розвитку промислового комплексу в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України дозволяє констатувати, що спільне застосування сучасного інструментарію проектного менеджменту та управління змінами є важливим кроком на шляху до сталого розвитку промислового комплексу України, забезпеченні його конкурентоздатності та внеску в екологічно відповідальне майбутнє країни.

Варто констатувати, що у контексті проектів сталого розвитку, де метою є досягнення довгострокових соціальних, екологічних та економічних покращень, інтеграція управління проектами та управління змінами набуває особливого значення. Це, на наш погляд, зумовлено тим фактом, що:

по-перше, управління проектами забезпечує структуру, планування та контроль за ресурсами, необхідними для реалізації ініціатив сталого розвитку. Це включає визначення цілей проекту (наприклад, зменшення викидів CO₂, впровадження відновлюваних джерел енергії, покращення добробуту персоналу та/або мешканців громади), розробку планів їх досягнення, управління бюджетом та термінами, моніторинг прогресу тощо;

по-друге, управління змінами зосереджується на людському аспекті цих ініціатив. Проекти сталого розвитку часто вимагають значних змін у поведінці як окремих осіб, так і цілих організацій чи громад. Ефективне управління змінами допомагає залучити персонал та зацікавлених сторін, подолати опір, забезпечити розуміння та прийняття нових підходів, а також підтримувати мотивацію та ентузіазм протягом тривалого часу. Наприклад, проект з впровадження роздільного збору сміття вимагає не лише закупівлі контейнерів та організації логістики (домен знань – управління проектами), але й активної комунікації з мешканцями, навчання їх новим правилам, подолання можливого скептицизму та формування нових звичок (домен знань – управління змінами).

Таким чином, синергія між управлінням проектами та управлінням змінами може стати ключем до успішної реалізації в умовах війни та на майбутні періоди повоєнного відновлення економіки України проектів сталого розвитку, оскільки ця синергія забезпечує як ефективне виконання запланованих проектних дій, так і готовність людей до прийняття та підтримки необхідних ініціатив та трансформацій для досягнення довгострокових цілей сталого розвитку.

Література

1. Ксенія Оринчак. Ключові тренди сталого інвестування та ESG для добувної галузі у 2025 році. *ЛІГАБізнесІнформ*. 2024. 24 груд. URL: <https://blog.liga.net/amp/user/korynchak/article/55350> (дата звернення: 25.01.2025).
2. Собкевич О. В., Шевченко А. В., Русан В. М. та ін. Пріоритети розвитку реального сектора в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України : аналіт. доп. / за заг. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2024. 104 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03>.
3. Tim Creasey. Change Management and Project Management: A Side-by-Side Comparison. *Prosci*. 2025, March 7. URL: <https://www.prosci.com/blog/change-management-and-project-management-comparison> (дата звернення: 25.01.2025).
4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. *Project Management Institute*. 2021. P. 370. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 25.01.2025).
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMBoK, 6 Edition. *Project Management Institute*. 2017. P. 756. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok/6> (дата звернення: 25.01.2025).
6. Project Management Institute: standard, manuals and guidelines for project management. PMI: world library PM (project management). URL: <https://pmworldlibrary.net> (дата звернення: 25.01.2025).
7. Аверкина М. Ф., Матвеев А. Ю. Порівняльний аналіз моделей управління організаційними змінами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 67. С. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83>.

References

1. Kseniia Orynychak. (2024, December 24). Ključovi trendy staloho investuvannia ta ESG dlia dobuвної haluzi u 2025 rotsi [Key Trends in Sustainable Investing and ESG for the Mining Industry in 2025]. *LIHABiznesInform*. Retrieved from <https://blog.liga.net/amp/user/korynchak/article/55350> (accessed 25 January 2025) [in Ukrainian].
2. Sobkevych, O. V., Shevchenko, A. V., Rusan, V. M. et al. (2024). Priorytety rozvytku realnoho sektora v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Priorities for the development of the real sector in the conditions of war and post-war economic recovery in Ukraine]. Kyiv, NISD. 104 p. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2024.03> [in Ukrainian].
3. Tim Creasey. (2025, March 7). Change Management and Project Management: A Side-by-Side Comparison. *Prosci*. Retrieved from <https://www.prosci.com/blog/change-management-and-project-management-comparison> (accessed 25 January 2025).

4. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management. (2021). *Project Management Institute*. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (accessed 25 January 2025).
5. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – PMBoK, 6 Edition. (2017). *Project Management Institute*. Retrieved from <https://pmiukraine.org/pmbok/6> (accessed 25 January 2025).
6. Project Management Institute: standard, manuals and guidelines for project management. PMI: world library PM (project management). Retrieved from <https://pmworldlibrary.net> (accessed 25 January 2025).
7. Averkyna, M. F., Matvieiev, A. Iu. (2024). Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia orhanizatsiinyh zminamy [Comparative Analysis of Organizational Change Management Models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 67, pp. 3-10. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-83> [in Ukrainian].

Латишева О. В. Сучасний інструментарій проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів та програм сталого розвитку промислового комплексу України

Метою статті є дослідження можливостей застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів і програм сталого розвитку промислового комплексу в умовах війни та повоєнного відновлення економіки України. Стаття присвячена дослідженню можливостей застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту та управління змінами для успішної реалізації проєктів і програм сталого розвитку промислового комплексу України в умовах війни та повоєнного відновлення економіки. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою глобальною увагою до принципів сталого розвитку та гострою необхідністю глибоких трансформацій української промисловості для її відновлення, залучення інвестицій та інтеграції у світові сталі економічні процеси.

В статті обґрунтовано, що ефективне управління проєктами сталого розвитку в промисловості вимагає не лише традиційного планування та контролю, але й гнучкого реагування на зміни та активного залучення зацікавлених сторін.

Особлива увага приділяється необхідності використання сучасного інструментарію проєктного менеджменту, включаючи гнучкі (Agile) та ітеративні підходи, які забезпечують адаптивність до мінливих умов. Ключовим аспектом дослідження є інтеграція управління змінами в процеси реалізації проєктів сталого розвитку. Підкреслено, що впровадження принципів сталого розвитку неминуче пов'язане зі значними змінами в технологіях, процесах та організаційній культурі, тому ефективне управління цими змінами є критично важливим. Розглянуто сучасні моделі управління змінами (Курта Левіна, McKinsey 7-S, Джона Коттера, ADKAR) та їх потенціал для застосування в контексті проєктів сталого розвитку в промисловому комплексі України.

Наголошено на важливості синергії між інструментарієм управління проєктами та управління змінами для забезпечення єдиної структури управління, своєчасного коригування ресурсів та поведінки персоналу, а також подолання опору змінам. Доведено, що ітеративний підхід до реалізації проєктів є особливо цінним для проєктів сталого розвитку, оскільки забезпечує гнучкість, врахування зворотного зв'язку та адаптацію до нових екологічних, соціальних та економічних викликів.

Доведено, що спільне застосування сучасного інструментарію проєктного менеджменту та управління змінами є важливим фактором успішної реалізації проєктів і програм сталого розвитку промислового комплексу України, сприяючи його відновленню, конкурентоздатності та внеску в екологічно відповідальне майбутнє країни.

Ключові слова: проєктивний менеджмент, управління змінами, сталий розвиток, промисловий комплекс України, інструментарій управління проєктами, інструментарій та моделі управління змінами, синергія управління проєктами та управління змінами.

Latysheva O. Modern Project Management and Change Management Tools for the Successful Implementation of Sustainable Development Projects and Programs in the Industrial Complex of Ukraine

The aim of the article is to explore the possibilities of applying modern project management and change management tools for the successful implementation of sustainable development projects and programs in the industrial complex amidst the war and post-war recovery of Ukraine's economy. The article is dedicated to the study of opportunities for using contemporary project management and change management instruments for the effective realization of sustainable development projects and programs within the industrial sector of Ukraine under the conditions of war and the post-war economic restoration. The relevance of the research is driven by the increasing global attention to the principles of sustainable development and the urgent need for profound transformations in Ukrainian industry for its recovery, attracting investments, and integration into the global sustainable economic processes. The article substantiates that effective management of sustainable development projects in industry requires not only traditional planning and control but also flexible responses to changes and active engagement of stakeholders.

Particular emphasis is placed on the necessity of utilizing modern project management tools, including agile and iterative approaches that ensure adaptability to changing conditions. A key aspect of the research is the integration of change management into the implementation processes of sustainable development projects. It is highlighted that the adoption of sustainable development principles is inevitably linked to significant changes in technologies, processes, and organizational culture, making effective management of these changes critically important. Modern change management models (Kurt Lewin's, McKinsey 7-S, John Kotter's, ADKAR) and their potential for application in the context of sustainable development projects in Ukraine's industrial complex are examined.

The importance of synergy between project management and change management tools is emphasized to ensure a unified management structure, timely adjustment of resources and personnel behavior, as well as overcoming resistance to change.

It is proven that an iterative approach to project implementation is particularly valuable for sustainable development projects, as it provides flexibility, consideration of feedback, and adaptation to new environmental, social, and economic challenges. It is demonstrated that the joint application of modern project management and change management tools is a crucial factor for the successful implementation of sustainable development projects and programs in the industrial complex of Ukraine, contributing to its recovery, competitiveness, and contribution to the environmentally responsible future of the country.

Keywords: Project Management, Change Management, Sustainable Development, Industrial Complex of Ukraine, Project Management Tools, Change Management Tools and Models, Synergy of Project Management and Change Management.

Стаття надійшла до редакції 14.02.2025
Рецензовано: 05.03.2025