



THE EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT METHODS AND TOOLS IN THE CONTEXT OF NEW MANAGERIAL TURBULENCE

ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ ТА ІНСТРУМЕНТІВ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ НОВОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

Zoia Halushka / Зоя Галушка

Faculty of Economics, Yriy Fedkovych Chernivtsi National University, Ukraine

Кафедра економічної теорії, менеджменту і адміністрування.

Економічний факультет, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича,

Чернівці, Україна

ORCID: 0000-0003-0597-5221

Анотація: У статті досліджено еволюцію методів і інструментів проєктного менеджменту в контексті нової управлінської турбулентності, що характеризується високою нестабільністю, фрагментарністю регуляторного середовища, цифровою асиметрією та зміною соціальних структур команд. Підкреслено, що класичні методи, засновані на послідовному плануванні, контролі та управлінні за «залізним трикутником», дедалі більше втрачають ефективність у складному BANI-середовищі. У таких умовах ефективність проєкту визначається не лише формальними показниками виконання, а й функціональними характеристиками - адаптивністю, цінністю для стейкхолдерів, соціальним впливом та сприянням сталому розвитку. Проаналізовано трансформацію методологічних підходів - від лінійних і технократичних до інтегрованих, міждисциплінарних. Аргументовано доцільність поєднання управлінських наук, поведінкової економіки, когнітивістики та кібернетики як інтелектуальної основи нового типу проєктного управління. Поведінковий підхід дозволяє краще розуміти реакції команд у стані невизначеності, вплив когнітивних спотворень на прийняття рішень та соціальну динаміку. Когнітивістика забезпечує розуміння механізмів обробки інформації та навчання в реальному часі. Кібернетичний підхід дозволяє моделювати адаптивні системи, що функціонують у динаміці зворотного зв'язку. Окрему увагу приділено аналізу цифрових інструментів нового покоління- платформ управління на основі штучного інтелекту, візуальних систем організації знань і спільної роботи, аналітичних рішень на основі прогностичної аналітики. Показано, що ці інструменти змінюють логіку управління термінами, ресурсами та командною взаємодією. Наведено порівняльну характеристику популярних сучасних інструментів (Jira, ClickUp, Asana, Notion, Miro, Monday.com, Forecast, ClickUp AI), їхніх функціональних можливостей, переваг та обмежень. Сформульовано висновок про необхідність перегляду усталених управлінських практик з урахуванням нової реальності, що вимагає когнітивної гнучкості, постійного навчання, здатності до переосмислення ризиків та створення соціально значущої цінності. Запропоновано методологічну перспективу подальших досліджень у межах синтетичної наукової парадигми управління проєктами.

Ключові слова: проєктний менеджмент, BANI-середовище, адаптивність, цифрові інструменти, управлінська турбулентність, міждисциплінарний підхід, поведінкова економіка, когнітивне управління.

Вступ.

Актуальність теми «Еволюція методів та інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності» зумовлена глибокими змінами у зовнішньому середовищі, які істотно трансформують



підходи до управління проєктами, змушуючи менеджмент адаптуватися до підвищеної складності, нестабільності та багатовимірних ризиків. У сучасній економіці проєктне управління виходить за межі класичних рамок планування, дедлайнів та контрольних точок, перетворюючись на динамічний процес управління змінами в умовах структурної невизначеності. Турбулентність нового типу виникає не лише як наслідок глобальних криз - пандемії, війни, кліматичних загроз чи технологічних зрушень, - але й через інтеграцію таких факторів, як цифрова залежність, фрагментація ринків, соціальна нестабільність і прискорена еволюція регуляторного простору.

Методи, які раніше були ефективними в умовах стабільної ієрархічної організації, втрачають релевантність у середовищі, де проєкти реалізуються в режимі гнучкого реагування, багатовекторного залучення стейкхолдерів і швидкого оновлення технологічного ландшафту. У зв'язку з цим виникає необхідність концептуального переосмислення управлінських інструментів, зокрема переходу від статичних моделей до гнучких, адаптивних та інноваційно орієнтованих методик. Це також включає перехід від централізованих управлінських підходів до децентралізованих цифрових платформ, які підтримують реальний час, автономне прийняття рішень і самоорганізацію команд.

Таким чином, дослідження нових форматів управління проєктами в умовах турбулентності є не лише теоретично значущим, а й практично необхідним для збереження ефективності організацій в умовах гібридних криз. Актуальність теми зростає ще й тому, що саме через інституціоналізацію адаптивного проєктного менеджменту формується здатність економіки відповідати на виклики ХХІ століття - не через стабільність, а через керовану мінливість.

Об'єкт і предмет дослідження

Об'єкт дослідження - система управління проєктами як інструмент реалізації управлінських рішень у динамічному, нестабільному середовищі.

Предмет дослідження - трансформація методів та інструментів проєктного менеджменту під впливом нових умов управлінської турбулентності, зокрема в



контексті BANI-парадигми (крихкість, тривожність, нелінійність, непередбачуваність), цифровізації, когнітивного навантаження на команди та зростання ролі адаптивних, міждисциплінарних підходів.

Мета дослідження

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та аналіз еволюції методів та інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності, з урахуванням зростаючої ролі адаптивності, цифрових технологій, гнучких командних практик та міждисциплінарних підходів до прийняття управлінських рішень.

Аналіз літератури

Класичні методи, до яких, зокрема, належать метод критичного шляху, метод оцінки та перегляду програм, метод структуризації робіт, лінійне пофазне планування стають традиційними, застосовуються за необхідності. Їх інструментами залашаються також класичні інструменти, що їх підтримують MS Project, Primavera P6, Excel та інші. В умовах постійної зміни зовнішніх та внутрішніх чинників ці методи та інструменти проєктного менеджменту зазнають постійних змін. Такими чинниками виступають: технологічні інновації, глобальні соціоекономічні трансформації, зміна моделей зайнятості, цифровізація, нові ризики, а також зростаюча складність проєктів і багатостороння взаємодія стейкхолдерів. В управлінні проєктами практики рухаються вперед швидкими темпами, розробляючи та використовуючи більш сучасні та ефективні механізми управління. Науковці ж їх узагальнюють та аналізують (так відбувалося історично і в інших сферах управління, наприклад, у стратегічному менеджменті).

На сьогодні науковці виокремлюють такі нові підходи до управління проєктами:

1. Гібридні методології проєктного менеджменту, що поєднують традиційний контроль і гнучкість agile-підходів. Так, Krupa, Šimůnek, Hájek (2023), узагальнивши 22 різні гібридні моделі, зазначають, що викликами для майбутніх досліджень та застосування такої методології є необхідність



поліпшення методологічної підтримки гібридного управління проєктами, пошук методики оцінювання успішності гібридного підходу та подальші емпіричні дослідження задля поглиблення розуміння його практичного застосування [9]. Дослідники Zhang, Y., Dong, H., Baxter, D., & Dacre, N. (2023) зазначають про недостатність знань про критерії вибору та ефективність гібридних методів [18], наголошують на потребі глибшого емпіричного вивчення.

2. Вивчення впливу зовнішньої турбулентності (VUCA/BANI) на результати проєктів. Роботи де Moura et al. показують, що адаптація методології до середовища може сприяти успіху проєктів лише в умовах частих змін: «Через постійно мінливе робоче середовище в умовах цифрової трансформації керівникам проєктів потрібно адаптуватися до середовища, яке є мінливим, невизначеним, комплексним та неоднозначним (VUCA). Багато організацій приймають методи управління, засновані на суворому плануванні, вважаючи, що це найкращий шлях до успіху в будь-якій ситуації. Однак проєкти можуть залежати від гнучкості для досягнення успіху» [11].

3. Поведінкові аспекти управління та роль лідерства. Психологічне благополуччя, довіра та мотиваційні чинники стають критичними для успіху agile-проєктів. Згідно з Miroslav Krupa (2024), у сфері поведінкового лідерства у проєктах пропонується модель «три Р» - Purpose, People, Psychology. Це означає, що ефективний лідер повинен зачіпати: Purpose - чітко формулювати ціль та доцільність проєкту для стейкхолдерів; People - акцентувати увагу на команді, стимулювати залученість і співпрацю; Psychology - враховувати психологічний контекст, емоційні потреби, упередження та мотиваційні фактори. Цей підхід супроводжує суть людського виміру керування проєктами: технічного фреймворку недостатньо - потрібен «м'який» комплекс стратегій, які інтегрують соціально-психологічний капітал у практичні інструменти управління [9].

4. Чесна цифровізація у проєктному менеджменті - це відповідальне та прозоре впровадження цифрових технологій (PMIS, AI, big data, цифрові двійники) не лише для автоматизації, а й для підвищення адаптивності, прозорості та довіри в командах. Вона включає розвиток цифрових



компетентностей, культурну трансформацію, етичне управління даними та інтеграцію з гнучкими (agile) підходами. Сучасні дослідники підкреслюють, що цифрові технології підсилюють agile та прогнозування ризиків: зазначають такі бар'єри як нестача навичок і ресурсу, наголошують на тому, що цифровізація проєктного портфеля має бути пов'язана з компетенціями та стратегією, фактор як основу сучасного управління в умовах турбулентності [5].

У публікаціях українських дослідників-практиків широко представлено прикладні методи та інструменти, що використовуються, зокрема в ІТ-компаніях, стосуються соціальних аспектів управління, КСВ тощо. Також звертається значна увага на управління ризиками, управління стейкхолдерами у проєктах [6; 8; 12; 15-17].

Методи дослідження

У дослідженні використано теоретичний аналіз для осмислення трансформації методів і інструментів проєктного менеджменту в умовах нової управлінської турбулентності. Здійснено порівняння класичних і сучасних підходів шляхом структурування їхніх характеристик у таблицях. У межах міждисциплінарного підходу поєднано позиції управлінських наук, поведінкової економіки, когнітивістики та кібернетики. Проведено контент-аналіз актуальних джерел і цифрових інструментів управління (Jira, ClickUp, Miro, Trello), що дозволило виявити тенденції цифровізації управління проєктами. Проаналізовано причинно-наслідкові зв'язки між факторами BANI-середовища та змінами управлінських практик.

Результати дослідження

Нова управлінська турбулентність - це не просто фон змін, а нова конфігурація умов, у яких діє проєктний менеджмент. Це середовище характеризується не тільки підвищеною динамікою, а й структурною нестабільністю, високим рівнем інформаційного шуму, конфліктом темпів змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, а також постійною необхідністю управлінського реагування в умовах неповноти даних. Це вимагає переходу від традиційної логіки класичних методів управління до логіки адаптивного



управління ризиками, сценарного мислення, гнучкого проєктного дизайну та ментальної готовності до невизначеності. Порівняння умов класичного та сучасного управлінського середовища подано у Табл.1.

Таблиця 1 - Порівняння умов класичного та сучасного управлінського середовища

Критерій	Класичне середовище управління	Середовище нової управлінської турбулентності
Темп змін	Помірний, прогнозований	Високий, стрибкоподібний
Ресурсна стабільність	Стабільне планування ресурсів	Нестабільність постачання та людського капіталу
Регуляторне середовище	Однорівневе або передбачуване регулювання	Багаторівневе, фрагментоване, змінне
Технологічне підґрунтя	Автоматизація, інструменти підтримки рішень	Цифрова асиметрія, залежність від AI/Cloud
Соціальна структура команди	Стаціонарні команди з чіткими ролями	Гібридні, мультикультурні, тимчасові команди
Складність проєктів	Операційні або інфраструктурні проєкти	Міждисциплінарні, мультистейкхолдерні проєкти
Тип управлінського мислення	Послідовне планування та контроль	Адаптивне мислення, сценарне планування

У сучасному управлінському середовищі, на відміну від класичної моделі, спостерігається високий і непередбачуваний темп змін, що потребує постійної адаптації. Якщо у класичних умовах управління ресурси можна було планувати стабільно, то тепер домінує нестабільність у постачанні й кадровому забезпеченні. Регуляторне середовище також змінилося - воно стало багаторівневим, фрагментованим і динамічним, на відміну від передбачуваних та уніфікованих форм регулювання в минулому. Технологічний прогрес (застосування штучного інтелекту, хмарних сервісів, блокчейну) зумовлює автоматизацію процесів планування, моніторингу та комунікації в проєктах. Це сприяє переходу від традиційного водоспадного підходу до гнучких (agile) та гібридних методологій. Прикладом є використання таких інструментів, як *Jira*,



Trello, ClickUp, що дозволяють адаптувати проекти до змін у режимі реального часу.

Соціальна турбулентність і зміна глобальних парадигм управління ведуть до того, що управління проектами стає адаптивнішим, з акцентом на стійкість, емпатію та мережеву координацію. Наприклад, поширення *Design Thinking* і *Lean Startup* методів свідчить про прагнення зменшити невизначеність шляхом ітеративного тестування гіпотез.

Прослідковується зміна структури та організації роботи працівників (зростання ролі віддаленої роботи, мультикультурних команд і гіг-економіки). Це спонукає до використання цифрових інструментів для дистанційної взаємодії - таких як *Zoom, Miro, Slack*. Такі інструменти трансформують командну динаміку та змінюють принципи лідерства в проектному середовищі. Крім того, внутрішні чинники, такі як стратегічна орієнтація організації, її культура та рівень зрілості проектного управління, також визначають вибір підходів. Наприклад, великі інфраструктурні проекти вимагають жорсткого планування й контролю, що зумовлює використання класичних методів (MS Project, метод критичного шляху), тоді як ІТ-проекти частіше використовують Scrum або Kanban.

Отже, сучасний проектний менеджмент перебуває в постійному стані адаптації до багатовимірного середовища. Його еволюція засвідчує відхід від жорстко структурованих моделей до гнучких, інтегративних систем, де методи та інструменти добираються відповідно до контексту проекту, рівня невизначеності та потреб стейкхолдерів.

Особливістю класичного підходу є сильна орієнтація на триєдину мету проекту - дотримання обсягу, бюджету та термінів (т. зв. «трикутник обмежень» або *Iron Triangle*). Ці методи забезпечують передбачуваність, контроль та формалізацію, однак мають обмеження в умовах високої динаміки або невизначеності, що зумовлює поступовий перехід до гнучкіших або гібридних моделей у сучасних контекстах[7].



Найсучасніші методи та інструменти проєктного менеджменту формуються під впливом цифрової трансформації, нестабільного BANI-середовища, а також зміни парадигм управління від ієрархічних до адаптивно-мережових. Ці підходи орієнтовані на гнучкість, ітеративність, клієнтоцентричність, швидку адаптацію до змін і активне залучення стейкхолдерів.

Серед найсучасніших методів виокремлюють такі:

- Agile – парасольковий термін для гнучких підходів, які базуються на ітеративному плануванні, коротких циклах зворотного зв'язку (sprints), командній автономії та мінімізації надлишкової документації. Найчастіше використовується в ІТ, але поширюється і на маркетинг, управління змінами та R&D.
- Scrum – найпоширеніша agile-методологія з чіткими ролями (Scrum Master, Product Owner, команда), ритуалами (daily stand-ups, sprint planning, reviews) та продуктово-орієнтованим підходом.
- Kanban – метод візуального управління завданнями за допомогою потоків (flow), що підтримує безперервне вдосконалення та оптимізацію роботи без фіксованих ітерацій.
- SAgile (Scaled Agile Framework) – структура масштабування agile-підходів у великих організаціях зі складною проєктною архітектурою.
- Lean Project Management – орієнтований на усунення втрат, максимізацію цінності для замовника та зменшення варіативності.
- Design Thinking – метод, який забезпечує глибоке розуміння потреб користувачів та розробку рішень на основі емпатії, прототипування та тестування.
- Hybrid Project Management – поєднання елементів класичних і гнучких методів (наприклад, стратегічне планування за СРМ з гнучким виконанням задач через Scrum або Kanban).

До сучасних інструментів, що підтримують ці методи, належать (Таблиця 2).



Таблиця 2 – Сучасні інструменти проектного менеджменту

Інструмент	Основне призначення	Сильні сторони	Обмеження
Jira	Управління agile-проектами, backlog, спринтами, звітністю	Потужна аналітика, кастомізація Scrum/Kanban, інтеграція з розробкою	Складна для новачків, висока вартість для масштабних команд
ClickUp	Мультифункціональна платформа для управління завданнями, таймлайнами, OKR	Гнучкість у налаштуванні процесів, зручний UI, інтеграції з інструментами продуктивності	Може бути перевантаженою функціоналом для простих задач
Asana	Гнучке управління командною роботою з інтеграцією календарів, Gantt-діаграм	Інтуїтивний інтерфейс, ефективна командна співпраця, шаблони проєктів	Менш ефективна для масштабних проєктів зі складною ієрархією
Notion	Інтеграція знань, планування та візуалізація проєктної інформації	Висока адаптивність для різних сценаріїв, зручна організація знань	Обмежені функції управління дедлайнами та звітністю
Miro	Онлайн-дошка для спільного візуального планування, ідеації та проведення ретроспектив	Ідеальна для брейнштормінгу, UX-дизайну, динамічна співпраця в режимі реального часу	Не придатна як єдиний інструмент управління проєктом
Monday.com	Візуалізація робочих процесів, інтеграція з CRM, DevOps і фінансовими системами	Професійна автоматизація, широкі аналітичні функції, розширені інтеграції	Складність у масштабуванні кастомних рішень у великих організаціях
Forecast	Прогнозування проєктних термінів, вартості, навантаження ресурсів	Висока точність прогнозів, зменшення затримок і перевитрат	Вартість та потреба в навчанні персоналу
ClickUp AI	Автоматизація задач, генерація текстів, аналіз ефективності команд	Інтеграція AI у щоденні процеси, покращення командної продуктивності	Інколи надлишкова автоматизація може ускладнювати контроль



Trello + Butler AI	Автоматизовані робочі процеси, тригери, правила для задач і карток	Легке налаштування автоматизації, ефективно зменшення ручної праці	Менш придатний для масштабних аналітичних завдань
--------------------	--	--	---

Наведені інструменти підтримують новітні методології завдяки інтеграції з хмарними сервісами, автоматизацією бізнес-процесів, аналітикою в реальному часі та адаптивністю до командної взаємодії в гібридному або повністю дистанційному форматі. Сучасний проєктний менеджмент також активно використовує AI-driven tools (наприклад, *Forecast*, *Wrike* з елементами штучного інтелекту) для прогнозування ризиків, оптимізації ресурсів і підтримки прийняття рішень.

Методи визначають *що* і *як* потрібно зробити, а інструменти - *чим* це буде зроблено. Метод - це стратегія, інструмент - це тактика. У поєднанні вони формують цілісну систему управління проєктом: метод забезпечує логіку, інструмент - реалізацію. У BANI-середовищі важливо обирати методи, здатні до адаптації, і поєднувати їх з інструментами, що підтримують швидку комунікацію, візуалізацію, автоматизацію рутин і аналіз даних у реальному часі.

Методи та інструменти проєктного менеджменту є взаємопов'язаними, але принципово різними категоріями управлінської діяльності. Методи - це концептуальні підходи, що визначають логіку організації проєктного процесу, способи прийняття рішень, взаємодію учасників, етапність і послідовність дій. Іншими словами, методи формують управлінську філософію: вони відповідають на питання *як* саме слід здійснювати управління проєктом. До методів належать водоспадна модель (Waterfall), Agile, Scrum, Critical Path Method (CPM), PRINCE2, Lean Project Management, Kanban та інші. Кожен з них передбачає різні принципи організації робочого процесу - від жорстко структурованих до ітеративних або гнучких.

Інструменти ж, на відміну від методів, є практичними засобами - як матеріальними, так і цифровими - які забезпечують реалізацію методів на



практиці. Вони відповідають на питання *чим* саме виконуються проєктні дії. Наприклад, до інструментів належать діаграма Ганта, структура декомпозиції робіт (WBS), матриця відповідальності (RACI), Kanban-дошка, backlog, burn-down chart, risk matrix тощо. У цифровому форматі інструментами є програмні платформи на кшталт MS Project, Jira, Trello, Asana, ClickUp, Notion, Smartsheet - усі вони дозволяють візуалізувати завдання, контролювати терміни, відстежувати ресурси й комунікації в реальному часі.

Для системного розуміння трансформації управлінських підходів до проєктного менеджменту доцільно порівняти класичні та сучасні методи й інструменти за ключовими параметрами. У таблиці нижче представлено узагальнене зіставлення (Таблиця 3).

Таблиця 3 – Порівняння класичних та сучасних методів та інструментів проєктного менеджменту

Критерій порівняння	Класичні методи та інструменти	Сучасні методи та інструменти
Парадигма управління	Лінійна, послідовна, орієнтована на контроль	Адаптивна, ітеративна, орієнтована на гнучкість і самонавчання
Планування	Повне на початку проєкту (докладний план)	Мінімально необхідне, постійне оновлення через ітерації
Управління ризиками	Прогнозування ризиків на етапі планування	Розподілення ризиків у часі, активна адаптація до змін
Участь стейкхолдерів	Обмежена, переважно на старті й завершенні проєкту	Безперервна взаємодія, активне залучення користувачів
Гнучкість до змін	Низька – зміни вважаються відхиленнями	Висока – зміни є нормою і джерелом вдосконалення
Типові методи	CPM, PERT, WBS, Gantt, водоспадна модель	Agile, Scrum, Kanban, SAFe, Design Thinking, Lean
Основні інструменти	MS Project, Primavera, Excel, WBS-структури	Jira, Asana, Trello, ClickUp, Notion, Miro, Monday.com, AI-платформи
Структура команди	Ієрархічна, чітко розмежовані ролі	Кросфункціональна, автономна, із розподіленим лідерством
Документація	Формалізована, значна кількість документів	Мінімально необхідна, акцент на робочий результат



Контроль якості	Через стандарти, регламент і перевірки	Через зворотний зв'язок, тестування, ретроспективи
Сфера застосування	Будівництво, виробництво, інфраструктура, держуправління	ІТ, маркетинг, R&D, стартапи, інноваційні та міждисциплінарні проекти

Класичні методи забезпечують передбачуваність, чітку структуру та відповідність стандартам, що важливо для стабільних середовищ. Натомість сучасні методи є відповіддю на виклики високої динаміки, технологічної складності та невизначеності. Обираючи між ними, організації дедалі частіше віддають перевагу гібридним моделям, які дозволяють адаптувати процеси відповідно до контексту проекту.

Середовище проекту підпорядковане низці факторів: економічні фактори, політичні впливи, законодавчі обмеження соціальні впливи (у т.ч. громадська думка), фізичне середовище, технічні особливості, неоднозначність умов і ситуацій.

У BANI-середовищі крихкість систем означає, що навіть незначне збурення (економічне, політичне чи технологічне) може спричинити руйнування структури проекту. Каскадні підходи, що базуються на чіткому початковому плануванні, не передбачають гнучкого реагування на такі збурення, що робить їх малопридатними для високодинамічного контексту. Тривожність, як постійний психологічний і організаційний стан невизначеності, вимагає нових підходів до управління командою, таких як регулярний зворотний зв'язок, психологічна підтримка та гнучке делегування, чого не передбачає традиційна модель, зорієнтована на контроль та ієрархію.

Нелінійність BANI-світу свідчить про те, що причинно-наслідкові зв'язки втрачають лінійність: навіть невеликий вплив може мати масштабні наслідки, або навпаки - значні зусилля не дають бажаного результату. В умовах такої складності традиційні підходи з жорстким поділом етапів, регламентів і процедур виявляються неефективними, адже не дозволяють швидко адаптуватися до нових обставин. Натомість сучасні ітеративні методи, як-от



Agile, Scrum або Kanban, дозволяють реагувати на зміни в реальному часі, розподіляти ризики між ітераціями та будувати гнучку модель співпраці зі стейкхолдерами.

Нарешті, незрозумілість сучасного середовища означає, що навіть сама природа викликів часто не піддається повному осмисленню на етапі планування. Традиційна модель управління, яка передбачає фіксацію цілей і вимог на початку проекту, не дозволяє враховувати динаміку очікувань споживачів, ринку або регуляторного середовища. У відповідь на це нові підходи, зокрема Design Thinking, Lean Startup або SAFe, передбачають емпатійне дослідження потреб користувачів, постійне прототипування, адаптацію вимог у процесі реалізації проекту та переорієнтацію на створення цінності.

Отже, ефективність традиційного проєктного менеджменту в сучасному середовищі стрімко знижується через його інерційність, негнучкість і неспроможність відповідати на комплексні виклики нестабільного світу. У VANI-середовищі результативність забезпечують адаптивні, інтерактивні та багатосторонні підходи, які замінюють контроль - взаємодією, регламент - експериментуванням, а стабільність - здатністю до швидкої самоорганізації.

Сучасний проєктний менеджмент дедалі частіше інтегрує підходи, що поєднують стратегічне передбачення (foresight) і системне лідерство. Практики foresight дозволяють проєктним командам аналізувати слабкі сигнали, моделювати сценарії майбутнього та готувати адаптивні стратегії, які враховують не лише поточні виклики, а й потенційні структурні зміни середовища. Системне лідерство передбачає спроможність бачити проєкт у ширшому контексті взаємопов'язаних структур, приймати рішення в умовах складності та активізувати колективний потенціал організації. У цьому контексті надзвичайно важливою є практика sensemaking - здатність колективно створювати значення в умовах неоднозначності й неповноти інформації. Така трансформація управлінських практик засвідчує перехід від механістичного підходу до проєкту як до керованого об'єкта до уявлення про проєкт як динамічну, живу систему, що потребує співналаштування, адаптації й



рефлексивного управління.Проектний менеджмент перестає бути лише інструментом виконання плану - він стає інструментом стратегічної навігації в майбутнє.

Окремо необхідно зазначити низку соціальних аспектів, важливих в управлінні проектами у сучасному турбулентному середовищі.

У контексті сучасного BANI-середовища дуже важлива гнучкість та антихрупкість проектних команд – їх здатність швидко реагувати на зміни, експериментувати, вчитись у режимі реального часу та переоцінювати ризики набуває критичного значення. Це не просто набір функцій, а принципово нова парадигма мислення та дії, яка замінює традиційну орієнтацію на стабільність, передбачуваність і контроль. Швидке реагування на зміни дозволяє командам не лише мінімізувати втрати у разі непередбачуваних подій, а й трансформувати виклики на джерела нових можливостей. Це знаменує перехід від реактивного стилю управління до активної адаптації, де зміна стає стимулом до дії, а не загрозою. У таких умовах цінність формується не через дотримання жорстких планів, а через узгодження дій з динамікою середовища. Експериментування, у свою чергу, витісняє концепт ідеального планування. У складних і невизначених умовах неможливо одразу знайти єдино правильне рішення, натомість перевагу мають ті команди, які здатні швидко формулювати гіпотези, перевіряти їх у формі прототипів, аналізувати результати та масштабувати успішні рішення. Цей підхід близький до логіки Lean Startup, де помилки розглядаються не як поразка, а як цінне джерело зворотного зв'язку. Навчання в режимі реального часу є вирішальним чинником підвищення здатності команди адаптуватися, вдосконалювати процеси та приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних. Така здатність до навчання не зводиться до окремої фази проекту, а формується як безперервний процес, що підтримує культуру відкритості до змін, рефлексії й обміну знаннями. Переосмислення ризиків у динаміці стає більш ефективною стратегією, ніж намагання уникнути їх повністю. У BANI-контексті уникнення ризиків неможливе, а їх ігнорування або відстрочка лише підвищує крихкість проектної системи. Сучасні команди



повинні не лише визнавати постійність ризиків, а й переоцінювати їх з урахуванням нових чинників, будувати альтернативні сценарії та впроваджувати системи раннього реагування, що забезпечують стійкість і оперативність у кризових ситуаціях.

Відбувається не просто зміна процесів, а зміна логіки функціонування команд. Вони перетворюються з виконавців фіксованого плану на самоорганізовані системи, здатні приймати рішення в умовах невизначеності, працювати з багатозначною інформацією та формувати цінність у постійно змінюваному середовищі. Отже, сучасна ефективність команди визначається не здатністю реалізовувати заздалегідь визначені завдання, а компетентністю до постійного мисленнєвого та поведінкового оновлення, в основі якого лежить адаптивність, швидкість реакції, вміння експериментувати та діяти в умовах ризику.

Ще один дуже важливий аспект - цифровізація управління проєктами. Цифрові інструменти (PMIS, платформи на базі AI/ML, predictive analytics) змінюють управління ресурсами, термінами та комунікаціями, створюючи нову логіку керування проєктами, що відповідає динаміці BANI-середовища.

Управління ресурсами набуває нового рівня точності та гнучкості завдяки автоматизованим алгоритмам розподілу навантаження. Цифрові системи, такі як *MS Project Online*, *Monday.com*, *Wrike* або *ClickUp*, дозволяють у режимі реального часу відстежувати завантаження працівників, доступність матеріалів, фінансові потоки та ризики перенавантаження. Інтеграція з AI-модулями дає змогу не лише враховувати поточний стан ресурсів, а й прогнозувати дефіцити, пропонувати оптимальні сценарії заміни та автоматично перерозподіляти завдання за принципами адаптивної логістики. Управління термінами суттєво змінюється завдяки predictive analytics, яка дозволяє моделювати сценарії затримок, виявляти «вузькі місця» в графіку проєкту та оцінювати вплив зовнішніх змін на календарний план. Комунікація в командах зазнає глибокої діджиталізації. Інструменти типу *Slack*, *Microsoft Teams*, *Zoom* або *Miro*, інтегровані з системами управління завданнями, дають змогу створити єдиний



простір для синхронної та асинхронної взаємодії, спільного планування, ретроспектив і щоденних оновлень. За допомогою NLP-алгоритмів (обробка природної мови) такі системи можуть аналізувати настрої команди, рівень залученості або виникнення конфліктних сигналів - що раніше було доступне лише інтуїтивно.

Окрім цього, цифрові платформи, зокрема *Forecast*, *Smartsheet*, *Clarizen* чи *Zoho Projects*, об'єднують усі ці функції в єдине середовище, де автоматизоване управління відбувається на основі даних, аналітики та інтелектуального прогнозування. Завдяки цьому проєктний менеджмент стає не просто інструментом виконання завдань, а динамічною системою прийняття рішень на основі знань, поведінкових патернів та ситуаційної обізнаності.

Перспективи подальшого розвитку досліджень

Методологічна перспектива подальших досліджень передбачає системний перехід від моно-дисциплінарних до міждисциплінарних підходів, орієнтованих на інтеграцію управлінських наук, поведінкової економіки, когнітивістики та кібернетики. Такий підхід ґрунтується на зміні природи управлінського середовища: від стабільного та прогнозованого - до турбулентного, фрагментованого, емоційно насиченого та інформаційно перевантаженого, що властиво BANI-парадигмі. Управлінські науки залишаються основою структурування проєктного процесу, але в умовах нестабільності класичні принципи контролю й планування потребують перегляду. Поведінкова економіка розширює ці межі, демонструючи, як на процеси прийняття рішень впливають когнітивні спотворення, стресові фактори, соціальні норми й емоційний стан команд. Когнітивістика дозволяє аналізувати, як команди навчаються в реальному часі, формують колективну увагу та реагують на складні інформаційні потоки, тим самим підсилюючи необхідність врахування когнітивної архітектури проєктного середовища. Кібернетика, в свою чергу, забезпечує засоби моделювання складних, адаптивних і саморегульованих систем, що функціонують у динаміці зворотного зв'язку, надаючи концептуальні рамки для розуміння керованої складності, резильєнтності й інформаційної



взаємодії. Таким чином, управлінське рішення в турбулентному середовищі вже не може бути результатом одного підходу чи логіки - воно виникає на перетині економічної доцільності, психологічного сприйняття, когнітивної обробки інформації та системного регулювання. Подальші дослідження в цій площині повинні бути спрямовані на розробку інтегрованих методологічних моделей, які враховують емоційно-когнітивні процеси, цифрову динаміку середовища, сценарне планування та поведінкові ризики. Це дозволить сформувати нову наукову рамку управління проєктами, релевантну для складного, швидкоплинного та міждисциплінарного світу XXI століття.

Висновки.

Таким чином, у сучасному проєктному менеджменті відбувається глибинна трансформація підходів до оцінювання ефективності: акцент зміщується від формального, технократичного вимірювання до функціонального підходу, де визначальними стають адаптивність, створення цінності для стейкхолдерів, соціальний вплив і сприяння сталому розвитку. Такий зсув є відповіддю не лише на виклики BANI-середовища, а й на усвідомлення того, що проєкти - це вже не ізольовані технічні структури, а частини складних соціально-економічних екосистем. Традиційна модель оцінювання ефективності спиралася на так званий «залізний трикутник» - дотримання термінів, бюджету та технічних характеристик продукту. Цей підхід був релевантним для стабільних умов, але втрачає актуальність у ситуації постійної змінності, де успішність проєкту дедалі частіше залежить від його здатності адаптуватися та відповідати новим потребам. Натомість функціональний підхід до оцінювання пропонує нову логіку критеріїв. Адаптивність трактується як стратегічна здатність проєктної команди та організації до реакції на зовнішні зміни, гнучкого коригування цілей і швидкого впровадження необхідних трансформацій. Успішний проєкт - це той, що вміє зберігати релевантність попри зміну контексту. Далі, цінність для стейкхолдерів стає ключовою категорією оцінювання: якість результату визначається не стандартизовано, а через призму задоволеності користувачів, партнерів і громад. Акцент зміщується від інженерної досконалості до соціальної



корисності, інклюзивності й участі. Зростає і значення соціального впливу: екологічні, етичні, культурні, гендерні та інституційні наслідки проєкту починають трактуватися як невіддільна частина його ефективності. Вона вже не обмежується виконанням плану чи набором KPI, а включає здатність до трансформації середовища та розв'язання системних проблем. Сталий розвиток набуває статусу системного критерію: ефективними вважаються проєкти, що не лише прибуткові чи корисні в короткостроковій перспективі, а й здатні підтримувати довготривалий баланс між економічними, соціальними й екологічними вимірами. Це передбачає врахування ESG-метрик, принципів зеленої економіки, циркулярного використання ресурсів та етичного управління. Зміщення у підходах до метрик успіху означає перехід від простих формальних параметрів до багатовимірних індикаторів впливу. Отже, оцінювання перестав бути формальною звітною процедурою - воно перетворюється на інструмент стратегічного навчання, гнучкого розвитку, корекції напрямів діяльності та постійного діалогу зі стейкхолдерами.

Література:

1. Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. *Business Horizons*. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2207773>
2. Bokovets, V. V., & Zaiats, O. M. (2022). Suchasni metody upravlinnia proiektamy ta yikh osoblyvosti. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, (65), 55–57. <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-9>
3. Ejidike, B. N., & Mewomo, A. (n.d.). Barriers to digitalization in construction project management: A developing country context. <https://www.researchgate.net/publication/368947905>
4. Gonçalves, R. Q., Lima, R. M., & Silva, M. G. (2023). Portfolio project digitalization and strategic alignment: The role of competence-based capabilities. *International Journal of Project Management*, 41(6), 471–486. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2023.05.003>



5. Gorski, M., Kowalski, P., & Nowak, T. (2024). Digital transformation in agile project management: Enhancing forecasting and risk management. *Procedia Computer Science*, 227, 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.01.034>
6. Hlushko, O. V., & Karyy, O. I. (2025). Project management & corporate social responsibility in the information technology sector: Core categories, objectives, and scope. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhniky". Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnia"*, 9(1). <http://doi.org/10.23939/semi2025.01>
7. Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. [https://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2024/01/Kerzner-Harold-Project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-2017-Wiley-libgen.li .pdf](https://library.ucyp.edu.my/wp-content/uploads/2024/01/Kerzner-Harold-Project-management-a-systems-approach-to-planning-scheduling-and-controlling-2017-Wiley-libgen.li.pdf)
8. Kolyanko, O. V., & Ozymok, G. V. (2017). Using rigid “Waterfall” and flexible “Agile” project management models. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, (52), 177–182.
9. Krupa, M., Šimůnek, D., & Hájek, J. (2023). Hybrid project management models: A systematic literature review. *Journal of Project Management*, 8(1), 29–43. <https://doi.org/10.5267/j.jpm.2022.9.001>
10. Krupa, M., Šimůnek, D., & Hájek, J. (2024). Hybrid project management models: A systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*, 16(1), 1–21. <https://ideas.repec.org/s/ids/ijpoma.html>
11. Moura, R. L. de, Carneiro, T. C. J., & Dias, T. L. (2023). VUCA environment on project success: The effect of project management methods. *Brazilian Business Review*, 20(3), 236–259. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.1>
12. Nasad, N. V., & Kryskun, I. M. (2025). Zasady upravlinnia proiektamy IT-kompanii: metodyky ta instrumenty. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, (1)(48), 57–62. <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2025.015762>
13. Patyka, N. I., & Balanovska, T. I. (2025). Teoretyko-metodychni zasady ta praktychni aspekty upravlinnia proiektamy. *Biznes Inform*, 2, 518–525. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-518-525>



14. Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*. <https://agileforall.com/wp-content/uploads/2016/08/R1605B-PDF-ENG.pdf>
15. Savina, O. Y., & Sevast'yanova, A. V. (2020). Metod protyryzkovoho upravlinnia steikkholderamy proektiv vitroenerhetyky. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 41, 35–44. <https://scispace.com/pdf/metod-protirizikovogo-upravlinnia-steikkholderami-proektiv-4ldajag7u.pdf>
16. Smetaniuk, O. A., & Bondarchuk, A. V. (2020). Osoblyvosti systemy upravlinnia proektamy v IT-kompaniiakh. *Ahrosvit – Agroworld*, 10, 105–111. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.10.105>
17. Suprunenko, S. A. (2024). Suchasni metodychni pidkhody do proiektnoho menedzhmentu ta analizu. *Efektivna ekonomika*, 7. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.7.65>
18. Zhang, Y., Dong, H., Baxter, D., & Dacre, N. (2023). Agile meets digital: A systematic literature review. *Computers in Industry*, 146, 103789. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2023.103789>
19. Zhyhalkevych, Zh. M., & Chukhlib, V. Ye. (2019). Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 6(17), 126–130. <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>

Abstract: The article explores the evolution of project management methods and tools in the context of new managerial turbulence, characterized by high instability, fragmented regulatory environments, digital asymmetry, and shifts in the social structure of teams. It highlights that classical methods based on sequential planning, control, and the “iron triangle” are increasingly losing effectiveness in the complex BANI environment. Under such conditions, project effectiveness is defined not only by formal performance metrics but also by functional attributes—adaptability, stakeholder value, social impact, and contribution to sustainable development. The article analyzes the transformation of methodological approaches from linear and technocratic to integrated and interdisciplinary. The relevance of combining management sciences, behavioral economics, cognitive science, and cybernetics as the intellectual foundation of a new type of project management is substantiated. A behavioral approach allows for a deeper understanding of team responses under uncertainty, the influence of cognitive biases on decision-making, and social dynamics. Cognitive science provides insights into real-time learning and information processing mechanisms. The cybernetic approach enables the modeling of adaptive systems functioning through dynamic feedback. Particular attention is paid to the analysis of next-generation digital tools—AI-based management platforms, visual knowledge organization systems, collaborative platforms, and



predictive analytics solutions. It is shown that these tools are reshaping the logic of time, resource, and team interaction management. A comparative analysis of popular contemporary tools (Jira, ClickUp, Asana, Notion, Miro, Monday.com, Forecast, ClickUp AI) is presented, outlining their features, strengths, and limitations. The article concludes that established management practices must be reconsidered in light of a new reality that requires cognitive flexibility, continuous learning, re-evaluation of risks, and the creation of socially significant value. A methodological perspective for further research is proposed within a synthetic scientific paradigm of project management.

Keywords: *project management, BANI environment, adaptability, digital tools, managerial turbulence, interdisciplinary approach, behavioral economics, cognitive management.*