УДК 005.8:005.332.4
DOI: https://doi.org/10.32782/CMI/2026-20-2

Ащеулова О.М.
кандидат економічних наук, доцент,
Національний технічний університет «Дніпровська політехніка»
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8982-9725

Артюшок В.С.
кандидат економічних наук, доцент,
ПВНЗ «Міжнародний економіко-гуманітарний університет
імені академіка Степана Дем'янчука»
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4812-1613

Василина О.Р.
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького
ORCID: https://orcid.org/0000-0003-2124-3792

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ПІДПРИЄМСТВА

Актуальність дослідження зумовлена поширенням цифрових і ШІ-рішень та необхідністю підвищення керованості проєктної діяльності підприємств. Метою дослідження є визначення механізму впливу цифрових інструментів проєктного менеджменту на формування конкурентних переваг підприємства. Використано методи систематизації, порівняльного та функціонального аналізу, системний підхід і SWOT-аналіз. Систематизовано критерії вибору цифрових рішень і визначено напрями їх використання на етапах реалізації проєкту. Обґрунтовано механізм трансформації операційних ефектів цифровізації через скорочення строків і витрат, підвищення якості, гнучкості та здатності до масштабування проєктної діяльності. Визначено основні переваги, обмеження, можливості та ризики цифровізації проєктного менеджменту. Практична цінність отриманих результатів полягає в можливості їх використання підприємствами для вибору та інтеграції цифрових інструментів відповідно до потреб проєктної діяльності.

Ключові слова: *автоматизація бізнес-процесів, управління ресурсами, цифрове середовище, командна взаємодія, штучний інтелект, управлінські рішення, інформаційна інтеграція, ефективність, організаційні зміни.*

Ashcheulova Oleksandra
Dnipro University of Technology
Artiushok Viktoriia
Private Higher Education Establishment "Academician Stepan Demianchuk
International University of Economics and Humanities"
Vasylyna Orysia
Stepan Gzhytskyi National University of
Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

DIGITAL PROJECT MANAGEMENT TOOLS IN THE SYSTEM OF BUILDING ENTERPRISE COMPETITIVE ADVANTAGES

The study's relevance stems from the increasing complexity of coordinating enterprises' project activities and the growing adoption of digital and AI-based solutions, whose effectiveness depends on alignment with actual managerial needs, integration into the enterprise information environment, the quality of project data, and employees' readiness to use them. The study aims to determine the mechanism through which digital project management tools contribute to the formation of enterprise competitive advantages and to identify the conditions that ensure their effective use. The study applies systematization and generalization to identify criteria for selecting digital solutions; comparative and functional analysis to examine their application at different stages of project implementation; a systems approach to establish the relationship between the digitalization of management processes, the resulting operational effects, and enterprise performance; and SWOT analysis to identify internal strengths and limitations as well as external opportunities and threats associated with the digitalization of project activities. The study systematizes criteria for selecting software solutions, considering functionality, number of users, planning and schedule control capabilities, resource and budget management, integrations, automation, information security, and cost of use. The specific features of applying digital tools at the stages of project initiation, planning, task allocation, execution, monitoring and control, change and risk management, reporting, and project closure are identified. A mechanism is proposed to translate the operational effects of digitalization into shorter project delivery times, lower management costs, improved execution quality, faster response to changes, and greater scalability of project activities. The SWOT analysis shows that the sustainability of these effects depends on integrating information systems, users' digital discipline, data quality, information security and the balance between achieved results and the costs of implementing and maintaining the respective solutions.

Keywords: *business process automation, resource management, digital environment, team collaboration, artificial intelligence, managerial decision-making, information integration, efficiency, organizational change.*

© Ащеулова О.М., Артюшок В.С., Василина О.Р., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

Постановка проблеми. Реалізація проєктів на підприємствах потребує одночасного контролю завдань, строків, ресурсів, витрат і взаємодії між учасниками, що ускладнюється зі збільшенням кількості проєктів та обсягів інформації. Використання розрізнених каналів комунікації, електронних таблиць і документів ускладнює актуалізацію даних та своєчасне виявлення відхилень. Цифрові інструменти проєктного менеджменту дають змогу об'єднати основні управлінські процеси, автоматизувати частину операцій і забезпечити доступ учасників до актуальної проєктної інформації [1]. Водночас значна кількість програмних рішень, відмінності їх функціональних можливостей, вартості впровадження та можливостей інтеграції ускладнюють вибір інструментів, які відповідають реальним потребам підприємства. Особливої уваги потребує визначення того, за яких умов цифровізація проєктного менеджменту забезпечує не лише операційне спрощення роботи, але і формування конкурентних переваг підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі з проблематики проєктного менеджменту простежується зміщення акценту від застосування окремих програмних засобів до комплексної цифровізації проєктних процесів і формування інтегрованого середовища управління проєктами. Комплексний вплив цифровізації на проєктний менеджмент досліджували Е. Пападоніколакі та ін. [2], розглядаючи технологічні зміни у взаємозв'язку з трансформацією управлінських процесів, взаємодії учасників і прийняття рішень. Питання використання штучного інтелекту (далі – ШІ) становить окремий напрям сучасних досліджень. Зокрема, П. Алмейда та ін. [3] систематизували можливості ШІ-інструментів відповідно до сфер управління проєктами й акцентували увагу на їх ролі в роботі з проєктними знаннями. На основі емпіричного дослідження А. Фелічетті та ін. [4] представили результати аналізу практики використання генеративних чат-ботів проєктними менеджерами, зосередившись на чинниках прийняття та фактичного використання нової технології. Перспективи подальшої трансформації проєктного менеджменту під впливом ШІ розкрили Л. Г'юз та ін. [5], пов'язуючи його застосування зі зміною підходів до управлінських рішень та інноваційним розвитком проєктної діяльності. Організаційний аспект упровадження генеративного ШІ вивчали В. Арамалі та ін. [6], приділяючи увагу його впливу на корпоративні цінності, сприйняття технологій працівниками й усталені практики роботи. Також К. Маріані та М. Манчіні [7] розглянули ШІ не лише як засіб автоматизації окремих операцій, а як чинник трансформації змісту роботи та функцій проєктного менеджера. Натомість М. Ненні та ін. [8] узагальнили напрями застосування ШІ в умовах цифровізації і визначили перспективи його подальшої інтеграції в управління проєктами.

Комплекс економічних та управлінських інструментів формування цифрової екосистеми підприємницьких структур у ширшому контексті розвитку цифрового середовища підприємств у статті розглянули Д. Приходька та ін. [9]. У дослідженні В. Баранова та Т. Дорошенко [10] було проаналізовано інноваційні підходи до проєктного менеджменту. Натомість Р. Атаманюк та ін. [11] пов'язують його розвиток із забезпеченням операційної результативності та інтеграцією управлінських і маркетингових процесів підприємства.

Отже, в науковій літературі сформовано значне теоретичне та прикладне підґрунтя щодо цифровізації проєктного менеджменту, використання ШІ, трансформації функцій проєктного менеджера й організаційних наслідків упровадження нових технологій.

Водночас наявні дослідження переважно концентруються на цифровій трансформації проєктного менеджменту загалом або на можливостях окремих технологій, передусім ШІ. Недостатньо опрацьованим залишається питання вибору цифрових інструментів відповідно до конкретних потреб підприємства та їх наскрізного використання на різних етапах реалізації проєкту. Потребує поглиблення та визначення механізму, через який цифровізація проєктних процесів трансформується з операційних ефектів (скорочення тривалості виконання робіт, підвищення прозорості управління, ефективності використання ресурсів і швидкості прийняття рішень) у конкурентні переваги підприємства. Недостатньо систематизованими залишаються також організаційні обмеження впровадження цифрових рішень, пов'язаних із витратами, проблемами інтеграції, кіберризиками та залежністю результативності цифрових рішень від якості даних і готовності персоналу. Саме поєднання цих аспектів становить невирішену частину наукової проблеми та визначає спрямування цього дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є визначення механізму впливу цифрових інструментів проєктного менеджменту на формування конкурентних переваг підприємства й умов забезпечення результативності їх використання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проєктний менеджмент охоплює планування робіт, розподіл завдань і ресурсів, координацію учасників, контроль строків і витрат, управління змінами та ризиками, а також оцінювання результатів проєкту. Виконання зазначених процесів пов'язане з постійним опрацюванням значного обсягу інформації і необхідністю узгодження дій між керівником проєкту, командою, функціональними підрозділами, замовниками та іншими зацікавленими сторонами. Тому цифрові інструменти стають важливим складником організаційного забезпечення проєктної діяльності підприємства.

Практична роль цифрових технологій полягає у формуванні єдиного середовища, в якому фіксуються завдання, відповідальні особи, строки, залежності між роботами, використані ресурси, документи, внесені зміни та фактичні результати. Такий підхід дає змогу перейти від розрізненого ведення календарів, таблиць, листування та звітності до системного контролю проєкту й актуалізації інформації у процесі його реалізації [12]. За такої умови наявність значної кількості цифрових платформ не означає їх однакової придатності для різних підприємств і проєктів. Вибір конкретного рішення має враховувати не популярність програмного продукту, а відповідність його функціональних можливостей масштабу та складності проєктів, чисельності команди, потребам у плануванні ресурсів і бюджету, наявній цифровій інфраструктурі та фінансовим можливостям підприємства.

Основні критерії, які доцільно враховувати під час вибору цифрових інструментів проєктного менеджменту, узагальнено в таблиці 1.

Таблиця 1

Критерії вибору цифрових інструментів проєктного менеджменту

Критерій	Параметри оцінювання	Практичне значення для підприємства
Функціональність	Завдання і підзавдання; календар; Kanban; діаграма Ганта; залежності; звітність	Відповідність можливостей системи складності та характеру проєктів підприємства
Кількість користувачів	Ліміти користувачів; доступ для гостей; зовнішні виконавці; кількість робочих просторів	Можливість залучати всю проєктну команду, замовників і підрядників без надлишкових витрат
Планування та контроль строків	Кінцеві строки виконання; контрольні точки; залежності між завданнями; критичний шлях; автоматичні нагадування	Контроль виконання календарного плану та своєчасне виявлення затримок
Управління ресурсами	Навантаження команди; облік робочого часу; контроль навантаження працівників; розподіл робіт	Недопущення перевантаження окремих працівників і більш рівномірний розподіл завдань
Бюджет і витрати	Бюджет проєкту; погодинні ставки; планові та фактичні витрати; фінансові звіти	Можливість контролювати як виконання робіт, так і фактичну вартість проєкту
Спільна робота	Коментарі; згадування; файли; сповіщення; історія змін	Збереження робочої комунікації безпосередньо біля відповідного завдання або проєкту
Інтеграції	Microsoft 365; Google Workspace; Slack; Microsoft Teams; системи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); хмарні сховища; програмні інтерфейси інтеграції (API)	Включення платформи в наявне цифрове середовище підприємства без постійного ручного перенесення даних
Автоматизація та ШІ	Правила і тригери; автоматичні статуси; резюме; пошук; формування текстів і звітів	Скорочення повторюваних операцій менеджера та часу на обробку проєктної інформації
Безпека й адміністрування	Ролі; права доступу; журнал активності; резервне копіювання; корпоративне адміністрування	Розмежування доступу працівників, клієнтів і підрядників до проєктної інформації
Вартість використання	Ціна ліцензії; тарифні обмеження; платні модулі; вартість інтеграцій і масштабування	Оцінювання повної вартості використання системи з урахуванням чисельності команди та необхідних функціональних можливостей

Джерело: власна розробка авторів

Наведені критерії свідчать, що вибір цифрового інструменту проєктного менеджменту не може ґрунтуватися лише на його функціональних можливостях. Практично важливо співвіднести можливості платформи з параметрами проєктної діяльності підприємства. Для невеликої команди, яка реалізує відносно прості проєкти, розширені засоби управління ресурсами, критичним шляхом або портфелем проєктів можуть залишатися невикористаними, водночас підвищуючи вартість системи та складність її адміністрування. Натомість для підприємства, яке одночасно реалізує декілька взаємопов'язаних проєктів, базового контролю завдань і строків уже недостатньо, адже зростає значення управління навантаженням працівників, залежностями між роботами, бюджетом, розмежуванням прав доступу та формуванням консолідованої звітності.

Окремого значення набуває сумісність цифрового інструменту з уже сформованим інформаційним середовищем підприємства. За відсутності необхідних інтеграцій частина даних переноситься між системами вручну, паралельно ведуться таблиці, листування й окремі реєстри, унаслідок чого втрачається одна з основних переваг цифровізації – наявність єдиного актуального джерела проєктної інформації. Саме тому економічну доцільність платформи визначає не тільки вартість ліцензії, але і співвідношення її фактично використовуваних можливостей, витрат на впровадження й ефекту від скорочення ручних операцій та координаційних витрат.

Ринок цифрових рішень для проєктного менеджменту представлений значною кількістю програмних продуктів, функціональні межі між якими поступово стираються. Одна платформа може одночасно підтримувати постановку завдань, календарне планування, комунікацію, документообіг, облік часу, аналітику й автоматизацію процесів, тоді як окремі спеціалізовані рішення використовуються лише для певної управлінської операції. Поширення ШІ-функцій додатково розширює функціональні можливості за рахунок автоматичного узагальнення інформації, підготовки звітів, пошуку даних і підтримки управлінських рішень [13, с. 249]. За таких умов просте порівняння програмних продуктів за кількістю доступних функцій не повністю відображає їх практичну роль у проєктному менеджменті. Доцільніше розглядати цифровий інструментарій відповідно до етапів реалізації проєкту і конкретних управлінських дій, визначаючи, хто використовує відповідний інструмент, для виконання яких операцій та який практичний результат при цьому отримується. Такий підхід дає змогу простежити роль цифрових технологій на всіх етапах життєвого циклу проєкту: від ініціювання та планування до контролю, звітування і завершення проєкту (табл. 2).

Наведені в таблиці 2 дані свідчать, що вплив цифрових інструментів на результати проєктної діяльності формується послідовно протягом усього життєвого циклу проєкту. Уже на етапах ініціювання та планування важливим стає створення єдиного інформаційного простору, у межах якого вимоги замовника узгоджуються зі строками виконання робіт, необхідними ресурсами та відповідальними особами. Практичне значення такого підходу полягає в забезпеченні актуальності та узгодженості проєктної інформації. Зміни

Таблиця 2

Використання цифрових інструментів на різних етапах реалізації проєкту

Учасники	Операції у цифровому середовищі	Інструменти, що можуть застосовуватися	Результат використання
Ініціювання проєкту			
Замовник, керівництво, керівник проєкту	Фіксуються цілі, вимоги, очікувані результати, основні строки й учасники	Asana, Monday.com, ClickUp, Notion	Створено єдиний цифровий простір проєкту з вихідними вимогами
Планування робіт			
Керівник проєкту, керівники напрямів	Проєкт розподіляється на етапи та завдання, визначаються строки, залежності і контрольні точки	Microsoft Project, TeamGantt, Asana, ClickUp	Сформовано календарний план і послідовність виконання робіт
Розподіл завдань			
Керівник проєкту, керівники команд, виконавці	Для завдань визначаються виконавці, строки, пріоритети та статуси	Jira, Trello, Asana, Monday.com	Визначено персональну відповідальність, строки та поточний стан виконання завдань
Виконання і командна взаємодія			
Виконавці, керівники команд, підрядники	Обговорюються завдання, здійснюється обмін файлами, фіксуються зміни та поточні результати	Microsoft Teams, Slack, проєктні чати, Google Workspace, Microsoft 365	Робоча інформація та історія взаємодії зберігаються у спільному середовищі
Контроль строків і навантаження			
Керівник проєкту, керівники команд, ресурсний менеджер	Контролюються прострочені та критичні завдання, фактичний час і навантаження працівників	Worksection, ClickUp, Jira, Monday.com	Своєчасно виявляються затримки, перевантаження та коригується розподіл ресурсів
Контроль бюджету			
Керівник проєкту, фінансовий менеджер, бухгалтерія	Зіставляються планові та фактичні витрати, робочий час і вартість виконаних робіт	Worksection, Microsoft Project, фінансові інтеграції	Виявляються перевитрати та контролюється залишок бюджету
Управління змінами і ризиками			
Керівник проєкту, замовник, відповідальні за напрями	Реєструються зміни вимог, проблеми, ризики, відповідальні особи та прийняті рішення	Jira, Asana, Monday.com, Confluence	Зберігається історія змін і контролюється виконання коригувальних дій
Звітність і комунікація із замовником			
Керівник проєкту, керівництво, замовник	Формуються звіти про стан виконання, інформаційні панелі (dashboards), протоколи зустрічей і перелік відкритих питань	ClickUp, Monday.com, Zoom, Microsoft Teams, tl; dv, функції ШІ	Керівництво та замовник отримують актуальні дані про строки, результати, проблеми і подальші дії
Завершення проєкту			
Керівник проєкту, команда, замовник	Закриваються завдання, зберігаються фінальні документи, результати та засвоєні уроки	Notion, Confluence, SharePoint, корпоративні бази знань	Сформовано цифровий архів проєкту та базу досвіду для майбутніх проєктів

Джерело: узагальнено авторами за [14; 15]

вимог, строків або ресурсного забезпечення не залишаються на рівні окремих повідомлень чи документів, а відображаються в загальній системі управління проєктом. Наприклад, у разі зміни замовником вимог до результату проєкту керівник може оперативно визначити, які пов'язані завдання, контрольні точки та ресурси потребують коригування. Для підприємства це знижує ризик виконання зайвих робіт і запобігає порушенню погоджених строків реалізації проєкту.

На етапі виконання проєкту найбільшого значення набуває не сама наявність електронного переліку завдань, а прозорість поточного стану робіт. Цифрові інструменти дають змогу керівнику проєкту оперативно відстежувати хід виконання завдань, виявляти прострочення, а також визначати залежності між результатами роботи окремих працівників, підрозділів чи етапів проєкту. Якщо фахівець перевантажений декількома критичними завданнями, це можна виявити до фактичного зриву строку та частину роботи передати іншому виконавцю. У традиційній організації така проблема нерідко стає очевидною лише під час чергової наради або після пропущеного дедлайну. Саме скорочення часу між виникненням відхилення та управлінською реакцією є одним із практичних результатів цифровізації проєктного управління.

Подібна логіка також стосується і витрат. Поєднання даних про виконані роботи, фактично витрачений час і бюджет дає змогу контролювати не лише загальну суму витрат після завершення проєкту, але і виявляти відхилення від запланованих показників на окремих етапах його реалізації. Наприклад, систематичне перевищення запланованих трудовитрат на певний вид робіт може свідчити про помилку в плануванні, недостатню кваліфікацію виконавців або необхідність зміни технології виконання. Для підприємства така інформація важлива не тільки в межах поточного проєкту, оскільки накопичені фактичні дані дають

змогу точніше оцінювати строки та вартість аналогічних робіт у наступних проєктах.

Цифрове середовище змінює і взаємодію із замовником. Актуальні дані про виконані етапи, відкриті питання, погоджені зміни і подальші дії зменшують залежність від періодичних ручних звітів та розрізненого листування. Для підприємства, що працює одночасно з декількома клієнтами, це має безпосереднє конкурентне значення, тому що скорочується час відповіді на запити, підвищується передбачуваність виконання зобов'язань, а історія погоджень зменшує ризик суперечностей щодо змісту та строків робіт.

Не менш важливим є етап завершення проєкту, адже збереження фактичних строків, витрат, причин відхилень, прийнятих рішень і типових проблем перетворює результати окремого проєкту на організаційний досвід. Якщо такі дані використовуються під час планування наступних робіт, підприємство поступово скорочує кількість повторюваних помилок, підвищує точність оцінювання потреб у ресурсах і може використовувати вже напрацьовані рішення замість їх повторного створення.

Отже, конкурентний ефект цифрового проєктного менеджменту формується внаслідок не від самого впровадження програмного продукту, а від скорочення часу на координацію, оперативного виявлення відхилень від планових показників, точнішого планування ресурсів і витрат, збереження управлінського досвіду та підвищення передбачуваності результатів для замовника [16]. Якщо такі ефекти відтворюються в декількох проєктах, вони формують здатність підприємства виконувати роботи швидше, з меншими непродуктивними витратами, оперативніше реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища й одночасно реалізовувати більшу кількість проєктів без пропорційного збільшення управлінського навантаження.

Механізм трансформації зазначених результатів у конкурентні переваги підприємства, представлений на рисунку 1, демонструє, що конкурентні переваги формуються не безпосередньо внаслідок використання цифрової платформи, а в результаті зміни способу організації проєктної роботи. Об'єднання учасників, ресурсів і проєктної інформації в єдиному цифровому середовищі забезпечує наскрізний зв'язок між плануванням, виконанням, контролем і звітністю. Використання цифрових засобів моніторингу дає змогу оперативніше відстежувати перебіг проєкту та виявляти відхилення від запланованих параметрів [17]. У результаті скорочується обсяг ручних операцій, спрощується перерозподіл ресурсів і прискорюється обмін актуальною інформацією.

На рівні підприємства повторюваність таких ефектів у різних проєктах забезпечує скорочення строків виконання робіт та зниження управлінських витрат, підвищення стабільності виконання робіт, оперативніше реагування на зміни і можливість збільшувати



Рис. 1. Механізм формування конкурентних переваг підприємства засобами цифрового проєктного менеджменту

Джерело: власна розробка авторів

Таблиця 3

SWOT-аналіз використання цифрових інструментів проєктного менеджменту на підприємстві

Сильні сторони (S)	**Слабкі сторони (W)**
Єдине середовище для завдань, строків, документів і робочої комунікації	Залежність якості проєктних даних від своєчасності їх внесення й оновлення працівниками
Прозорість статусів завдань, строків виконання та відповідальності учасників	Необхідність навчання персоналу й адаптації звичних робочих процесів
Автоматизація нагадувань, погоджень, статусів і регулярної звітності	Ризик дублювання завдань, документів і комунікації при паралельному використанні декількох систем
Накопичення історії проєктів, рішень, документів і фактичних результатів	Необхідність налаштування платформи відповідно до процесів, ролей і структури конкретного підприємства
Можливість одночасного контролю строків, навантаження команди, ресурсів і результатів проєкту	Постійні витрати на ліцензії, адміністрування, інтеграції і додаткові функціональні можливості
Можливості (O)	**Загрози (T)**
Інтеграція проєктних платформ із CRM, ERP, фінансовими, кадровими та комунікаційними системами підприємства	Витік, втрата або несанкціонований доступ до комерційно важливої проєктної інформації
Використання ШІ для пошуку інформації, підготовки звітів, протоколів, аналізу даних і підтримки рішень	Залежність від доступності хмарного сервісу, його технічних збоїв і політики постачальника
Використання накопичених даних завершених проєктів для точнішого планування строків, ресурсів і бюджету нових проєктів	Підвищення тарифів, зміна умов ліцензування або обмеження раніше доступних функціональних можливостей
Масштабування кількості проєктів і команд на основі стандартизованих цифрових процесів	Технологічна прив'язка до конкретної платформи та складність перенесення накопичених даних до іншої системи
Формування корпоративної бази знань, шаблонів і типових проєктних рішень для їх повторного використання	Кіберінциденти та помилкові ШІ-рекомендації, здатні впливати на управлінські рішення

Джерело: власна розробка авторів

кількість проєктів без пропорційного зростання координаційного навантаження. Водночас реалізація наведеного механізму залежить від якості даних, цифрової дисципліни команди, ступеня інтегрованості систем, витрат на їх упровадження та використання, належного рівня інформаційної безпеки. Тому поряд із потенційними перевагами необхідно враховувати внутрішні обмеження та зовнішні ризики цифровізації проєктного менеджменту, які доцільно систематизувати за допомогою SWOT-аналізу (табл. 3).

Проведений SWOT-аналіз підтверджує, що результативність цифровізації проєктного менеджменту залежить не стільки від вибору конкретної платформи, скільки від способу її включення в систему управління підприємством. Практичний ефект досягається за умови єдиного порядку роботи із завданнями та даними, інтеграції з іншими інформаційними системами, належної підготовки користувачів і регулярного використання накопиченої проєктної інформації. Водночас цифровізація зумовлює виникнення додаткових обмежень, пов'язаних із витратами на ліцензування та інтеграцію програмних рішень, залежністю від постачальників програмного забезпечення, необхідністю захисту даних і підтримання цифрової дисципліни команди. Тому розширення функціональних можливостей цифрових платформ не повинно бути самоціллю, оскільки підприємству доцільно використовувати ті цифрові рішення, які відповідають масштабу та складності його проєктів і забезпечують практичний ефект, співмірний із витратами на їх упровадження та підтримку.

Отримані результати мають прикладне значення для керівників підприємств, проєктних менеджерів, керівників функціональних підрозділів і фахівців, відповідальних за цифровізацію бізнес-процесів. Запропоновані критерії вибору цифрових інструментів можуть використовуватися під час вибору або перегляду цифрового інструментарію, а систематизація напрямів його застосування за етапами реалізації проєкту з метою визначення необхідних функціональних можливостей, розподілу відповідальності між учасниками й усунення дублювання операцій у різних інформаційних системах. Для керівників проєктів результати дослідження створюють підґрунтя для пов'язання використання цифрових засобів із конкретними завданнями контролю строків, ресурсів, бюджету та змін, тоді як для керівництва підприємства вони можуть бути основою для оцінювання доцільності цифровізації з позицій її впливу на швидкість реалізації проєктів, витрати та можливості масштабування проєктної діяльності.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що цифрові інструменти проєктного менеджменту впливають на конкурентоспроможність підприємства в результаті підвищення керованості проєктів, скорочення часу на координацію, оперативний контроль строків, ресурсів і витрат та накопичення проєктних даних. Систематизовано критерії вибору цифрових рішень з урахуванням їх функціональних можливостей, масштабу проєктної діяльності, потреб у ресурсному та фінансовому контролі, рівня інтеграції, можливостей автоматизації, вимог до безпеки і вартості використання.

Визначено практичне місце цифрових інструментів на різних етапах реалізації проєкту й обґрунтовано механізм трансформації операційних ефектів цифровізації у конкурентні переваги підприємства. Встановлено, що такими перевагами є скорочення строків реалізації проєктів, зниження управлінських витрат, підвищення якості виконання, оперативніше реагування на зміни та можливість масштабування проєктної діяльності без пропорційного збільшення координаційного навантаження. Водночас результати SWOT-аналізу засвідчили необхідність

урахування витрат на цифрові рішення, забезпечення якості даних і готовності персоналу, зниження кіберризиків і технологічної залежності від постачальників платформ. Практична цінність одержаних результатів полягає в можливості використання запропонованих критеріїв і механізму підприємствами для обґрунтованого вибору цифрових інструментів, визначення напрямів їх інтеграції у проєктні процеси й оцінювання потенційних переваг та обмежень їх упровадження.

Перспективи подальших досліджень полягають у кількісному оцінюванні впливу цифрових інструментів та ШІ-функцій на строки реалізації проєктів, рівень витрат, продуктивність команд і результативність проєктної діяльності підприємств.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Безрученков Ю. В., Щука Г. П. Використання цифрових інструментів в управлінні проєктами. *Здобутки економіки: перспективи та інновації.* 2025. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17008061

2. Papadonikolaki E., Narayanan V., Sankaran S., Clegg S. The role of digitalization in project management. *Project Leadership and Society.* 2025. Vol. 6. Art. 100184. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100184

3. Almeida P. M., Fernandes G., Santos J. M. R. C. A. Artificial intelligence tools for project management: A knowledge-based perspective. *Project Leadership and Society.* 2025. Vol. 6. Art. 100196. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100196

4. Felicetti A. M., Cimino A., Mazzoleni A., Ammirato S. Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers. *Journal of Innovation & Knowledge.* 2024. Vol. 9, № 3. Art. 100545. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100545

5. Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030 / L. Hughes et al. *Journal of Innovation & Knowledge.* 2025. Vol. 10, № 5. Art. 100772. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772

6. Generative AI in project management: Impacts on corporate values, employee perceptions, and organizational practices / V. Aramali et al. *Project Leadership and Society.* 2025. Vol. 6. Art. 100191. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100191

7. Mariani C., Mancini M. Beyond replacement: How project managers perceive the transformative role of AI in project work. *Journal of Engineering and Technology Management.* 2025. Vol. 78. Art. 101927. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101927

8. How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: a systematic literature review / M. E. Nenni et al. *Management Review Quarterly.* 2025. Vol. 75. P. 1669–1716. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z

9. Financially-oriented complex of economic and management tools in the development of the digital ecosystem of entrepreneurial structures / D. Prykhodko et al. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2026. Vol. 2, № 67. P. 163–176. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5131

10. Баранов В. В., Дорошенко Т. М. Проєктний менеджмент: інноваційні підходи. *Вісник післядипломної освіти. Серія «Соціальні та поведінкові науки».* 2022. № 19 (48). С. 98–118. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-19(48)-98-118

11. Атаманюк Р. Ф., Янковська Г. В., Комарницький І. М. Концептуальні засади проєктного менеджменту в забезпеченні операційної результативності та маркетингової інтеграції. *Трансформаційна економіка.* 2025. № 4 (13). С. 9–13. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-1

12. Романчукевич М. Й. Цифрова трансформація процесів управління проєктами: інструменти та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2026. № 22. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21793002

13. Птащенко О., Балюк Ю. Застосування штучного інтелекту в управлінні проєктами. *Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій.* 2026. Т. 3, № 21. С. 248–261. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0320

14. ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2026 році. Worksection. URL: https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html (дата звернення: 07.09.2026).

15. Топ 10 інструментів для управління проєктами. Robot_dreams. URL: https://robotdreams.cc/uk/blog/847-top-10-instrumentiv-dlya-upravlinnya-proyektami (дата звернення: 07.09.2026).

16. Комеліна О., Корунський В. Цифрові технології та інструменти в проєктному управлінні організаційною стійкістю підприємств. *Сталий розвиток економіки.* 2026. № 6 (57). С. 849–855. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-117

17. Кульчицький І. І. Цифрові інструменти моніторингу в системі проєктного менеджменту. *Актуальні питання економічних наук.* 2026. № 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19323047

REFERENCES

1. Bezruchenkov Yu. V., Shchuka H. P. (2025) Vykorystannia tsyfrovykh instrumentiv v upravlinni proiektamy [Use of digital tools in project management]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of the Economy: Prospects and Innovations,* vol. 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.17008061 (in Ukrainian).

2. Papadonikolaki E., Narayanan V., Sankaran S., Clegg S. (2025) The role of digitalization in project management. *Project Leadership and Society,* vol. 6, art. 100184. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100184

3. Almeida P. M., Fernandes G., Santos J. M. R. C. A. (2025) Artificial intelligence tools for project management: A knowledge-based perspective. *Project Leadership and Society,* vol. 6, art. 100196. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100196

4. Felicetti A. M., Cimino A., Mazzoleni A., Ammirato S. (2024) Artificial intelligence and project management: An empirical investigation on the appropriation of generative Chatbots by project managers. *Journal of Innovation & Knowledge,* vol. 9, issue 3, art. 100545. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100545

5. Hughes L., Mavi R. K., Aghajani M., Fitzpatrick K., Gunaratnege S. M., Shekarabi S. A. H., Hughes R., Khanfar A., Khatavakhotan A., Mavi N. K., Li K., Mahmoud M., Malik T., Mutasa S., Nafar F., Yates R., Alahmad R., Jeon I., Dwivedi Y. K. (2025) Impact of artificial intelligence on project management (PM): Multi-expert perspectives on advancing knowledge and driving innovation toward PM2030. *Journal of Innovation & Knowledge,* vol. 10, issue 5, art. 100772. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jik.2025.100772

6. Aramali V., Cho N., Pande F., Al-Mhdawi M. K. S., Ojiako U., Qazi A. (2025) Generative AI in project management: Impacts on corporate values, employee perceptions, and organizational practices. *Project Leadership and Society,* vol. 6, art. 100191. DOI: https://doi.org/10.1016/j.plas.2025.100191

7. Mariani C., Mancini M. (2025) Beyond replacement: How project managers perceive the transformative role of AI in project work. *Journal of Engineering and Technology Management,* vol. 78, art. 101927. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2025.101927

8. Nenni M. E., De Felice F., De Luca C. et al. (2025) How artificial intelligence will transform project management in the age of digitization: A systematic literature review. *Management Review Quarterly,* vol. 75, pp. 1669–1716. DOI: https://doi.org/10.1007/s11301-024-00418-z

9. Prykhodko D., Ratnikov D., Krychevska Y., Sahaidak M., Mazhnyk L., Leha O. (2026) Financially-oriented complex of economic and management tools in the development of the digital ecosystem of entrepreneurial structures. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice,* vol. 2, no. 67, pp. 163–176. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.67.2026.5131

10. Baranov V. V., Doroshenko T. M. (2022) Proiektnyi menedzhment: innovatsiini pidkhody [Project management: innovative approaches]. *Visnyk pisliadyplomnoi osvity. Seriia "Sotsialni ta povedinkovi nauky" – Bulletin of Postgraduate Education. Social and Behavioral Sciences Series,* vol. 19(48), pp. 98–118. DOI: https://doi.org/10.32405/2522-9931-2022-19(48)-98-118 (in Ukrainian)

11. Atamaniuk R. F., Yankovska H. V., Komarnytskyi I. M. (2025) Kontseptualni zasady proiektnoho menedzhmentu v zabezpechenni operatsiinoi rezultatyvnosti ta marketynhovoi intehratsii [Conceptual principles of project management in ensuring operational performance and marketing integration]. *Transformatsiina ekonomika – Transformational Economy,* vol. 4(13), pp. 9–13. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2025-13-1 (in Ukrainian)

12. Romanchukevych M. Y. (2026) Tsyfrova transformatsiia protsesiv upravlinnia proiektamy: instrumenty ta perspektyvy [Digital transformation of project management processes: tools and prospects]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences,* vol. 22. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.21793002 (in Ukrainian)

13. Ptashchenko O., Baliuk Yu. (2026) Zastosuvannia shtuchnoho intelektu v upravlinni proiektamy [Application of artificial intelligence in project management]. *Yevropeiskyi naukovyi zhurnal ekonomichnykh ta finansovykh innovatsii – European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation,* vol. 3(21), pp. 248–261. DOI: https://doi.org/10.32750/2026-0320 (in Ukrainian)

14. TOP 7 instrumentiv dlia upravlinnia proektamy u 2026 rotsi [TOP 7 project management tools in 2026]. Worksection. Available at: https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html (accessed September 7, 2026) (in Ukrainian).

15. Top 10 instrumentiv dlia upravlinnia proiektamy [Top 10 project management tools]. Robot_dreams. Available at: https://robotdreams.cc/uk/blog/847-top-10-instrumentiv-dlya-upravlinnya-proyektami (accessed September 7, 2026) (in Ukrainian).

16. Komelina O., Korunskyi V. (2026) Tsyfrovi tekhnolohii ta instrumenty v proiektnomu upravlinni orhanizatsiinoiu stiikistiu pidpryiemstv [Digital technologies and tools in project management of organizational resilience of enterprises]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Development of Economy,* vol. 6(57), pp. 849–855. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-57-117 (in Ukrainian).

17. Kulchytskyi I. I. (2026) Tsyfrovi instrumenty monitorynhu v systemi proiektnoho menedzhmentu [Digital monitoring tools in the project management system]. *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk – Current Issues of Economic Sciences,* vol. 21. DOI: https://doi.org/10.5281/zenodo.19323047 (in Ukrainian).

Дата надходження статті: 26.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 30.10.2026
Дата публікації статті: 24.11.2026