

УДК 351

DOI: 10.31673/2786-7412.2025.013691

Світлана ПЕТЬКУН

доктор наук з державного управління, доцент,
 завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
 Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
 ORCID ID: 0000-0002-0703-169X
 e-mail: s.petkun@ukr.net

Svitlana PETKUN

Doctor of Public Administration, Associate Professor,
 Head of the Department of Public Administration and Administration
 State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
 ORCID ID: 0000-0002-0703-169X
 e-mail: s.petkun@ukr.net

Юрій ПОМАЗАНСЬКИЙ

ТОВ «Нова Пошта», менеджер проєктний, м.Київ
 ORCID ID: 0009-0009-6125-5502

Yurii POMAZANSKYI

«NOVA POST» LLC, project manager, Kyiv
 ORCID ID: 0009-0009-6125-5502

**ПРІОРИТЕТИ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ
 ТА БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ**

**REGARDING PRIORITY OF PROJECT MANAGEMENT
 AND BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES**

У статті наголошено, що проєктне управління в сучасних умовах глобалізації, інноваційного розвитку та швидких змін ринкових умов набуває значного значення в контексті партнерства українських суб'єктів з міжнародними організаціями. Підкреслено, що пріоритетної значимості таке управління набуде після закінчення активної фази російської агресії. Це пояснюється тим, що основними сферами, де проєкти будуть реалізовуватися найчастіше, стануть такі сфери, як: будівництво, інформаційні технології, охорона здоров'я, фінансовий сектор, маркетинг і реклама. Зазначено, що хоча існують універсальні підходи до управління проєктами, проте зрозуміло, що кожна з цих галузей має свої особливості, які впливають на тип проєктів, їхні масштаби, тривалість та вимоги до ресурсів. Для досягнення стратегічних цілей організації зобов'язані не лише адаптуватися до змін, а й бути готовими до проактивного впровадження інноваційних підходів свою діяльність. Виявлено, що визначення рівня зрілості управління проєктами в організації є важливим кроком для поліпшення ефективності реалізації проєктів. Кожен успішний проєкт є результатом комплексної координації різних ресурсів, планування та контролю за

його реалізацією. Управління проєктами в такому контексті постає як спеціалізована діяльність, що має свої специфічні методи та інструменти для досягнення поставлених цілей.

Зрілість системи управління проєктами вказує на ступінь розвитку, стандартизації та інтеграції процесів управління проєктами в організації. Вона визначає здатність організації ефективно планувати, контролювати та виконувати проєкти. Це комплексна характеристика, яка відображає, наскільки розвинені та формалізовані процеси управління проєктами, як вони інтегровані в загальну структуру організації, і наскільки організація здатна застосовувати ці процеси на практиці.

Наголошено, що Україна займає важливе місце на глобальному ринку блокчейн-технологій, демонструючи активну участь як у впровадженні блокчейн-рішень на рівні держави, так і в розвитку криптовалютного ринку.

Ключові слова: управління проєктами, сфера публічного управління, стратегічні цілі, ефективність, блокчейн-технології.

It is emphasized that project management in the modern conditions of globalization, innovative development and rapid changes in market conditions is gaining significant importance in the context of partnership between Ukrainian entities and international organizations. It is emphasized that such management will gain priority importance after the end of the active phase of Russian aggression. This is explained by the fact that the main areas where projects will be implemented most often will be such areas as: construction, information technology, healthcare, the financial sector, marketing and advertising. It is noted that although there are universal approaches to project management, it is clear that each of these industries has its own characteristics that affect the type of projects, their scale, duration and resource requirements. To achieve strategic goals, organizations must not only adapt to change, but also be prepared to proactively implement innovative approaches in their activities. It has been found that determining the level of project management maturity in an organization is an important step in improving the effectiveness of project implementation. Every successful project is the result of a complex coordination of various resources, planning and control over its implementation. Project management in this context appears as a specialized activity, which has its own specific methods and tools for achieving the set goals.

Project management system maturity indicates the degree of development, standardization, and integration of project management processes within an organization. It determines the organization's ability to effectively plan, control, and execute projects. It determines the organization's ability to effectively plan, control, and execute projects. This is a comprehensive characteristic that reflects how developed and formalized project management processes are, how integrated they are into the overall structure of the organization, and how capable the organization is of applying these processes in practice.

It was emphasized that Ukraine occupies an important place in the global blockchain technology market, demonstrating active participation both in the implementation of blockchain solutions at the state level and in the development of the cryptocurrency market.

Key words: project management, public administration, strategic goals, efficiency, blockchain technologies.

Постановка проблеми. Блокчейн-технології стали одними з найбільш значущих інновацій останніх десятиліть, змінивши підходи до зберігання даних, фінансових операцій та організації децентралізованих систем. З моменту свого виникнення, блокчейн перетворився з технології, що асоціювалася виключно з криптовалютами, на інструмент, який використовується у різних галузях: від фінансів та публічного управління до охорони здоров'я та енергетики. Сьогодні ринок блокчейн продовжує зростати, демонструючи величезний потенціал для трансформації глобальних економічних та соціальних процесів. За останні кілька років блокчейн-індустрія зазнала значного розвитку та зростання. На сьогодні технологія блокчейн більше не сприймається лише як основа для криптовалют, таких як Bitcoin чи Ethereum. Вона розширила свою присутність у багатьох секторах економіки, включаючи фінансові послуги, логістику, охорону здоров'я, освіту, енергетику, ритейл та багато інших.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Як свідчить аналіз, нині активізувалися дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних науковців проблематики проєктного менеджменту, в цілому, та розвитку блокчейн-технологій зокрема.

Мета статті полягає у визначенні ключових пріоритетів впровадження блокчейн-технологій у сферу проєктного менеджменту, аналізі потенціалу їх синергії для підвищення прозорості, ефективності, довіри та децентралізації управлінських процесів у сучасному цифровому середовищі.

Виклад основного матеріалу. Згідно з дослідженнями, глобальний ринок блокчейн-технологій мав оцінку в понад 4,9 мільярда доларів США у 2021 році і продовжує зростати. Прогнозується, що до 2030 року цей ринок досягне 1,4 трильйона доларів, із середньорічним темпом зростання (CAGR) близько 85,9% з 2021 по 2030 рік. Це обумовлено високим попитом на децентралізовані технології, зростанням інтересу з боку урядів та приватного сектору до їх впровадження, а також розвитком криптовалютних ринків [1].

Нині найбільш активно блокчейн-технології розвиваються в таких регіонах:

- **Північна Америка.** США є лідером у впровадженні блокчейн-технологій завдяки підтримці великих технологічних компаній та розвитку криптовалютного ринку. Крім того, великі фінансові установи та регулятори демонструють інтерес до інтеграції блокчейну в свої процеси.
- **Європа.** Європейський ринок також показує стабільне зростання, особливо в таких країнах, як Швейцарія, Великобританія та Німеччина. Європейський Союз активно підтримує розвиток блокчейн-рішень, інвестуючи у проєкти, спрямовані на підвищення прозорості та безпеки даних.
- **Азія.** Азійський ринок, зокрема Китай, Японія та Південна Корея, демонструє значне зростання у впровадженні блокчейн-технологій. Китай активно розвиває державні блокчейн-проєкти, хоча водночас регулює ринок криптовалют. Японія і Південна Корея активно впроваджують блокчейн у фінансовому секторі.

Україна займає важливе місце на глобальному ринку блокчейн-технологій, демонструючи активну участь як у впровадженні блокчейн-рішень на рівні держави, так і в розвитку криптовалютного ринку. Крім того, завдяки високому рівню інноваційної діяльності та технічних кадрів, Україна визнана як один із лідерів у сфері блокчейн-розробок.

Україна є однією з провідних країн у світі за обсягами використання криптовалют. За даними Chainalysis, у 2024 році Україна посіла 6-те місце за рівнем впровадження криптовалют серед громадян, що свідчить про високу зацікавленість населення у використанні цифрових активів [2]. Також країна посіла перше місце за кількістю криптовалютних транзакцій на душу населення. Така активність на ринку криптовалют відображає високий попит на альтернативні фінансові інструменти в умовах економічної нестабільності.

Популярність криптовалют в Україні пов'язана, на нашу думку, з кількома факторами, зокрема:

- економічна невизначеність та інфляційні ризики, що спонукають людей шукати альтернативні інвестиційні інструменти;
- розвиток фріланс-індустрії, яка активно використовує криптовалюту для міжнародних платежів через зручність і низькі витрати;
- легкість доступу до криптовалютних бірж і зростання освіченості населення щодо цифрових активів;
- волонтерство та збори коштів на допомогу Україні в умовах відбиття ворожої агресії;
- використання особливостей криптовалют з метою захисту заощаджень та «переміщення» їх через кордон при міграції через військові дії.

Україна робить важливі кроки для регулювання ринку криптовалют і інтеграції цифрових активів в офіційну економіку. У вересні 2021 року Верховна Рада вимушений України ухвалила закон «Про віртуальні активи», який створює правову базу для використання криптовалют у країні [3]. Це є значним кроком до визнання криптовалют на офіційному рівні та надання компаніям і приватним особам можливості легально працювати з криптовалютами.

Проте, на жаль, процес ще не є завершеним. Адже відповідний закон вступить у дію лише після прийняття поправок до Податкового Кодексу, які визначать підходи до оподаткування доходів, пов'язаних із цифровими активами. Дискусія точиться навколо питання чи буде запропоновано пільговий режим оподаткування з метою стимуляції та виводу із «тіні» цієї галузі, чи буде застосовано загальний підхід, як для будь-яких інших доходів.

Проведений аналіз свідчить, що український уряд активно підтримує розвиток блокчейн-технологій, зокрема, у сфері публічного управління. За останні роки було запущено кілька важливих проєктів із використанням блокчейн для забезпечення прозорості та безпеки даних. Основними серед них є:

- **Державний земельний кадастр.** Одним із найвідоміших блокчейн-проєктів в Україні є впровадження технології блокчейн у систему Державного земельного кадастру. Це рішення дозволяє унеможливити підміну даних у результаті зовнішнього втручання, а також дасть можливість здійснювати суспільний контроль за системою [4].
- **Е-гривня.** Це ініціатива Національного банку України з розробки та впровадження цифрової валюти центрального банку (ЦВЦБ), яка представлятиме електронний аналог національної валюти – гривні [5]. Цей проєкт є частиною глобального тренду на розвиток цифрових валют центральних банків, що розпочався у відповідь на поширення криптовалют, потребу в покращенні платіжних систем і необхідність підвищення ефективності фінансової інфраструктури.

- **Електронні аукціони.** Україна також активно використовує блокчейн для проведення електронних аукціонів через платформу CETAM [6]. Це – один із найуспішніших прикладів блокчейн-рішень у державному секторі. Ця система дозволяє проводити аукціони з високим рівнем прозорості, що мінімізує можливість маніпуляцій і забезпечує довіру до результатів.

Українські інженери та розробники активно працюють у сфері блокчейн, і багато українських компаній є важливими гравцями на світовому ринку. Українські спеціалісти затребувані в таких галузях, як розробка смарт-контрактів, децентралізованих додатків (dApps) і блокчейн-інфраструктури.

Україна є однією з країн із найбільшим числом висококваліфікованих ІТ-фахівців, що робить її привабливою для міжнародних компаній, які шукають інженерів для розробки блокчейн-рішень. Багато українських команд працюють над міжнародними проектами, пов'язаними з криптовалютами, DeFi (децентралізовані фінанси), NFT та іншими блокчейн-інноваціями.

Необхідно наголосити, що попри значний прогрес, Україна стикається з низкою викликів, які можуть стримувати розвиток блокчейн-індустрії:

- **Регуляторна невизначеність.** Хоча Україна вже ухвалила закон «Про віртуальні активи», процес імплементації регуляторних норм триває, і залишається невизначеність щодо деталей податкової політики та контролю.
- **Нестабільна економічна ситуація.** Економічні труднощі можуть вплинути на здатність держави ефективно впроваджувати нові технології та стимулювати бізнес до їх використання.

Технологія блокчейн знаходить своє застосування у багатьох галузях, причому кожна з них використовує різні переваги цієї технології, зокрема децентралізацію, незмінність даних, безпеку та прозорість. Ключовими сферами, де блокчейн стає все більш важливим інструментом, нині постають:

- **Фінансова індустрія** як найбільший користувач блокчейн-технологій. Блокчейн дозволяє банкам, фінансовим інституціям і стартапам значно покращити процеси обробки транзакцій, знижувати витрати та підвищувати прозорість і безпеку. Деякі з ключових застосувань блокчейну у фінансових послугах включають:
 - **Криптовалюти.** Bitcoin, Ethereum та інші цифрові валюти продовжують бути головними рушіями розвитку блокчейн-технологій.
 - **Токенізація активів.** Фінансові інструменти, нерухомість та інші активи можна токенізувати за допомогою блокчейну, що робить їх більш доступними та ліквідними.
 - **Смарт-контракти.** Використання смарт-контрактів у фінансових угодах забезпечує автоматизацію процесів та знижує ризик людської помилки.
 - **Логістика та ланцюги постачання.** Технологія блокчейн надає можливості для підвищення прозорості та відстежуваності в логістичних операціях. Використання блокчейну дозволяє відстежувати походження товарів, знижувати кількість шахрайств та ефективно управляти ризиками у складних ланцюгах постачання. Наприклад, такі компанії, як IBM та Walmart, використовують блокчейн для контролю якості продуктів і відстеження їх переміщення від виробника до кінцевого споживача.
 - **Охорона здоров'я.** Блокчейн може забезпечити безпечне та прозоре управління медичними записами пацієнтів, що дозволяє забезпечити доступ

до актуальної інформації медичним працівникам та підвищити якість обслуговування.

- **Державне управління.** Державні структури можуть використовувати блокчейн для підвищення прозорості управління, зменшення корупційних ризиків та покращення надання державних послуг. Наприклад, блокчейн може бути використаний для електронного голосування, реєстрації прав власності на нерухомість та управління державними реєстрами.
- **Енергетика.** Блокчейн все частіше застосовується у сфері енергетики для створення децентралізованих ринків торгівлі енергією. Споживачі можуть продавати надлишкову електроенергію, вироблену за допомогою сонячних панелей, або купувати енергію напряму від виробників, що створює нову модель енергетичних ринків.

Технології блокчейн розвиваються швидкими темпами, і ринок постійно адаптується до нових викликів та можливостей. Серед основних трендів, які впливають на розвиток ринку блокчейн, можна виділити такі [7]:

- **Зростання інтересу до децентралізованих фінансів (DeFi).** Сектор децентралізованих фінансів (DeFi) активно розвивається завдяки використанню смарт-контрактів та децентралізованих протоколів для надання фінансових послуг. DeFi пропонує користувачам доступ до таких послуг, як кредитування, торгівля, страхування без посередників, що робить їх доступнішими і дешевшими. Загальний обсяг активів у DeFi перевищує \$50 мільярдів, і ця цифра продовжує зростати.
- **Регулювання криптовалют.** Зростаючий інтерес до криптовалют з боку урядів і регуляторів стає ще однією важливою тенденцією. Багато країн працюють над розробкою правових і регуляторних рамок для криптовалют та блокчейн-технологій. Наприклад, Китай активно впроваджує цифровий юань, а США працюють над вдосконаленням регуляційних вимог для криптовалютних бірж.
- **Токенізація активів.** Токенізація фізичних та цифрових активів стає все більш популярною тенденцією. Вона дозволяє токенизувати нерухомість, предмети мистецтва, акції компаній та інші активи, перетворюючи їх на токени, що можуть бути легко обміняні на блокчейн-платформах.
- **Розвиток корпоративних блокчейн-рішень.** Все більше великих компаній, таких як IBM, Microsoft і Amazon, впроваджують корпоративні блокчейн-рішення для підвищення ефективності своїх бізнес-процесів. Корпоративні блокчейни дозволяють створювати закриті мережі для захищеної взаємодії між партнерами, що полегшує управління інформацією та автоматизує бізнес-процеси.

Сфера блокчейн-рішень за останні роки переживає стрімке зростання, стаючи важливим інструментом для багатьох галузей, від фінансів до державного управління. Це зростання створює не тільки нові можливості, але й високу конкуренцію на ринку, де швидкість реалізації проєктів та їх ефективне управління можуть стати вирішальними факторами успіху.

У сфері блокчейн-рішень процес управління проєктами має особливе значення через динаміку ринку, швидкість змін і складність технологій. Ефективне управління проєктами дозволяє досягати не тільки технологічних успіхів, але й стратегічної мети – створення конкурентоспроможних продуктів у стислі терміни з мінімальними ризиками.

Таке середовище створює високий попит на ефективне управління проєктами з використанням низки чинників, а саме:

- **Швидка зміна технологій.** У блокчейн-індустрії технології постійно еволюціонують, і організації, що не встигають адаптуватися, ризикують втратити свої позиції. Це вимагає гнучкості в управлінні проєктами, здатності до швидкого впровадження нових технологічних рішень.
- **Високий рівень конкуренції.** На ринку блокчейн-рішень працюють численні компанії, кожна з яких прагне зайняти лідерські позиції. Щоб утриматися на ринку, компанії повинні ефективно управляти своїми проєктами, своєчасно виводити на ринок нові продукти та підтримувати їхню конкурентоспроможність.
- **Складність проєктів.** Блокчейн-проєкти часто пов'язані з високим рівнем технічної складності та потребують спеціалізованих знань. Успішне управління такими проєктами передбачає залучення кваліфікованих фахівців, координацію між різними командами та інтеграцію різних технологічних рішень.

Проєкти, пов'язані з блокчейн-рішеннями, мають низку особливостей, які впливають на підходи до управління ними. Однією з таких особливостей є необхідність інтеграції блокчейн у різні галузі, що створює певні складнощі у взаємодії з традиційними системами. Крім того, значний акцент необхідно робити на безпеці та незмінності даних. А це додає додаткові вимоги до управління ризиками, зокрема:

- **Впровадження гнучких та гібридних методологій.** Управління проєктами у сфері блокчейн часто вимагає використання гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban), оскільки ці підходи дозволяють швидко адаптуватися до змін у вимогах або ринкових умовах. Гнучкі методології надають можливість ефективно керувати проєктами в умовах невизначеності, забезпечуючи своєчасне реагування на зміни.
- **Управління ризиками.** Блокчейн-проєкти часто пов'язані з високими ризиками через новизну технологій та складність їх впровадження. Управління ризиками у таких проєктах є критичним елементом, що включає проактивне виявлення можливих загроз, управління кібер-ризиками та відповідність регуляторним вимогам.
- **Забезпечення міждисциплінарної координації.** Блокчейн-рішення часто вимагають інтеграції різних технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та фінансові технології (FinTech). Це вимагає ефективної координації між різними командами, що працюють у різних сферах, і вимагає від менеджера проєкту високого рівня технічної та управлінської компетенції.

У сучасних умовах високої конкуренції, швидкого технологічного розвитку та глобалізації, успіх організацій дедалі більше залежить від ефективного управління проєктами. Якісне управління проєктами дозволяє організаціям досягати стратегічних цілей, знижувати ризики, підвищувати продуктивність і конкурентоспроможність на ринку. Невдале управління, у свою чергу, може призвести до серйозних фінансових втрат, невиконання проєктних завдань та погіршення репутації організації.

Проєктне управління охоплює процеси, що спрямовані на планування, організацію, контроль та завершення проєктів. Так, якісне управління дозволяє компаніям виконувати проєкти відповідно до встановлених термінів, бюджету та

стандартів якості, що безпосередньо впливає на їх ефективність і прибутковість. Зокрема, управління проектами забезпечує:

- **Досягнення стратегічних цілей.** Успішні проекти допомагають організаціям досягати своїх стратегічних цілей, таких як розробка нових продуктів, впровадження інноваційних рішень, розширення на нові ринки та підвищення операційної ефективності.
- **Підвищення ефективності використання ресурсів.** Якісне управління проектами сприяє ефективному використанню ресурсів, зокрема людських, фінансових та матеріальних. Це дозволяє знижувати витрати на виконання проєктів, зменшувати ризик простоїв або недоліків у виконанні завдань.
- **Зниження ризиків.** Проєктне управління дозволяє ідентифікувати потенційні ризики на ранніх етапах та розробляти плани для їхньої мінімізації. Це може включати як технічні, так і фінансові ризики, пов'язані з проєктом.
- **Підвищення задоволеності клієнтів.** Завершення проєкту вчасно, з дотриманням бюджету та високої якості, зміцнює репутацію компанії та сприяє довгостроковим партнерським відносинам.

Зрозуміло, що неефективне управління проектами може призвести до значних втрат і негативних наслідків для організацій. Серед найбільш поширених наслідків можна виділити:

- **Перевищення бюджету та часових обмежень.** Перевищення кошторису призводить до додаткових фінансових витрат, які можуть негативно вплинути на рентабельність проєкту.
- **Зниження якості проєкту.** Недостатнє управління проектами часто призводить до зниження якості кінцевого продукту або послуги.
- **Втрата конкурентних переваг.** Компанії, які не здатні своєчасно впроваджувати інновації, ризикують поступитися своїми позиціями конкурентам, які можуть діяти швидше та ефективніше. Наприклад, великі технологічні компанії, такі як Google або Amazon, активно впроваджують системи управління проектами для забезпечення швидкої розробки та виведення нових продуктів на ринок.

Управління проектами є ключовою функцією для організацій, що прагнуть забезпечити стабільний розвиток, адаптацію до змін у ринковому середовищі та успішну реалізацію стратегічних цілей. Однак рівень ефективності управління проектами в різних організаціях може суттєво відрізнятися. Для оцінки цього рівня використовується концепція зрілості системи управління проектами. Зрілість системи управління проектами вказує на ступінь розвитку, стандартизації та інтеграції процесів управління проектами в організації. Вона визначає здатність організації ефективно планувати, контролювати та виконувати проєкти. Це комплексна характеристика, яка відображає, наскільки розвинені та формалізовані процеси управління проектами, як вони інтегровані в загальну структуру організації, і наскільки організація здатна застосовувати ці процеси на практиці.

Організації з вищим рівнем зрілості мають стандартизовані процеси, чіткі регламенти та визначені підходи до управління проектами, що дозволяє їм досягати більш високих результатів. Одночасно з цим, організації з нижчим рівнем зрілості можуть мати менш формалізовані підходи. Це може призводити до нестабільності та невідповідностей у результатах.

Визначення рівня зрілості управління проектами в організації є важливим кроком для поліпшення ефективності реалізації проєктів. Процес визначення рівня зрілості може включати такі етапи:

- **Оцінка поточного стану.** На цьому етапі проводиться аналіз існуючих процесів управління проектами. Це включає дослідження наявних методологій, інструментів, практик і процедур, що використовуються в організації для управління проектами. Аналіз може проводитися через опитування, інтерв'ю, вивчення документації або аналіз проєктних звітів.
- **Ідентифікація пробілів.** Після оцінки поточного стану визначаються пробіли між фактичним рівнем зрілості та бажаним. Це можуть бути недоліки в стандартизації процесів, недостатня інтеграція управлінських підходів, відсутність чіткої структури контролю за проєктами.
- **Розробка плану вдосконалення.** На основі результатів оцінки та ідентифікації пробілів розробляється план дій для підвищення рівня зрілості управління проектами. Це може включати навчання працівників, впровадження нових інструментів та методологій, розробку стандартів і регламентів.
- **Впровадження змін.** Реалізація плану вдосконалення включає впровадження нових практик управління проектами, їх тестування та адаптацію до умов організації. Важливою частиною цього етапу є постійний моніторинг та коригування впроваджених змін.

Рівень зрілості системи управління проектами безпосередньо впливає на успішність реалізації проєктів, а також на загальну ефективність діяльності організації. Організації з високим рівнем зрілості мають низку переваг, а саме:

- *Стабільність результатів.* Проєкти завершуються вчасно, з дотриманням бюджету та відповідно до вимог замовника.
- *Ефективне використання ресурсів.* Високий рівень зрілості дозволяє організаціям ефективніше планувати та використовувати ресурси, що знижує витрати та підвищує рентабельність.
- *Мінімізація ризиків.* Організації з високим рівнем зрілості здатні проактивно ідентифікувати ризики та управляти ними, що знижує ймовірність проблем під час реалізації проєктів.

Важливо наголосити, що визначення рівня зрілості системи управління проектами є важливим інструментом для організацій, що прагнуть підвищити ефективність своєї діяльності. Використання моделей оцінки зрілості, таких як: PMMM (Project Management Maturity Model) [8], OPM3 Organizational Project Management Maturity Model) [9] або CMMI (Capability Maturity Model Integration) [10] дозволяє ідентифікувати слабкі місця в процесах управління проектами та розробити стратегії для їхнього вдосконалення. Ці моделі дозволяють визначити етап розвитку розвитку, на якому знаходиться система управління проектами в організації.

РМММ (Project Management Maturity Model). Модель зрілості управління проектами (РМММ) є однією з найбільш поширених моделей, яка дозволяє організаціям оцінити ступінь розвитку їхніх процесів управління проектами. Вона складається з п'яти рівнів:

Рівень 1: Початковий (Initial). На цьому рівні процеси управління проектами практично не стандартизовані, кожен проєкт управляється індивідуально без

встановлених процедур. Успіх проєктів залежить від окремих осіб, а не від системних підходів.

Рівень 2: *Повторюваний (Repeatable)*. Організація має базові процеси управління проєктами, які можуть бути повторені в інших проєктах, але вони ще не стандартизовані для всієї організації.

Рівень 3: *Визначений (Defined)*. Процеси управління проєктами чітко визначені, стандартизовані та впроваджені на всіх рівнях організації. Це забезпечує єдині підходи до управління всіма проєктами.

Рівень 4: *Керований (Managed)*. На цьому рівні організація використовує методи контролю та аналізу для вимірювання ефективності процесів управління проєктами. Існує система моніторингу та звітності, що дозволяє оперативно реагувати на відхилення від плану.

Рівень 5: *Оптимізований (Optimizing)*. Організація постійно вдосконалює процеси управління проєктами, використовуючи результати аналізу та інноваційні підходи для підвищення ефективності.

OPM3 (Organizational Project Management Maturity Model). Модель OPM3, розроблена Інститутом управління проєктами (PMI), є комплексним підходом до оцінки зрілості управління проєктами на рівні всієї організації. Модель OPM3 дозволяє організаціям ідентифікувати області для вдосконалення та створити план дій для підвищення рівня зрілості. OPM3 визначає зрілість організації через три основні аспекти:

– *Управління проєктами*. Оцінюється ефективність процесів управління конкретними проєктами, якісність планування, виконання та моніторингу.

– *Управління програмами*. Визначається, наскільки добре організація управляє взаємозв'язаними проєктами, об'єднаними в програми для досягнення стратегічних цілей.

– *Управління портфелями*. Оцінюється, наскільки ефективно організація управляє всіма проєктами та програмами в цілому, розподіляє ресурси та встановлює пріоритети на рівні портфеля проєктів.

CMMI (Capability Maturity Model Integration). Модель CMMI є інтегрованою моделлю оцінки зрілості, що застосовується не лише в управлінні проєктами, а й в інших процесах організації. Вона використовує п'ять рівнів зрілості:

Рівень 1: *Початковий*. Процеси нестабільні, не стандартизовані та залежать від окремих виконавців.

Рівень 2: *Повторюваний*. Основні процеси визначені та можуть бути повторені в межах окремих проєктів.

Рівень 3: *Визначений*. Процеси стандартизовані для всієї організації.

Рівень 4: *Керований*. Використовуються методи контролю та аналізу для оцінки ефективності.

Рівень 5: *Оптимізований*. Постійне вдосконалення та інновації є інтегрованими в організаційні процеси.

Підвищення рівня зрілості системи управління проєктами дозволяє організаціям досягати стабільних результатів, ефективно використовувати ресурси та мінімізувати ризики, що в кінцевому підсумку сприяє їхньому стратегічному розвитку та конкурентоспроможності.

Одна з найпоширеніших проблем – відсутність єдиного підходу до управління проєктами. Кожен менеджер може використовувати власні методи планування та контролю, що призводить до непорозумінь і невідповідностей у

виконанні проєктів. На нашу думку, саме офіс управління проєктами (РМО) впроваджує єдині стандарти та методології управління проєктами, що дозволяє організувати ефективний процес управління та забезпечити послідовність у реалізації проєктів. Це пояснюється тим, що РМО – це структурний підрозділ в організації, який відповідає за стандартизацію процесів управління проєктами та забезпечення їхньої ефективності [11, с. 211]. Його основною метою є централізоване управління проєктами, моніторинг їхнього виконання, підвищення ефективності використання ресурсів та поліпшення результатів реалізації проєктів. В умовах сучасної бізнес-діяльності, що характеризується високим рівнем конкуренції та швидкими темпами розвитку технологій, роль РМО стає вирішальною у досягненні успіху компаній.

РМО виконує низку важливих функцій, що забезпечують ефективне управління проєктами на різних рівнях організації, а саме:

- **Стандартизація процесів.** РМО розробляє та впроваджує стандарти управління проєктами, що базуються на найкращих практиках, таких як PMBOK (Project Management Body of Knowledge), PRINCE2 [12], Agile або інших підходах. Це дозволяє забезпечити єдиний підхід до управління проєктами у всій організації.
- **Централізоване управління ресурсами.** РМО допомагає ефективно управляти людськими та фінансовими ресурсами, а також контролювати їх розподіл між проєктами.
- **Моніторинг і контроль.** РМО здійснює постійний нагляд за виконанням проєктів, забезпечуючи дотримання термінів, бюджету та якості робіт.
- **Підтримка управління ризиками.** РМО допомагає виявляти та мінімізувати ризики, пов'язані з виконанням проєктів.
- **Навчання та розвиток компетенцій.** РМО організовує навчання для працівників щодо новітніх методик управління проєктами та забезпечує підтримку розвитку їхніх професійних компетенцій.

Впровадження РМО дозволяє вирішити низку проблем, з якими стикаються організації під час реалізації проєктів, а саме:

- **Неефективне використання ресурсів.** Часто компанії стикаються з проблемою перевитрати ресурсів через неефективне планування або відсутність контролю за їх використанням. РМО бере на себе функції управління ресурсами, що дозволяє оптимізувати їх розподіл між проєктами, уникнути конфліктів у використанні людських і фінансових ресурсів, а також зменшити перевитрати бюджету.
- **Недостатній моніторинг і контроль за виконанням проєктів.** Без належного моніторингу проєкти можуть виходити за межі бюджету та термінів, а проблеми залишаються невирішеними до останнього етапу. РМО впроваджує систему постійного контролю за ключовими показниками проєктів (KPI), що дозволяє вчасно виявляти відхилення та вживати заходів для коригування.
- **Відсутність управління ризиками.** У багатьох організаціях ризики, пов'язані з проєктами, не аналізуються належним чином, що призводить до їх непередбачуваного впливу на результат. РМО впроваджує процеси управління ризиками, які включають їх ідентифікацію, аналіз та розробку стратегій для їхнього уникнення або мінімізації. Це забезпечує проактивний підхід до потенційних загроз для успішного завершення проєктів.

- **Недостатній розвиток компетентностей працівників.** Ще однією важливою проблемою є нестача знань і навичок у працівників, необхідних для успішної реалізації проєктів. РМО забезпечує навчання команди управління проєктами, допомагає розвивати професійні компетенції і впроваджує найкращі практики управління проєктами, що підвищує ефективність роботи працівників і якість виконання проєктів.

Висновки і пропозиції. Таким чином, проведений аналіз свідчить, що пріоритетність управління проєктами залишається дуже високою. Це пояснюється тим, що відбудова повоєнної України вимагатиме максимізації партнерської взаємодії із зацікавленими партнерами. Очевидно, що проєктний менеджмент вимагає та вимагатиме й надалі активізації усіх складових з метою отримання стратегічних результатів. у цьому контексті визначення рівня зрілості управління проєктами в організації постає важливим кроком для поліпшення ефективності реалізації проєктів.

У цьому контексті особливої значимості набуває використання блокчейн-технологій з метою досягнення ефективних блокчейн-рішень.

Подальшими науковими розвідками піднятої у статті проблематики можуть стати: дослідження зарубіжного досвіду управління проєктами та можливостей його адаптації в Україні; механізми досягнення блокчейн-рішень в органах публічного управління.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Blockchain technology cloud market size worldwide in 2021, with a forecast for 2030. *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1319369/global-blockchain-technology-market-size>.
2. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption. *Chainalysis*. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index>.
3. Про віртуальні активи: Закон України. *Офіційний сайт Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>.
4. Державний земельний кадастр перейшов на технологію Blockchain. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/250316597>.
5. Про е-гривню – цифрові гроші Національного банку. *Офіційний сайт Національного банку України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>.
6. CETAM став першим у світі аукціоном на Blockchain та змінив назву на OpenMarket. *Офіційний сайт Державного підприємства CETAM*. URL: <https://setam.gov.ua/article/setam-stav-pershim-u-sviti-auktsionom-na-blockchain-ta-zminiv-nazvu-na-openmarket>.
7. A few of the things we're excited about in crypto (2025). *Andreessen Horowitz*. 2024. URL: <https://a16zcrypto.com/posts/article/big-ideas-crypto-2025>.
8. What is the Project Management Maturity Model (PMMM)? *PM Solutions Web-Site*. URL: <https://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model>.
9. Fahrenkrog S. L., Haeck W., Abrams F., Whelbourn, D. PMI's organizational project management maturity model. *Project Management Institute*. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>.

10. What is CMMI? ISACA.CMMI Institute URL: <https://cmmiinstitute.com>.
11. Настанова до зводу Знань з управління проєктами НАСТАНОВА PMBOK 7-е видання та Стандарт з управління проєктами. *Офіційний сайт Project Management Institute Ukraine Chapter*. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>.
12. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption. *Chainalysis*. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/>.

REFERENCES

1. Blockchain technology cloud market size worldwide in 2021, with a forecast for 2030. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1319369/global-blockchain-technology-market-size>.
2. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption. Chainalysis. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index>.
3. Pro virtualni aktyvy: Zakon Ukrainy. Ofitsiinyi sait Verkhovnoi Rady Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2074-20#Text>.
4. Derzhavnyi zemelnyi kadastr pereishov na tekhnolohiiu Blockchain. Uriadovyi portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/250316597>
5. Pro e-hryvniu – tsyfrovi hroshi Natsionalnoho banku. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/ua/payments/e-hryvnia>.
6. SETAM stav pershim u sviti auktsionom na Blockchain ta zminyv nazvu na OpenMarket. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho pidpriemstva SETAM. URL: <https://setam.gov.ua/article/setam-stav-pershim-u-sviti-auktsionom-na-blockchain-ta-zminiv-nazvu-na-openmarket>.
7. A few of the things we're excited about in crypto (2025). Andreessen Horowitz. 2024. URL: <https://a16zcrypto.com/posts/article/big-ideas-crypto-2025>.
8. What is the Project Management Maturity Model (PMMM)? PM Solutions Web-Site. URL: <https://www.pmsolutions.com/resources/view/what-is-the-project-management-maturity-model>.
9. Fahrenkrog S. L., Haeck W., Abrams F., Whelbourn, D. PMI's organizational project management maturity model. Project Management Institute. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/pmi-organizational-maturity-model-7666>.
10. What is CMMI? ISACA.CMMI Institute URL: <https://cmmiinstitute.com>.
11. Nastanova do zvodu Znan z upravlinnia proiektamy NASTANOVA PMBOK 7-e vydannia ta Ctandart z upravlinnia proiektamy. Ofitsiinyi sait Project Management Institute Ukraine Chapter. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7>.
12. The 2024 Global Adoption Index: Central & Southern Asia and Oceania (CSAO) Region Leads the World in Terms of Global Cryptocurrency Adoption. Chainalysis. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-global-crypto-adoption-index/>.