

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-83-110>

УДК 005.8:005.1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МЕНЕДЖМЕНТУ БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF BUSINESS PROJECT MANAGEMENT

Найдюк Петро Вадимович

аспірант,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-7352-1790>**Рейкін Віталій Самсонович**

доктор економічних наук, професор,

Волинський національний університет імені Лесі Українки

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1395-6135>**Naidiuk Petro, Reikin Vitalii**

Lesya Ukrainka Volyn National University

В статті проаналізовано теоретичні підходи до управління бізнес-проєктами в сучасному менеджменті: класичний, системний, інтеграційний, гнучкий, когнітивний. Акцентовано увагу на тому, що ефективність реалізації бізнес-проєктів безпосередньо залежить від вибору методології та принципів управління. Наведено порівняльну характеристику методологій управління проєктами, зокрема Agile, Scrum, Lean та Kanban. Зроблено висновок, що вибір методології управління проєктом ґрунтується на специфіці проєкту, масштабі, рівні невизначеності та наявних ресурсах. Проаналізовано методологічні принципи сучасного управління бізнес-проєктами. У процесі дослідження були використані такі загальнонаукові методи: теоретичне узагальнення, аналіз, порівняння, абстрагування. Подальші перспективи дослідження обумовлені необхідністю удосконалення системи управління бізнес-проєктами організацій.

Ключові слова: бізнес-проєкт, теоретичні підходи, методологічні принципи, менеджмент.

The relevance of the chosen topic is due to the fact that in a market economy a business project is treated not only as a document that regulates the directions of an enterprise's activities, but also as a universal mechanism for planning, organizing and controlling business processes. Its significance goes beyond formal documentation and encompasses strategic management. Theoretical approaches to business project management in modern management are analyzed: classical, systemic, integrative, flexible, cognitive. Attention is focused on the fact that the effectiveness of business project implementation, their ability to adapt to dynamic market changes, digitalization and global competition directly depends on the choice of methodology and management principles. A comparative characteristic of project management methodologies is given, in particular Agile, Scrum, Lean and Kanban. It is noted that traditional approaches (Waterfall, PRINCE2) provide a high level of predictability and control over the implementation of tasks, therefore they are effective for large-scale and structured projects. Flexible methodologies, in particular Agile, Scrum, Lean and Kanban, help to quickly adapt to changing conditions, increase team productivity and contribute to process optimization. Hybrid approaches (Agile-Waterfall Hybrid, Water-Scrum-Fall) combine the advantages of classical and flexible methodologies, providing a balance between control and flexibility. The characteristics of the Agile and Waterfall methodologies were compared. It was concluded that the choice of project management methodology is based on the specifics of the project, scale, level of uncertainty and available resources. The methodological principles of modern business project management were analyzed. The following general scientific methods were used in the research process: theoretical generalization, analysis, comparison, abstraction. Further prospects of the research are determined by the need to improve the business project management system of organizations based on innovative IT technologies.

Keywords: business project, theoretical approaches, methodological principles, management.



Постановка проблеми. Проектний підхід є особливою формою управління, що забезпечує концентрацію уваги та ресурсів на досягненні конкретних результатів в умовах часових, фінансових та організаційних обмежень. Наприклад, у сфері стартапів застосування проектного підходу дає змогу ефективніше розподіляти обмежені ресурси, планувати етапи запуску продукту та своєчасно реагувати на зміни ринку. Його використання в підприємстві сприяє чіткому формулюванню цілей, оптимізації використання ресурсів, підвищенню ефективності планування та контролю, а також своєчасній ідентифікації та мінімізації ризиків [13, с. 50]. Саме тому проектне управління є дієвим інструментом реалізації підприємницьких ініціатив.

Водночас, попри активну інтеграцію підприємства та проектного менеджменту, нерозв'язаними залишаються численні проблеми, що стосуються їх теоретико-методологічного підґрунтя. На практиці будь-яке підприємство стикається з викликами об'єктивного й суб'єктивного характеру, які вимагають розроблення нових або модернізації наявних технологій, продукції, організаційних структур і методів управління. У цьому контексті бізнес-проекткування набуває значення ефективного управлінського процесу, що забезпечує системні зміни в діяльності підприємства. Однак, поширення цього поняття в сучасному бізнес-середовищі, його застосування в Україні суттєво відрізняється від практик розвинених країн. Навіть взявши за основу закордонні методичні напрацювання, вітчизняні підприємці нерідко стикаються з труднощами, що залишаються поза увагою іноземних дослідників [30].

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Попри широке впровадження та стандартизацію поняття «проект» у міжнародних документах і методичних посібниках, наукові дослідження демонструють різноманітність його тлумачень залежно від національного контексту, специфіки сфери діяльності та практичних завдань. Українські та закордонні автори звертають увагу на соціально-економічні, організаційно-технічні та ресурсні аспекти проекту, його цінність для зацікавлених сторін, унікальність та спрямованість на конкретний результат. Зокрема, І. Бойко дефініцію «проект» розкриває через «упорядковану послідовність унікальних і взаємопов'язаних дій, що мають бути сплановані й організовані для досягнення конкретної мети з урахуванням часових рамок, бюджету, складу команди та

контролю за виконанням» [3, с. 20]. Н. Буренікова акцентує увагу на досягненні унікального кінцевого результату згідно сформованої мети у відведений термін [5]. У свою чергу А. Полянська виокремлює організаційну функцію щодо різнотипних ресурсів в проектному менеджменті «у новаторський спосіб для виконання унікального завдання з обмеженням у часі та витратах задля отримання якісних і кількісно вимірюваних змін» [12, с. 18]. Іноземні науковці Г. Керцнер та Р. Буттрік виділяють відповідно такі ключові характеристики в трактуванні досліджуваного поняття «проект»: створення бізнес-цінності та реалізація проекту за спеціально розробленими під замовника інструкціями при наявності комплексу обмежуючих чинників [21, с. 20; 23].

Мета публікації – здійснення теоретичного аналізу та систематизація методології управління бізнес-проектами в сучасному менеджменті.

Виклад основного матеріалу дослідження. У контексті вивчення теоретико-методологічних основ управління бізнес-проектами особливого значення набуває аналіз теоретичних підходів і методологічних принципів сучасного менеджменту. Ефективність реалізації бізнес-проектів, їхня здатність адаптуватися до динамічних змін ринку, цифровізації та глобальної конкуренції безпосередньо залежить від вибору методології та принципів управління. Дослідження цього аспекту дає змогу визначити, які класичні й сучасні підходи застосовуються в практиці менеджменту, як вони інтегруються з цифровими технологіями, а також які переваги та обмеження притаманні кожній методології [2, с. 63].

Теоретичні підходи до управління бізнес-проектами формують концептуальну основу для розроблення методологій та інструментів управління, адаптованих до специфіки підприємства та умов зовнішнього середовища. Система наукових підходів до управління бізнес-проектами відображає багатогранність методологічних орієнтирів, що можуть бути використані в практиці сучасних організацій. Її узагальнення дає змогу не лише окреслити теоретичні засади проектного менеджменту, а й створити підґрунтя для вибору оптимальних управлінських рішень з урахуванням впливу динамічного зовнішнього середовища.

Класичні методи управління проектами базуються на чітких структурах, фіксованих інструкціях та ієрархічній організації. Зазначені методології найбільш ефективні для

проектів із низьким рівнем складності та передбачуваними вимогами. Класичні моделі управління проектами належать до негнучких методів управління бізнес-проектами, коли всі фази процесу відбуваються послідовно [7, с. 436].

Проектний підхід акцентує на реалізації конкретних завдань через проекти, що мають визначені цілі, обмеження за часом і ресурсами. Він дає змогу організаціям гнучко реагувати на зміни, ефективно використовувати ресурси та досягати стратегічних цілей шляхом реалізації окремих проектів.

Системний підхід до управління бізнес-проектами розглядає проект як складну систему, що складається з взаємопов'язаних елементів. Він дає змогу враховувати взаємодію між різними компонентами проекту, оцінювати вплив змін на систему загалом і забезпечувати комплексне управління проектами.

Інтеграційний підхід передбачає поєднання різних методів та інструментів управління проектами з урахуванням специфіки організації та умов зовнішнього середовища. Він дає змогу адаптувати управління проектами до конкретних потреб підприємства, забезпечуючи гнучкість та ефективність у реалізації проектів.

Гнучкий підхід, або Agile, акцентує на гнучкості, швидкості реагування на зміни та постійному вдосконаленні процесів. Він є особливо ефективним в умовах високої невизначеності та швидких змін, допомагаючи командам швидко адаптуватися до нових вимог та умов.

Когнітивний підхід до управління бізнес-проектами зосереджує увагу на таких психологічних аспектах управління, як прийняття рішень, сприйняття ризиків та мотивація учасників проекту. Він дає змогу краще розуміти поведінку учасників проекту та ефективно управляти людським фактором у процесі реалізації проекту.

Доцільно розглянути головні концепції управління проектами – від традиційних моделей (PMBOK, PRINCE2, критичний шлях) до гнучких методологій (Agile, Scrum, Kanban, Lean) та їхньої трансформації під впливом цифрових технологій [14].

Управління бізнес-проектами сформувалося як окрема сфера менеджменту завдяки розвитку класичних методологій, серед яких чільне місце займають стандарти PMBOK та PRINCE2. У межах PMBOK визначено структурований підхід до управління, що базується

на процесах ініціації, планування, виконання, моніторингу та завершення проектів [28]. Методологія PRINCE2 зорієнтована на управління за продуктом і передбачає чітку ієрархію ролей, що робить її ефективною для великих організаційних структур [15].

У 1980-х роках, в умовах економічного піднесення та зростання вимог глобальних ринків до складних рішень, управління проектами почало формуватися як самостійна професійна дисципліна. У цей період з'явилося перше видання «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK), підготовлене Інститутом управління проектами (Project Management Institute, PMI), який нині є ключовим органом у сфері стандартизації проектного менеджменту [9, с. 910].

У контексті цифровізації управління проектами такі сучасні технології, як хмарні обчислення, великі дані та платформи для автоматизації, сприяють оптимізації управлінських процесів, скороченню витрат і підвищенню продуктивності. Впровадження цифрових інструментів допомагає скоротити час для реалізації проектів, знизити витрати та підвищити їхню якість [26].

Існує велике різноманіття підходів до впровадження проектного менеджменту, які обирають залежно від особливостей підприємства, його сфери діяльності, цілей і завдань. Гнучкі методології, зокрема Agile, Scrum, Lean та Kanban, допомагають швидко адаптуватися до змінних умов, підвищують продуктивність команд і сприяють оптимізації процесів. Вони особливо ефективні у сферах із високим рівнем невизначеності (наприклад, в IT). Гібридні підходи, серед яких Agile-Waterfall Hybrid та Water-Scrum-Fall, поєднують переваги класичних і гнучких методологій, забезпечуючи баланс між контролем і гнучкістю. Водночас їхнє впровадження ускладнене координацією команд і потребує чіткого визначення правил інтеграції.

Аналіз порівняльної характеристики методологій управління проектами дає змогу дійти декількох важливих висновків. Традиційні підходи, зокрема Waterfall та PRINCE2, забезпечують високий рівень передбачуваності та контроль за виконанням завдань, що робить їх ефективними для масштабних і структурованих проектів. Водночас вони характеризуються низькою гнучкістю та складністю адаптації до змін, що обмежує їх ефективність у динамічних середовищах. В табл. 1 наведено порівняльну характеристику головних методологій управління проектами.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методологій управління проєктами

Методологія	Ключові особливості	Переваги	Недоліки
Waterfall	Послідовне виконання фаз, детальна документація	Простота та передбачуваність процесу	Низька гнучкість, важко адаптувати до змін
Agile	Ітеративне виконання завдань, активна взаємодія з клієнтом	Висока гнучкість та швидкість реакції	Потребує досвідченої та злагодженої команди
Scrum	Робота у спринтах, чітке розподілення ролей у команді	Прозорість процесу, самоорганізація	Важко масштабувати на великі проєкти
Lean	Усунення втрат, орієнтація на створення цінності	Ефективне використання ресурсів, економія	Висока залежність від дисципліни команди
Kanban	Візуальне представлення завдань, обмеження WIP (Work In Progress)	Простота у використанні, контроль потоку робіт	Не підходить для проєктів з жорсткими строками
PRINCE2	Формалізований та регламентований підхід	Ефективне управління великими проєктами	Надмірна бюрократія
Agile-Waterfall Hybrid	Поєднання ітеративного підходу Agile із структурою Waterfall	Баланс між гнучкістю та контролем, адаптація під різні етапи	Складність у координації команд, потребує чітких правил інтеграції
Water-Scrum-Fall	Головні етапи Waterfall з інтеграцією коротких Scrum-спринтів	Можливість одночасно контролювати та швидко адаптувати частини проєкту	Висока складність управління, ризик конфліктів між підходами

Джерело: сформовано авторами

Вибір методології управління проєктом має ґрунтуватися на специфіці проєкту, масштабі, рівні невизначеності та наявних ресурсах. Для складних та масштабних проєктів доцільно застосовувати структуровані методи, тоді як для швидкозмінних та інноваційних проєктів – гнучкі або гібридні підходи для оптимального балансу між ефективністю, контролем і адаптивністю.

Однією з найвідоміших моделей є водоспадна (каскадна) модель (Waterfall Model), що з'явилася у 1970-х роках. Її принцип ґрунтується на лінійній послідовності фаз: кожен новий етап розпочинається лише після повного завершення попереднього. Типовими етапами є ініціація, техніко-економічне обґрунтування, планування, проектування, створення, тестування, реалізація та введення в експлуатацію [4; 6; 7, с. 437]. Ключовою перевагою цієї моделі є її жорстка структура та чіткий розподіл завдань, що дає змогу заздалегідь прогнозувати строки, ресурси та бюджет, а також забезпечує високу передбачуваність результатів. Водночас така передбачуваність досягається ціною обмеженої

гнучкості: будь-які зміни вимог або помилки, виявлені на пізніх стадіях, потребують перезапуску всього циклу. Це зумовлює складність адаптації до динамічних умов і підвищує ризик неефективності за наявності потреби у швидкому коригуванні завдань.

Подальший розвиток управлінських підходів сприяв виникненню більш адаптивних моделей. Спіральна модель, запропонована у 1986 році, поєднала ітеративний характер розробки з акцентом на управління ризиками. На відміну від жорсткої лінійності каскадного підходу, вона передбачає серію повторюваних ітерацій, кожна з яких завершується створенням прототипу. Це надає можливість вносити зміни на всіх етапах та поступово вдосконалювати проєкт, зменшуючи ймовірність критичних помилок [10, с. 118].

Ітеративна модель розробки дає змогу почати реалізацію проєкту ще до остаточного визначення всіх вимог. Її ключові етапи передбачають планування, створення, тестування, презентацію та аналіз результатів. Такий підхід підвищує гнучкість, але водночас пов'язаний із ризиками, зокрема невизначе-

ністю бюджету та залежністю від професійного рівня команди.

Agile є гнучкою методологією управління проектами, що передбачає реалізацію через короткі ітерації, де кожен підпроект виконується автономно з постійною взаємодією між дисциплінарних команд. Головні принципи Agile полягають у пріоритеті взаємодії людей над процесами, робочого продукту над документацією, готовності до змін над планом і співпраці з клієнтом [22].

Agile підтримує такі методи, як Scrum, Kanban, Lean, Crystal та інші. Цей підхід забезпечує високу гнучкість, можливість швидкого реагування на зміни та дає змогу уникнути обмежень жорстких структур, притаманних Waterfall. Попри численні переваги, серед яких висока якість та здатність коригувати процес під час виконання, модель вимагає складного управління і може потребувати більше часу на реалізацію. Гнучкі методи Agile зорієнтовані на швидке реагування на зміни, створення цінності продукту для замовника та активну взаємодію команди з клієнтом. Головна ідея полягає в розділенні проекту на короткі цикли, кожен із яких завершується готовим робочим продуктом [19].

Класичні методи управління бізнес-проектами мають певні переваги, однак вони також мають певні недоліки, особливо в контексті гнучкості та адаптивності, складності реагування на зміни під час проекту: менше підходять для проектів із високим ступенем інновацій, нечіткими вимогами або частими змінами. У таких випадках розумною альтернативою можуть стати гнучкі моделі управління бізнесовими проектами (Agile Project), серед яких Scrum або Kanban. Якщо класична модель зосереджується на попередньому плануванні, де важливими є такі чинники, як вартість, масштаб і терміни, то гнучкі моделі надають перевагу командній роботі, співпраці з клієнтами та гнучкості [7, с. 437].

Scrum вирізняється завдяки чітко структурованим ітераціям та визначеним ролям в команді, що забезпечує прозорість процесу та регулярну оцінку досягнутих результатів. Ця методологія є однією з найбільш відомих у межах Agile і спирається на цикл перевірки та адаптації. Проект розбивається на короткі спринти тривалістю від 1 до 4 тижнів, після кожного з яких проводиться аналіз виконаної роботи та планування наступних кроків. Команди Scrum невеликі та автономні (оптимальна чисельність – від 5 до 9 осіб), що

полегшує ефективну комунікацію [31]. Ключові складники Scrum охоплюють багатофункціональну команду, щоденні наради, регулярні огляди та ретроспективи, а також роль Scrum-майстра, який підтримує команду та усуває перешкоди.

Lean Software Development зосереджує увагу на скороченні витрат, швидкому створенні та передаванні цінності та стимулюванні команди, що підвищує ефективність бізнес-процесів у сфері розробки програмного забезпечення. Ця методологія є вдосконаленою формою Agile і зорієнтована на ліквідацію втрат, паралельне виконання завдань та гнучке управління процесами. Lean не вимагає суворого дотримання етапів і дає змогу одночасно працювати над декількома завданнями. Головні переваги полягають у швидкій адаптації, зменшенні витрат та активному залученні всіх учасників команди [27].

Agile-підхід забезпечує командам гнучкість у реагуванні на зміни, швидке пристосування до ринкових вимог і поступове покращення продукту. Життєвий цикл передбачає повторювані фази: планування, розробку, тестування, презентацію та оцінку результатів. Завдяки цьому Agile стає універсальним інструментом, що є придатним як для ІТ-компаній, так і для підприємств різного масштабу [20]. Методологія Agile особливо актуальна для такої сфери діяльності як ІТ, цифрові стартапи, розроблення мобільних додатків та інноваційних сервісів, де традиційні послідовні підходи не дають змоги своєчасно реагувати на зміни. Agile ефективно застосовується не лише в ІТ-сфері, а й у багатьох інших галузях, де необхідна висока адаптивність, раціональне використання ресурсів і здатність оперативно реагувати на нові умови. Концептуально методологія спирається на Agile-маніфест (Agile Software Development Manifesto) [17].

Отже, усі розглянуті методології Agile забезпечують гнучкий підхід до управління проектами, проте їхнє застосування має базуватися на специфіці проекту, рівні складності та пріоритетах щодо якості, часу та витрат. Порівняльну характеристику методологій Agile та Waterfall наведено в табл. 2.

Порівняння цих методологій демонструє, що обидва підходи мають сильні та слабкі сторони, тому їхня доцільність визначається умовами реалізації проекту. Agile вирізняється гнучкістю, ітеративним виконанням завдань, активною участю клієнта на всіх етапах і самоорганізованою командною роботою,

Таблиця 2

Характеристика методологій Agile та Waterfall

Критерій	Agile	Waterfall
Сутність	Гнучка методологія управління, що передбачає ітеративне виконання завдань та постійну адаптацію до змін середовища	Класичний лінійний підхід, у якому завершення одного етапу є обов'язковою умовою початку наступного
Час виникнення	Розроблена на початку 2000-х років (Agile Manifesto, 2001)	Сформувалася у 1970-х роках
Автори/засновники	Група фахівців із програмної інженерії (серед них Кент Бек, Мартін Фаулер)	Вважається, що основоположником моделі є Вінстон Ройс
Головні принципи	Орієнтація на людей, цінність продукту, функціональність, якість, ефективність процесів та інструментів, а також час виконання	Чітке планування, послідовні фази, фіксовані вимоги, жорсткий контроль ресурсів і термінів, документування та фокус на кінцевому результаті
Співпраця з клієнтом	Постійна взаємодія із замовником на кожній ітерації	Замовник залучається здебільшого лише на старті та після завершення проєкту
Організація команди	Самоорганізовані кросфункціональні групи з акцентом на спільну роботу	Ієрархічна структура з чітким розподілом завдань між учасниками
Темп реалізації	Продукт постачається частинами: оновлення відбуваються щотижня чи щомісяця	Кінцевий продукт передається після виконання всіх етапів
Ризики	Низькі, оскільки проблеми виявляються та усуваються на ранніх стадіях завдяки ітераціям	Вищі, оскільки помилки, допущені на початкових етапах, можуть проявитися наприкінці і важко виправляються
Компанії, що застосовують	Agile використовують Spotify, Amazon, Microsoft, Google, Unilever тощо	Waterfall практикують NASA, Boeing, Toyota, Cisco, Ericsson AB тощо
Найбільша ефективність	Динамічні та гнучкі проєкти (ІТ-сфера, стартапи, інновації)	Стабільні проєкти із чітко визначеними вимогами та прогнозованими умовами

Джерело: сформовано авторами на основі [18; 24]

що дає змогу швидко реагувати на зміни та мінімізувати ризики. Waterfall, навпаки, базується на послідовності етапів із чітким плануванням, детальною документацією та контролем ресурсів, що робить його ефективним для проєктів зі стабільними і передбачуваними вимогами.

Головні переваги Agile полягають у можливості швидко реагувати на зміни, підтримці постійного зворотного зв'язку з клієнтом, поетапному постачанні робочих компонентів продукту та зниженні ризиків завдяки ітеративному підходу. Водночас Waterfall відзначається простотою планування та контролю, наявністю детальної документації та підходить для великих і стабільних проєктів. Отже, вибір конкретної методології залежить від

характеру проєкту, необхідного рівня гнучкості та вимог замовника [25].

Вибір методології має визначатися специфікою проєкту: Agile підходить для динамічних та інноваційних проєктів, де вимоги можуть змінюватися, тоді як Waterfall доцільно застосовувати для великих, складних і структурованих проєктів із чіткими термінами та високою прогнозованістю результату. У сучасній практиці часто використовують гібридні підходи, що поєднують гнучкість Agile зі структурованістю Waterfall, що дає змогу досягати оптимального балансу між контролем, швидкістю та адаптивністю [29, с. 176]. Головні переваги Agile полягають у можливості швидко реагувати на зміни, підтримці постійного зворотного зв'язку з клієнтом, поетапному постачанні

робочих компонентів продукту та зниженні ризиків завдяки ітераційному підходу. Водночас Waterfall відзначається простотою планування та контролю, наявністю детальної документації та підходить для великих і стабільних проєктів. Отже, вибір конкретної методології залежить від характеру проєкту, необхідного рівня гнучкості та вимог замовника [25].

Після аналізу головних методологій управління бізнес-проєктами, від класичних до гнучких і гібридних підходів, важливо розглянути їхні методологічні принципи. Саме принципи визначають спосіб організації процесів, взаємодію команди та клієнта, а також механізми контролю, планування і оцінки результатів. Розуміння цих принципів дає змогу не лише коректно обирати методологію для конкретного проєкту, а й адаптувати її до специфіки організації. В табл. 3 наведено ключові принципи управління проєктами. Представлення принципів у структурованій формі надає можливість зрозуміти їхній зміст, взаємозв'язки та практичне застосування в сучасних умовах.

Застосування цих принципів у поєднанні з сучасними методологічними підходами дає змогу створити ефективну проєктну культуру, що орієнтується на результат, цінність і якість. Це забезпечує високу адаптивність, стійкість та ефективність проєктної діяльності, підвищує компетенції команд.

Висновки. У сучасних умовах цифрової економіки управління бізнес-проєктами зазнає фундаментальних трансформацій, зумовлених високою швидкістю змін у зовнішньому середовищі та зростанням складності бізнес-процесів. Сучасний менеджмент бізнес-проєктів поєднує класичні методології з гнучкими підходами, орієнтуючись на системність, адаптивність, результативність та управління ризиками. Значну роль у цьому відіграють цифрові інструменти та платформи, які підвищують ефективність командної роботи, сприяють інтеграції даних і автоматизації рутинних процесів. Подальші перспективи дослідження обумовлені необхідністю удосконалення системи управління бізнес-проєктами організацій із застосуванням ІТ.

Таблиця 3

Методологічні принципи сучасного управління бізнес-проєктами

Принцип	Короткий опис
Відповідальне планування та управління (Stewardship)	Проактивне планування та виконання проєкту, інтеграція вимог і контроль за відповідністю результату цілям
Командна робота	Управління людськими ресурсами, акцент на людський чинник, мотивацію та співпрацю в команді
Зацікавлені сторони	Врахування потреб і змін, що походять від стейкхолдерів, акцент на домовленостях, а не лише на деталях договору
Цінність	Формування цілей на основі реальних потреб; орієнтація на результат, що має практичну користь
Цілісне мислення	Усвідомлення загальної мети проєкту всіма учасниками та орієнтація на досягнення цілей замовника
Лідерство	Лідерські якості проявляються не лише у керівника проєкту, а й у членів команди; ініціатива, наставництво, підтримка колег
Адаптація	Гнучке застосування методології до унікальності проєкту; готовність до змін і коригування процесів
Вбудовування якості	Інтеграція контролю якості в процеси та результати проєкту; використання практик Agile для підвищення якості
Управління складністю	Подолання опору стейкхолдерів, усунення неоднозначностей, робота з невизначеністю
Можливості та загрози	Проактивна робота з ризиками та непередбачуваними обставинами в проєкті
Адаптивність та життєстійкість	Гнучка реакція на швидкі зміни зовнішнього середовища, підтримка стійкості продукту та процесів
Управління змінами	Планові дії та інструменти для контролю змін, що пов'язані з людським фактором і потребами стейкхолдерів

Джерело: сформовано авторами на основі [1; 5; 12]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Батенко Л. Забезпечення зрілості управління проектами: методичні підходи та практична реалізація. *Економічний аналіз*. 2020. № 1(1). С. 22-37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>
2. Близнюкова І., Семко І., Кійко С. Огляд сучасних методологій управління командами ІТ-проектів. *Управління розвитком складних систем*. 2020. № 43. С. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.60-66>
3. Бойко І. А., Турчина М. П., Тур О. В. Маркетингові проекти: сутність та класифікація. *Вісник Сумського національного аграрного університету*. 2023. № 4(96). С. 19-25. URL: <https://dSPACE.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c5d9697-2e3c-48f5-9a0c-e7fddf29375d/content> (дата звернення: 13.09.2025)
4. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. *Економіка та управління підприємствами*. 2022. № 65. С. 55-57. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastructure65-9>
5. Буреннікова Н. В., Лошак М. В. Проектний менеджмент: сутність проектів, їх класифікація, етапи впровадження. *Матеріали XLIX науково-технічної конференції ВНТУ 27–28 квітня 2020 р.* (Вінниця, 2020). URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376> (дата звернення: 13.09.2025)
6. Жигалкевич Ж. М., Чухліб В. Є. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. 2019. № 6(17). URL: http://rev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf (дата звернення: 13.09.2025)
7. Зибарева О., Пашняк Є., Кравчук І. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 434–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446)
8. Настанова до зводу знань з управління проектами (Настанова РМВОК) та Стандарт з управління проектами. 7-ме вид. Project Management Institute, 2022. 275 с. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (дата звернення: 13.09.2025)
9. Нечипорук О. В. Методології управління проектами в умовах трансформаційної економіки. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 5(15). С. 908–918. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-908-918](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-908-918)
10. Пілюков А. О. Компаративний аналіз теорій і підходів до управління проектами. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. № 5. С. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-17>
11. Полікровський Р. Проектний підхід: суть та особливості застосування у сфері публічного управління. *Вісник економіки*. 2024. № 2. С. 82–91. URL: <https://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52370/1/Полікровський.PDF> (дата звернення: 13.09.2025)
12. Полянська А. С. Теоретичні основи дослідження поняття «проект» («міжнародний проект») та вплив проектного менеджменту на розвиток бізнесової діяльності підприємств. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1(107). С. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25)
13. Соріна О. О., Коротунова О. В. Підприємницький проект: сутність та типологія. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2023-8-8>
14. Стандарт управління проектами РМВОК 6. Інститут управління проектами в США. URL: <https://is.gd/Na5NBQ> (дата звернення: 13.09.2025)
15. Хігні Д. Основи управління проектами. Харків : Фабула, 2020. 272 с.
16. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в ІТ-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. С. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>
17. Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (дата звернення: 13.09.2025)
18. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html> (дата звернення: 13.09.2025)
19. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages> (date of access: 17.09.2025).
20. Agile vs Waterfall Project Management. URL: <https://www.geeksforgoeks.org/agile-vs-waterfall/> (date of access: 17.09.2025).
21. Buttrick R. The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects. Routledge, 2019. 553 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315194424>
22. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2010. 432 p.
23. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons, 2017. 814 p. URL: <https://surl.li/yuagtr> (date of access: 13.09.2025).
24. Meier J. D. Agile vs. Waterfall. URL: <https://jdmeier.com/agile-vs-waterfall/> (date of access: 17.09.2025).
25. Osemeike G., Eyeyien C., Idemudia P., Okpeke P., Tochukwu I., Ijomah I. Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*. 2024. DOI: 10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037
26. Pavlenko P., Teslia I., Khlevna I., Yehorchenkov O., Yehorchenkova N., Kataieva Y., Kubiavka L. Development of a concept of combined project-production activities planning using digital twins. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. № 131(3). DOI: 10.15587/1729-4061.2024.311751

27. Poppendieck M., Poppendieck T. *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley, 2003. 240 p. URL: <https://www.computer.org/csdl/proceedings-article/icsecompanion/2007/28920165/12OmNwGZNGY> (date of access: 17.09.2025).
28. Project Management Institute (PMI). *A Guide to the project management body of knowledge. Fifth edition (PMBOK® Guide)*. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (date of access: 17.09.2025).
29. Rahmah A. S., Pratama N. R., Kuswadi S. A. The effectiveness of implementing agile project management: A systematic literature review. *Global Business & Finance Review*. 2024. № 29(6). P. 170–186. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/306021/1/id657.pdf> (date of access: 17.09.2025).
30. Sankaran S., Drouin N., Locatelli G. Project governance: Reflections on the past and suggestions for the future. *Project Management Journal*. 2025. № 56(1). P. 3–14. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728251315013>
31. Schwaber K., Sutherland J. *The Scrum Guide. The definitive guide to Scrum: The rules of the game*. 2020. 19 p. URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf?utm_source (date of access: 17.09.2025).

REFERENCES:

1. Batenko L. (2020) Zabezpechennia zrilosti upravlinnia proektamy: metodychni pidkhody ta praktychna realizatsiia [Ensuring project management maturity: methodological approaches and practical implementation]. *Ekonomichnyi analiz*. № 1(1). P. 22-37. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.022>. (in Ukrainian)
2. Blyzniukova I., Semko I., Kiiko S. (2020) Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia komandamy IT-proiektiv [Overview of modern methodologies for managing IT project teams]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. № 43. P. 60-66. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.60-66>. (in Ukrainian)
3. Boiko I., Turchyna M., Tur O. (2023) Marketynhovi proiekty: sutnist ta klasyfikatsiia [Marketing projects: essence and classification]. *Visnyk Sumskoho natsionalnoho ahrarynogo universytetu*. № 4(96). P. 19-25. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c5d9697-2e3c-48f5-9a0ce7fddf29375d/content> (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)
4. Bokovets V., Zaiats O. (2022) Suchasni metody upravlinnia proiektamy ta yikh osoblyvosti [Modern project management methods and their features]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. № 65. P. 55-57. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct65-9>. (in Ukrainian)
5. Buriennikova N., Loshak M. (2020) Proiektyny menedzhment: sutnist proiektiv, yikh klasyfikatsiia, etapy vprovadzhennia [Project management: the essence of projects, their classification, implementation stages]. *Materials of the XLIX Scientific and Technical Conference of VNTU (April 27–28, 2020)*. Vinnytsia. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2020/paper/view/9376> (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)
6. Zhyhalkevych Zh., Chukhlib V. (2019) Upravlinnia proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody [Project and risk management: approaches and methods]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*. № 6(17). URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)
7. Zybareva O., Pashniak Ye., Kravchuk I. (2024) Kontseptsiyi ta modeli upravlinnia proiektno oriientovanyim biznesom [Concepts and models of project-oriented business management]. *Naukovyi visnyk Polissia*. № 1(28). P. 434–446. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446). (in Ukrainian)
8. Nastanova do zvodu znan z upravlinnia proiektamy (Nastanova PMBOK) ta Standart z upravlinnia proiektamy [Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and Project Management Standard]. 7th ed. Project Management Institute, 2022. 275 p. URL: <https://pmiukraine.org/pmbok7/> (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)
9. Nechyporuk O. (2025) Metodolohiyi upravlinnia proiektamy v umovakh transformatsiinoyi ekonomiky [Project management methodologies in a transformational economy]. *Uspikhy i dosyahnennia u nautsi*. № 5(15). P. 908–918. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-908-918](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-908-918). (in Ukrainian)
10. Piliukov A. (2024) Komparatyvnyi analiz teorii i pidkhodiv do upravlinnia proektamy [Comparative analysis of theories and approaches to project management]. *Kyivskiy ekonomichnyi naukovyi zhurnal*. № 5. P. 114–121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-5-17>. (in Ukrainian)
11. Polikrovskiy R. (2024) Proiektnyi pidkhid: sut ta osoblyvosti zastosuvannia u sferi publichnogo upravlinnia [Project approach: essence and features of application in the field of public administration]. *Visnyk ekonomiky*. № 2. P. 82–91. URL: <https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/52370/1/Полікровський.PDF> (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)
12. Polianska A. (2024) Teoretychni osnovy doslidzhennia poniattia «proiekt» («mizhnarodnyi proiekt») ta vplyv proiektnoho menedzhmentu na rozvytok biznesovoi diialnosti pidpriemstv [Theoretical foundations of research

into the concept of "project" ("international project") and the impact of project management on the development of business activities of enterprises]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*. № 1(107). P. 17–25. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-17-25](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-17-25). (in Ukrainian)

13. Sorina O., Korotunova O. (2023) Pidpriemnytskyi proiekt: sutnist ta typolohiia [Entrepreneurial project: essence and typology]. *Upravlinnya zminamy ta innovatsii*. № 8. P. 49–54. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2023-8-8>. (in Ukrainian)

14. Standart upravlinnia proiektamy PMBoK 6. Instytut upravlinnia proiektamy v SSHA [Project Management Standard PMBoK 6. Project Management Institute in the USA]. URL: <https://is.gd/Ha5NBQ> (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)

15. Kihni D. (2020) Osnovy upravlinnia proiektamy [Project Management Fundamentals]. Kharkiv: Fabula. 272 p. (in Ukrainian)

16. Khrapkin O., Kindrat O., Chopei R. (2023) Upravlinnia proiektamy v IT-haluzi: metodyky, instrumenty ta keruvannia ryzykamy [Project management in the IT industry: methodologies, tools and risk management]. *Ekonomika ta suspilstvo*. № 55. P. 1–9. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>. (in Ukrainian)

17. Agile-manifest rozrobky prohramnoho zabezpechennia [Agile Software Development Manifesto]. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html> (date of access: 13.09.2025)

18. Agile chy Waterfall – yakyy variant vidpovidaye vashomu biznesu? [Agile or Waterfall – which option is right for your business?]. URL: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html> (date of access: 13.09.2025). (in Ukrainian)

19. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages> (date of access: 17.09.2025). (in English)

20. Agile vs Waterfall Project Management. URL: <https://www.geeksforgoeks.org/agile-vs-waterfall/> (date of access: 17.09.2025). (in English)

21. Buttrick R. (2019) The project workout. The ultimate guide to directing and managing business-led projects. Routledge. 553 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315194424> (in English)

22. Highsmith J. (2010) Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley. 432 p. (in English)

23. Kerzner H. (2017) Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons. 814 p. URL: <https://surl.li/yaugtr> (Assecced: 13.09.2025). (in English)

24. Meier J. D. Agile vs. Waterfall. URL: <https://jdmeier.com/agile-vs-waterfall/> (date of access: 17.09.2025). (in English)

25. Osemeike G., Eyeyien C., Idemudia P., Okpeke P., Tochukwu I., Ijomah I. (2024) Strategic approaches for successful digital transformation in project management across industries. *International Journal of Frontiers in Engineering and Technology Research*. DOI: 10.53294/ijfetr.2024.7.1.0037. (in English)

26. Pavlenko P., Teslia I., Khlevna I., Yehorchenkov O., Yehorchenkova N., Kataieva Y., Kubiavka L. (2024) Development of a concept of combined project-production activities planning using digital twins. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. № 131(3). DOI: 10.15587/1729-4061.2024.311751. (in English)

27. Poppendieck M., Poppendieck T. (2023) Lean Software Development: An Agile Toolkit. Boston: Addison-Wesley. 240 p. URL: <https://www.computer.org/csdl/proceedings-article/icsecompanion/2007/28920165/12OmNwGZNGY> (date of access: 17.09.2025). (in English)

28. Project Management Institute (PMI). A Guide to the project management body of knowledge. Fifth edition (PMBOK® Guide). Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013. URL: https://repository.dinus.ac.id/docs/ajar/PMBOKGuide_5th_Ed.pdf (date of access: 17.09.2025). (in English)

29. Rahmah A. S., Pratama N. R., Kuswadi S. A. (2024) The effectiveness of implementing agile project management: A systematic literature review. *Global Business & Finance Review*. № 29(6). P. 170–186. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/306021/1/id657.pdf> (date of access: 17.09.2025). (in English)

30. Sankaran S., Drouin N., Locatelli G. (2025) Project governance: Reflections on the past and suggestions for the future. *Project Management Journal*. № 56(1). P. 3–14. DOI: <https://doi.org/10.1177/87569728251315013>. (in English)

31. Schwaber K., Sutherland J. (2020) The Scrum Guide. The definitive guide to Scrum: The rules of the game. 19 p. URL: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf?utm_source (date of access: 17.09.2025). (in English)

Дата надходження статті: 22.02.2026

Дата прийняття статті: 09.03.2026

Дата публікації статті: 18.03.2026