



Наукові перспективи
Видавнича група



Успіхи

досягнення у науці

№5(15)
2025



**Ми висвітлимо ваші
професійні здобутки**

серія "Управління та адміністрування"

серія "Соціальні та поведінкові науки"

серія "Освіта"

серія "Право"



*Інститут держави і права імені В.М.Корецького
НАН України*

Видавнича група «Наукові перспективи»

*Всеукраїнська Асамблея докторів наук з державного
управління*

«Успіхи і досягнення у науці»

*(Серія «Право», Серія «Освіта», Серія «Управління та
адміністрування», Серія «Соціальні та поведінкові науки»)*

№ 5(15) 2025

Київ – 2025



УДК 005.8:330.34

[https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5\(15\)-908-918](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-5(15)-908-918)

Нечипорук Оксана Василівна кандидат економічних наук, доцент,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,
<https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

Бовкун Софія Вадимівна студентка 4 курсу, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця

МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

Анотація. У статті проаналізовано сучасні методології управління проєктами в контексті трансформаційної економіки України, глобальних викликів і воєнного стану. Наголошено на зростаючій ролі проєктного менеджменту як ключового інструменту забезпечення адаптивності, ефективності та стійкості підприємств у нестабільних умовах. Проведено систематизацію класичних, гнучких та гібридних підходів до управління проєктами, а також здійснено порівняльний аналіз їхніх сильних і слабких сторін. Окрему увагу приділено методологіям Waterfall, Agile, Scrum, Lean, Kanban, PRINCE2 та Six Sigma, які розглядаються крізь призму можливостей їх адаптації до українського бізнес-середовища, обмежених ресурсів і цифрової трансформації.

Дослідження акцентує увагу на важливості вибору методології, що відповідає специфіці проєкту, його масштабам, стратегічним цілям і доступним ресурсам. У роботі охарактеризовано ключові процеси управління, такі як планування, бюджетування, управління ризиками, організація командної роботи та контроль виконання. Розкрито особливості впровадження ітеративних циклів, таких як спринти, щоденні стендапи, ретроспективи тощо, які дозволяють зберігати гнучкість у процесі розробки й управління.

Також обґрунтовано доцільність застосування гібридних моделей управління, зокрема Water-Scrum-Fall, для підприємств, що потребують одночасно високої структурованості та здатності до адаптації. Підкреслено роль PMBOK і PRINCE2 як джерел "кращих практик" управління та стандартизації. У статті наводиться огляд ключових методів і інструментів, які допомагають забезпечити результативність проєктів навіть в умовах значної невизначеності.

Узагальнено, що ефективне управління проєктами в сучасних умовах — це не лише технічне втілення моделей, а й стратегічне мистецтво гнучкого





прийняття рішень, орієнтації на цінність для замовника та постійного вдосконалення. Автори підкреслюють, що в післявоєнний період потреба в таких підходах зростатиме, адже саме вони дозволяють підприємствам України залишатися конкурентоспроможними, впроваджувати інновації та інтегруватися у європейський простір.

Ключові слова: управління проєктами, методології, Waterfall, Agile, Scrum, Lean, Kanban, гібридні підходи.

Nechyporuk Oksana Kharkiv National Economic University S. Kuznets,
<https://orcid.org/0000-0002-9474-3715>

Bovkun Sofiia Kharkiv National Economic University S. Kuznets

PROJECT MANAGEMENT METHODOLOGIES IN A TRANSFORMATIONAL ECONOMY

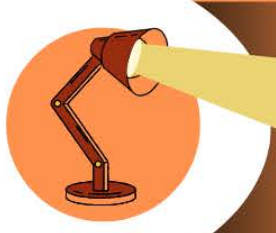
Abstract. The article analyzes modern project management methodologies in the context of Ukraine's transformational economy, global challenges, and martial law. The article emphasizes the growing role of project management as a key tool for ensuring the adaptability, efficiency and sustainability of enterprises in unstable conditions. Classical, flexible and hybrid approaches to project management are systematized, and a comparative analysis of their strengths and weaknesses is made. Particular attention is paid to Waterfall, Agile, Scrum, Lean, Kanban, PRINCE2, and Six Sigma methodologies, which are considered through the prism of their adaptation to the Ukrainian business environment, limited resources, and digital transformation.

The study emphasizes the importance of choosing a methodology that meets the specifics of the project, its scale, strategic goals, and available resources. The paper describes key management processes, such as planning, budgeting, risk management, teamwork organization, and execution control. The features of implementing iterative cycles, such as sprints, daily stand-ups, retrospectives, etc., which allow for flexibility in the development and management process, are revealed.

The author also substantiates the feasibility of using hybrid management models, in particular Water-Scrum-Fall, for enterprises that require both high structuredness and adaptability. The author emphasizes the role of PMBOK and PRINCE2 as sources of "best practices" of management and standardization. The article provides an overview of key methods and tools that help ensure project performance even in the face of significant uncertainty.

It is summarized that effective project management in modern conditions is not only the technical implementation of models, but also the strategic art of flexible





decision-making, customer value orientation, and continuous improvement. The authors emphasize that in the post-war period, the need for such approaches will grow, as they allow Ukrainian enterprises to remain competitive, innovate, and integrate into the European space.

Keywords: project management, methodologies, Waterfall, Agile, Scrum, Lean, Kanban, hybrid approaches.

Постановка проблеми. Сучасні соціально-економічні умови вимагають від підприємств гнучкості, ефективності та адаптивності, що значною мірою забезпечується шляхом використання сучасних підходів до управління проектами. Правильний вибір методології управління проектом суттєво впливає на досягнення стратегічних цілей, оптимальне використання ресурсів, своєчасність та якість реалізації завдань. У зв'язку з цим зростає актуальність аналізу сучасних методів управління проектами та визначення їх доцільності для використання в реальних умовах функціонування підприємств. Особливої актуальності проблема набуває в контексті воєнного стану, змін глобальної економіки та інтеграції українських підприємств у європейський економічний простір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Помітний внесок у розвиток теорії й практики управління проектами зробили такі дослідники, як Л. В. Андрєєва, О. В. Зернюк, О. І. Лисак, В. М. Тебенко, Ю. М. Федоров, В. П. Фісанов, С. Ю. Бут, А. О. Василевська, О. В. Пурський, О. А. Харченко та інші. Проте, незважаючи на напрацювання, чимало аспектів залишаються відкритими для подальшого аналізу.

Крім того, багато наукових робіт присвячено питанням розробки та впровадження методів управління проектами. Серед них можна виділити роботи таких зарубіжних і вітчизняних дослідників, як А. Асаула, І. Ансоффа, Ю. Брігхем, М. Ф. Котлера, К. Макконела, Д. Нортон, Ольдерогге, М. Рімера, В.Д. Шапіро, С. Коростельова, Н. І. Мазура, С. Максимова, М. Федотової та ін.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є систематизація сучасних методів управління проектами, визначення їх переваг і недоліків, обґрунтування умов ефективного застосування різних підходів у практиці українських підприємств та організацій в умовах нестабільності, цифрової трансформації та ресурсних обмежень.

Виклад основного матеріалу. У період економічного підйому 1980-х років, коли глобальні ринки потребували нових підходів до вирішення складних завдань, управління проектами починає набувати професійного статусу та активно розвивається як окрема галузь знань. Саме тоді з'являється перше видання «A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK), укладене Інститутом управління проектами (PMI). Наразі ця організація вважається провідною у стандартизації проектного менеджменту.





Крім PMI, вагомий внесок у формування методологій також зробили IPMA, ISO, PRINCE2 та OGC.

Проект визначається як сукупність взаємозалежних дій, що мають на меті створення унікального продукту або послуги з обмеженнями у часі та ресурсах. Управління проектом охоплює процеси планування, організації та контролю людських, фінансових і матеріально-технічних ресурсів з метою досягнення поставлених результатів [1].

Історично управління проектами починалося як інженерна дисципліна (наприклад, будівництво Панамського каналу чи космічні програми), однак із розвитком ІТ та цифрових технологій методології стали більш адаптивними. Від структурованих (класичних) моделей розвиток пішов у бік гнучких, гібридних та адаптивних підходів [2]. На рис. 1. Представлено класифікацію методів управління проектами.

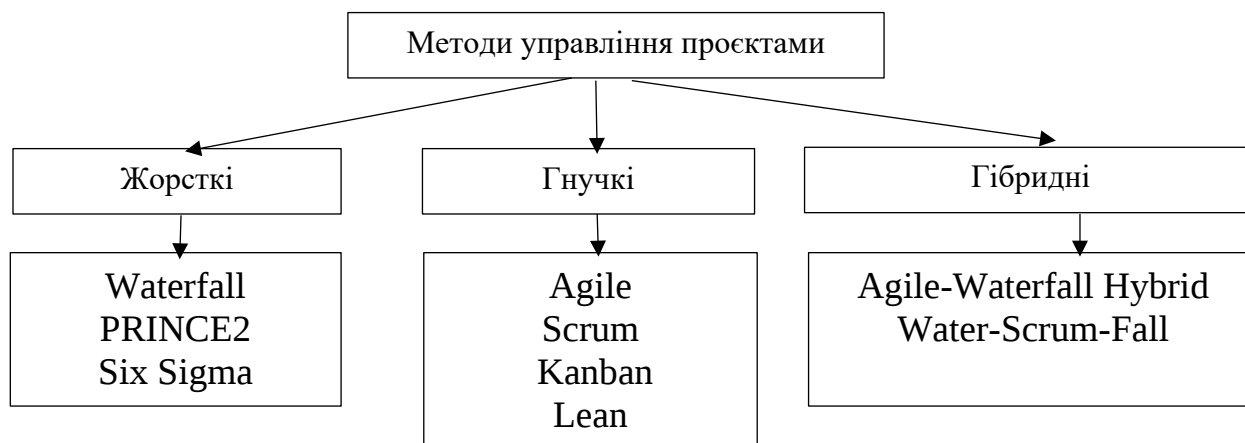
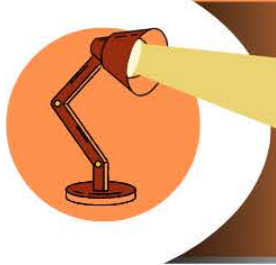


Рис. 1. Класифікація методів управління проектами

Існує широкий спектр методів впровадження проектного менеджменту, які обираються в залежності від специфіки підприємства, його галузі, цілей та завдань. Методи управління дозволяють:

- визначити мету проекту та обґрунтувати його доцільність;
- сформувати структуру проекту;
- розрахувати обсяги та джерела фінансування;
- обрати виконавців через конкурси;
- укласти контракти;
- спланувати терміни реалізації та ресурси;
- скласти бюджет і кошторис;
- врахувати ризики;
- контролювати хід виконання.

Методи включають: мережеве, календарне, структурне та ресурсне планування, логістику, імітаційне моделювання тощо [3]. Їх умовно поділяють



на жорсткі (орієнтовані на контроль і формалізацію) та гнучкі (базуються на децентралізації та адаптації). В табл. 1. Наведено порівняльну характеристику методологій управління проєктами.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методологій управління проєктами

Методологія	Основні характеристики	Сильні сторони	Слабкі сторони
Waterfall	Послідовність фаз, чітка документація	Простота, передбачуваність	Низька гнучкість, складність адаптації
Agile	Ітеративна розробка, взаємодія з клієнтом	Гнучкість, швидкість	Потреба у досвідченій команді
Scrum	Робота в спринтах, ролі в команді	Прозорість, самоорганізація	Важке масштабування
Lean	Усунення втрат, орієнтація на цінність	Економія, ефективність	Висока залежність від дисципліни
Kanban	Візуалізація завдань, WIP-обмеження	Простота, контроль потоку	Не підходить для проєктів з жорсткими строками
PRINCE2	Формалізація, регламентованість	Управління масштабними проєктами	Надмірна бюрократія
Six Sigma	Орієнтація на якість, зниження дефектів	Високий контроль якості	Тривалість впровадження

Класичний підхід до управління (Waterfall) передбачає поділ проєкту на чіткі послідовні етапи — ініціація, планування, реалізація, тестування, моніторинг і завершення [4]. Такий підхід зручний для прогнозованих проєктів із суворими часовими межами. Найпопулярнішим інструментом є діаграма Ганта, що візуалізує графік виконання робіт.

Переваги класичної моделі:

- чітка структура і регламентація;
- зрозуміла документація;
- зручна візуалізація.

Недоліки:

- складність внесення змін;
- ризик надлишкового планування;
- обмежена гнучкість.

Однією з перших моделей управління є каскадна (Waterfall), запропонована ще у 1970-х роках. Вона базується на поетапному виконанні процесу: кожен новий етап розпочинається тільки після завершення попереднього [5].

Такий лінійний підхід дозволяє чітко планувати ресурси та строки. Модель зручна для складних проєктів із чітко визначеними вимогами, однак





малоефективна за умов змін. Її переваги — простота структури, прогнозованість бюджету, незалежність між учасниками. Серед недоліків — низька гнучкість, ризики помилок через скорочене тестування та неможливість вносити зміни без перезапуску циклу.

Спіральна модель, яка з'явилася у 1986 році, поєднує принципи ітеративної розробки з акцентом на управління ризиками. Проєкт проходить через серії повторюваних етапів (ітерацій), кожен з яких завершується створенням прототипу. Такий підхід забезпечує гнучкість, можливість адаптації до змін та дозволяє уникнути недоліків жорстких структур, як-от у Waterfall. Попри численні переваги — високу якість, можливість коригування — модель складна в управлінні та часто потребує більше часу на реалізацію.

Гнучкі (Agile) методи

Agile-моделі базуються на принципах гнучкого реагування на зміни, цінності продукту для клієнта та активній взаємодії між командою і замовником. Основна ідея — поділ усього проєкту на короткі цикли, кожен з яких завершується робочим продуктом [6; 7].

Ітеративна модель дозволяє розпочати розробку ще до повного визначення всіх вимог. Основні її етапи — планування, розробка, тестування, презентація та аналіз. Такий підхід сприяє гнучкості, але водночас має ризики через невизначеність бюджету і залежність від досвіду команди.

Agile-підхід — це гнучка методологія управління, яка дозволяє адаптуватися до змін шляхом реалізації проєкту через короткі ітерації. Кожен підпроєкт виконується автономно, з постійною взаємодією всередині міждисциплінарних команд. Основні принципи Agile:

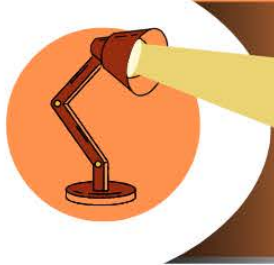
- взаємодія людей важливіша за процеси;
- працюючий продукт важливіший за документацію;
- готовність до змін переважає над жорстким планом;
- активна співпраця з клієнтом [7; 8].

Agile підтримує методи Scrum, Kanban, Lean, Crystal тощо.

Огляд основних методологій Agile проведено в табл. 2.

Таблиця 2
Порівняльна характеристика основних методологій Agile

Назва	Характеристика
1	2
Scrum	Побудована на регулярних ітераціях (спринтах), де команда з до 7 осіб виконує задачі за чітко визначеними ролями. Ключові переваги: адаптивність, прозорість, часті релізи, тісна взаємодія.



Продовження табл. 2

1	2
Lean Software Development	Базується на мінімізації витрат, швидкому постачанні результатів, мотивації команди та прийнятті рішень на основі реальних даних.
XP (eXtreme Programming)	Орієнтована на якість коду та постійне тестування. Основні принципи: парне програмування, регулярне тестування, рефакторинг, простота рішень, короткі цикли розробки.
TDD (Test Driven Development)	Починається з написання тестів до створення коду. Основна перевага — швидке виявлення помилок. Використовується цикл "червоний–зелений–рефакторинг".
DSDM (Dynamic Systems Development Method)	Заснована на принципах швидкої розробки. Ключова мета — вкластися в бюджет і строки, забезпечуючи релевантність функціоналу.

Scrum — одна з найвідоміших методологій у межах Agile. Вона базується на циклі перевірки та адаптації. Проєкт ділиться на короткі спринти (1–4 тижні), після кожного з яких відбувається оцінка досягнутого результату та планування наступних дій. Команди Scrum є автономними та невеликими (оптимально 7 ± 2 особи), що сприяє ефективній комунікації [9].

Основні елементи Scrum:

- незалежна багатофункціональна команда;
- щоденні мітинги;
- регулярні огляди та ретроспективи;
- Scrum-майстер, який підтримує команду та прибирає перешкоди.

Lean-метод — удосконалена форма Agile, що акцентує увагу на усуненні витрат, паралельному виконанні завдань та гнучкості в організації процесів. Lean не прив'язаний до жорстких етапів, а дозволяє одночасну роботу над кількома задачами. Його перевага — швидка адаптація, мінімізація витрат та активне залучення всього персоналу [10].

Kanban — ще один гнучкий підхід, заснований на візуалізації завдань та безперервному потоці роботи. Серед ключових принципів:

- обмеження кількості завдань «у процесі»;
- індивідуальні картки завдань;
- пріоритетність виконання;
- постійне вдосконалення.

Kanban забезпечує гнучкість у розподілі завдань, дозволяє легко змінювати пріоритети та уникати перевантаження [11].

Agile-підхід дозволяє командам адаптуватися до змін, швидше реагувати на вимоги ринку та поступово вдосконалювати продукт. Життєвий цикл складається з повторюваних етапів: планування, розробки, тестування, презентації та аналізу. Завдяки цьому методологія стає універсальним інструментом як для IT-компаній, так і для бізнесів різного масштабу.





Проект в Agile поділяється на спринти — короткі цикли тривалістю 1–4 тижні. У межах кожного спринту відбувається виконання певного обсягу задач, після чого результат презентується замовнику.

Agile-проекти складаються з різних компонентів, які працюють разом, щоб підвищити гнучкість, швидкість і ефективність процесу розробки продукту [7; 11].

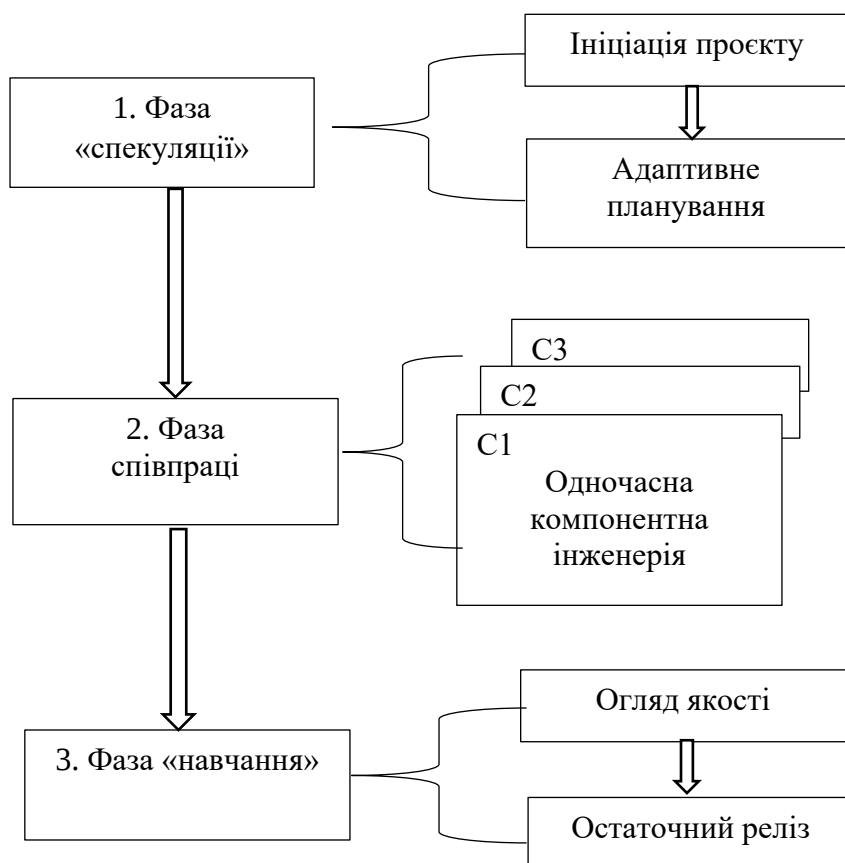
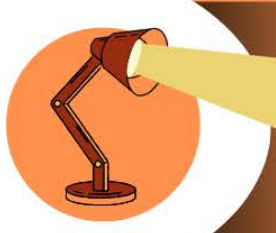


Рис. 1.3. Адаптивна розробка програмного забезпечення

Основними компонентами Agile-проекту є:

- а) Product Backlog — продуктовий беклог, який містить список функціональностей, вимог і завдань, до виконання;
- б) Sprint Backlog — перелік задач для конкретного спринту;
- в) Daily Stand-up — щоденні короткі зустрічі команди, на яких обговорюються плани на день, ризики та прогрес проекту;
- г) Sprint Review — обговорення результатів з усіма стейкхолдерами;
- д) Sprint Retrospective — це зустріч команди, на якій аналізується процес роботи протягом спринту та визначення можливостей для покращення.

Для ефективного виконання проекту в рамках Agile-методології наведені компоненти є досить важливими, оскільки дають можливість команді швидко адаптуватися до змін та працювати гнучко.



Гібридний підхід — це поєднання класичних методів (наприклад, чітке планування, документація) з гнучкими практиками (часті ітерації, робота в командах, адаптація до змін). Наприклад:

Water-Scrum-Fall — загальний каркас визначається каскадно, але всередині команда працює за Scrum.

Agile-Waterfall Hybrid — проект поділяється на частини: одну реалізують за Agile (розробка ПЗ), іншу — за Waterfall (легальна частина, контракти).

Це особливо актуально для великих організацій, які мають суворі зовнішні вимоги, але хочуть зберегти гнучкість всередині команд.

PMBOK (Project Management Body of Knowledge) — не є конкретною методологією, це набір "кращих практик", який містить [12]:

- 10 областей знань (scope, time, cost, quality, HR, communication тощо)
- 5 груп процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення)
- інструменти та методи (Gantt-діаграми, WBS, критичний шлях тощо).

PRINCE2 (Projects IN Controlled Environments) — британський підхід, що фокусується на чітких ролях, контролі змін і поетапному прийнятті рішень.

PRINCE2 — структурована методологія, орієнтована на великі організації та державні проекти. Складається з семи принципів, процесів і тем, які охоплюють всі аспекти управління. Метод вирізняється чітким розподілом ролей, контролем за ходом реалізації проекту та адаптивністю до різних сфер [13].

Six Sigma — методика, що має на меті підвищення якості та усунення дефектів у процесах. Вона ґрунтується на циклі «плануй — роби — перевірка — вдосконалюй» і передбачає точне планування та мінімізацію витрат [14].

У сучасних умовах — зокрема під час воєнного стану та в період післявоєнної відбудови України — гнучкі підходи до управління проектами є особливо важливими. Вони дозволяють:

- швидко адаптуватися до змін;
- ефективно використовувати обмежені ресурси;
- працювати з розподіленими командами;
- забезпечувати швидке прийняття рішень;
- будувати довіру між замовником і командою через прозорість процесів

Висновки. Успішне управління проектом значною мірою залежить від правильного вибору методології. Вона має відповідати цілям, ресурсам, часовим рамкам і особливостям проекту. Універсальної моделі не існує, тому керівник має змогу адаптувати одну з наявних або поєднувати кілька підходів для досягнення найкращого результату.





Література:

1. Методи управління проектами. URL: https://vuzlit.ru/2283992/metodi_upravlinnya_proektami
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 2014 Ed. Network Square, PA: Project Management Institute.
3. Сучасні методи управління проектами. URL: <http://diplomba.ru/work/33052>
4. Жигалкевич Ж. М. Управління проектами та їх ризиками: підходи та методи. URL: http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf
5. Боковець В.В. Сучасні методи управління проектами та їх особливості. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf
6. Заставнюк Л. Сучасні методи управління проектами. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42997/1/%D0%97%D0%B0%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D1%8E%D0%BA.pdf>
7. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-useit-advantages-and-disadvantages>
8. Highsmith J. Agile Project Management : Creating Innovative Products / Jim Highsmith. Boston : Addison-Wesley, 2010. 432 p.
9. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide : The Definitive Guide to Scrum. Scrum.org, 2020. 19 p.
10. Poppendieck M., Poppendieck T. Lean Software Development : An Agile Toolkit. Boston : Addison-Wesley, 2003. 240 p.
11. Anderson D. J. Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Sequim, WA : Blue Hole Press, 2010. 261 p.
12. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2) the Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom. URL: <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C11669509>
13. Managing Successful Projects with PRINCE2 / AXELOS. 6th ed. London : TSO (The Stationery Office), 2017. 400 p.
14. George M. L. Lean Six Sigma for Service : How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions. New York : McGraw-Hill, 2003. 400 p.
15. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проектами. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10.

References:

1. Metody upravlinnya proektamy. Retrieved from https://vuzlit.ru/2283992/metodi_upravlinnya_proektami
2. Project Management Institute. (2014). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (5th ed.). Network Square, PA: Project Management Institute.
3. Suchasni metody upravlinnya proektamy. Retrieved from <http://diplomba.ru/work/33052>
4. Zhihalkevych, Zh. M. (2019). *Upravlinnya proektamy ta yikh ryzykamy: pidkhody ta metody*. Retrieved from http://pev.kpu.zp.ua/journals/2019/6_17_ukr/26.pdf
5. Bokovets, V. V. (2022). *Suchasni metody upravlinnya proektamy ta yikh osoblyvosti*. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/65_2022/11.pdf
6. Zastavniuk, L. (n.d.). *Suchasni metody upravlinnya proektamy*. Retrieved from <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42997/1/Заставнюк.pdf>
7. ISTQB. (n.d.). *Agile methodology: Examples, when to use it, advantages and disadvantages*. Retrieved from <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-useit-advantages-and-disadvantages>



8. Highsmith, J. (2010). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Boston: Addison-Wesley.
9. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide: The Definitive Guide to Scrum*. Scrum.org.
10. Poppendieck, M., & Poppendieck, T. (2003). *Lean Software Development: An Agile Toolkit*. Boston: Addison-Wesley.
11. Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business*. Sequim, WA: Blue Hole Press.
12. Projects IN Controlled Environments (PRINCE2). The Office of Government Commerce (OGC), United Kingdom. Retrieved from <https://discovery.nationalarchives.gov.uk/details/r/C11669509>
13. AXELOS. (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2* (6th ed.). London: The Stationery Office.
14. George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for Service: How to Use Lean Speed and Six Sigma Quality to Improve Services and Transactions*. New York: McGraw-Hill.
15. Smolych, D. V. (2019). *Innovatsiini metody upravlinnya proektamy*. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2019_4_10

