

УДК 658:005.8

М. Г. Бортнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2346-8007>
П. В. Богомаз,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-2347-6997>
Ю. О. Мац,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2745-6967>
О. Р. Паращын,
аспірант, Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2884-7657>

DOI: 10.32702/2306-6814.2024.19.139

АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

M. Bortnikova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University
P. Bohomaz,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
Y. Mats,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University
O. Parashchyn,
Postgraduate student, Lviv Polytechnic National University

ADAPTIVE PROJECT MANAGEMENT STRATEGIES

Адаптивні стратегії управління проєктами, засновані на методологіях Agile та Scrum, є ефективними у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Стаття досліджує ключові принципи цих методологій, їх вплив на управління проєктами та переваги впровадження. Основні принципи Agile включають акцент на взаємодії між людьми, працюючий продукт, співпрацю з клієнтами та швидку реакцію на зміни. Scrum передбачає визначені ролі, артефакти та регулярні події, які сприяють організації роботи команди. Дослідження показує, як гнучкі методології підвищують гнучкість та адаптивність команд, якість продукту через регулярні ітерації та постійний зворотний зв'язок від клієнтів. Також розглянуто покращення комунікації та співпраці в командах завдяки регулярним зустрічам та обговоренням, що сприяє швидкому вирішенню проблем і підвищенню продуктивності. Стаття аналізує короткострокове та довгострокове планування, ітеративний підхід до планування, що забезпечує адаптивність до змін. У розділі про управління ризиками детально описано процеси ідентифікації, оцінки та управління ризиками в рамках гнучких методологій. Автори дослідили, як впровадження гнучких методологій підвищує ефективність управління, продуктивність команд та задоволення потреб клієнтів. Синтез теоретичних знань і практичного досвіду створює цілісне уявлення про адаптивні стратегії управління проєктами, що включає базові принципи гнучких методологій та приклади їх успішного застосування. Перспективи подальших досліджень включають розширення застосування гнучких методологій, інтеграцію з іншими підходами до управління проєктами, вдосконалення інструментів і технологій, дослідження впливу організаційної культури та людського фактора, а також розвиток програм освіти та навчання для фахівців.

In the modern business world, success is often determined by a company's ability to quickly respond to changes. Markets are becoming increasingly dynamic, and customer requirements are constantly evolving. In this context, traditional project management approaches, which rely on detailed long-term planning and strict adherence to developed plans, often prove to be ineffective. Adaptive project management strategies based on Agile and Scrum methodologies are effective in the modern dynamic business environment. This article examines the key principles of these methodologies, their impact on project management, and the advantages of their implementation. The main principles of Agile include a focus on interactions between individuals, working products, collaboration with clients, and rapid response to changes. Scrum involves defined roles, artifacts, and regular events that facilitate team organization. The research demonstrates how flexible methodologies enhance team agility and adaptability, improve product quality through regular iterations and constant feedback from clients. It also explores the improvement of communication and collaboration within teams through regular meetings and discussions, which contribute to quick problem-solving and increased productivity. The article analyzes short-term and long-term planning, and the iterative approach to planning that ensures adaptability to changes. The risk management section provides a detailed description of the processes of identifying, assessing, and managing risks within the framework of flexible methodologies. The authors investigate how the implementation of flexible methodologies enhances management efficiency, team productivity, and client satisfaction. The synthesis of theoretical knowledge and practical experience creates a comprehensive understanding of adaptive project management strategies, including the basic principles of flexible methodologies and examples of their successful application. Prospects for further research include expanding the application of flexible methodologies, integrating them with other project management approaches, improving tools and technologies, studying the impact of organizational culture and human factors, and developing educational and training programs for professionals.

Ключові слова: гнучкі методології, ідентифікація ризиків, планування, проєктний менеджмент, ризики, Scrum, управління.

Key words: Agile methodologies, identification of risks, management, planning, project management, risks, Scrum.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасному світі бізнесу успіх часто визначається здатністю компанії швидко реагувати на зміни. Ринки стають все більш динамічними, а вимоги клієнтів постійно змінюються. У такому контексті традиційні підходи до управління проєктами, що базуються на детальному довгостроковому плануванні та строгому дотриманні розроблених планів, часто виявляються неефективними. Адаптивне управління проєктами надає можливість оперативно коригувати дії та плани у відповідь на нові обставини, забезпечуючи тим самим гнучкість та швидкість реагування. Адаптивне управління проєктами — це підхід, що дозволяє проєктним командам швидко реагувати на зміни та непередбачувані обставини [1]. Цей підхід базується на принципах гнучкості, адаптивності та постійного вдосконалення процесів. У сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються надзвичайно швидко, важливість гнучких підходів стає все більш очевидною [2].

Гнучкі підходи в управлінні проєктами, зокрема методології Agile та Scrum, дають можливість ефективно управляти непередбачуваністю та швидко адаптуватися до нових умов. Вони дозволяють організаціям бути більш чутливими до змін, оперативно впроваджувати нові ідеї та технології, що значно підвищує їх конкурентоспроможність. Використання гнучких методологій дозволяє зменшити ризики, пов'язані з реалізацією проєктів, оскільки команди мають можливість швидко реагувати на потенційні проблеми та вчасно вносити необхідні корективи.

Однією з ключових переваг адаптивного управління проєктами є здатність до постійного вдосконалення процесів [3]. Гнучкі методології передбачають регулярне проведення ретроспектив, під час яких команди аналізують свою роботу, виявляють проблемні моменти та розробляють плани для їх усунення. Це сприяє постійному зростанню ефективності роботи та підвищенню якості кінцевого продукту.

Крім того, гнучкі підходи сприяють покращенню комунікації та співпраці в командах. Регулярні зустрічі, такі як щоденні стендапи та спринт-огляди, забезпечу-

ють прозорість процесів та сприяють ефективному обміну інформацією. Це допомагає уникнути непорозумінь, своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, що виникають, та забезпечувати досягнення поставлених цілей.

Отже, адаптивне управління проєктами дозволяє організаціям не тільки виживати в умовах постійних змін, але й активно розвиватися та досягати значних успіхів. Впровадження гнучких методологій допомагає підвищити продуктивність роботи команд, забезпечити високу якість продуктів та послуг, а також задовольнити потреби клієнтів. Завдяки цьому компанії можуть ефективно конкурувати на ринку, швидко адаптуватися до нових умов та забезпечувати свій довгостроковий успіх.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний внесок в теорію управління проєктами підприємств зробили такі іноземні та вітчизняні науковці як Бабаєв В., Башинська І., Блага Н., Хігні Дж., Зокрема, вклад в теорію та практику використання адаптивних стратегій управління проєктами, що сприяють підвищенню ефективності роботи команд та забезпечують успішну реалізацію проєктів в умовах високої невизначеності, внесли такі вчені як [4; 5; 6]. Їхні дослідження демонструють, як гнучкі методології дозволяють знизити ризики, оптимізувати процеси та досягти високих результатів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою цієї статті є дослідження адаптивних стратегій управління проєктами, зокрема, впровадження гнучких методологій, таких як Agile та Scrum, для ефективного управління проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гнучкі методології управління проєктами, такі як Agile та Scrum, базуються на принципах, що дозволяють командам бути більш адаптивними та ефективно реагувати на зміни. Ці методології відрізняються від традиційних підходів, оскільки вони акцентують увагу на колаборації, ітеративному розвитку та постійному вдосконаленні.

Agile — це парасольковий термін, що охоплює різні підходи до гнучкого управління проєктами [4; 5; 6]. Основні принципи Agile викладені в Маніфесті Agile, який був створений у 2001 році [7]. Ці принципи включають:

1. Індивіди та взаємодія понад процеси та інструмент. Гнучкі методології акцентують увагу на важливості взаємодії між людьми, що дозволяє швидше вирішувати проблеми та приймати рішення.

2. Робочий продукт понад вичерпну документацію. Основна мета — створити працюючий продукт, а не витратити час на створення великої кількості документації.

3. Співпраця з клієнтом понад обговорення умов контракту. Постійна взаємодія з клієнтами допомагає краще зрозуміти їхні потреби та внести необхідні зміни в проєкт.

4. Реагування на зміни понад слідування плану. Гнучкі методології дозволяють легко адаптуватися до змін у вимогах чи умовах, що важливо для успішного завершення проєкту.

Scrum — це одна з найпопулярніших фреймворків, що базується на принципах Agile [8; 9]. Він використовується для організації та управління роботою в командах. Основні компоненти Scrum включають:

1. Ролі: Scrum Master — відповідальний за впровадження Scrum та забезпечення дотримання процесу; Product Owner — відповідає за управління продуктом, визначення пріоритетів та взаємодію з командою; команда розробників — крос-функціональна група фахівців, які виконують всі необхідні завдання для створення продукту.

2. Артефакти: Product Backlog — список всіх завдань та вимог до продукту, яким керує Product Owner; Sprint Backlog — набір завдань, що мають бути виконані під час спринту; Інкремент — результат кожного спринту, що представляє собою робочу частину продукту.

3. Події: Спринт — часовий інтервал тривалістю від одного до чотирьох тижнів, протягом якого команда працює над виконанням завдань з Sprint Backlog; Щоденні стендапи (Daily Stand-up) — короткі щоденні зустрічі команди, на яких обговорюються поточні завдання та можливі перешкоди; Sprint Planning — зустріч, на якій команда планує завдання на наступний спринт; Sprint Review — огляд виконаної роботи наприкінці спринту з демонстрацією результатів; Sprint Retrospective — аналіз роботи команди за спринт та обговорення можливих покращень.

Впровадження гнучких методологій значно впливає на процес управління проєктами. По-перше, вони сприяють підвищенню гнучкості та адаптивності команд, що дозволяє швидко реагувати на зміни у вимогах або умовах. Це особливо важливо в сучасному динамічному бізнес-середовищі, де зміни можуть відбуватися дуже швидко.

По-друге, гнучкі методології забезпечують високу якість продукту завдяки регулярним ітераціям та постійному зворотному зв'язку від клієнтів. Постійна взаємодія з клієнтами допомагає краще зрозуміти їхні потреби та вносити необхідні зміни в продукт на ранніх стадіях розробки, що зменшує ризик невдоволення кінцевих користувачів.

По-третє, гнучкі підходи покращують комунікацію та співпрацю в командах. Регулярні зустрічі та обговорення сприяють кращому розумінню завдань та проблем, що виникають, а також дозволяють швидко знаходити ефективні рішення. Це підвищує продуктивність команди та сприяє досягненню поставлених цілей.

На завершення, гнучкі методології управління проєктами є ефективними інструментами для забезпечення успіху проєктів в умовах постійних змін. Вони дозволяють командам бути більш адаптивними, покращують якість продуктів та послуг, а також сприяють підвищенню продуктивності та задоволення клієнтів.

Отже, детальніше проаналізуємо ключові переваги гнучких методів у порівнянні з традиційними ме-

Таблиця 1. Переваги застосування гнучких підходів до управління проектами

Перевага	Опис
Гнучкість та адаптивність	Гнучкі методології дозволяють командам швидко реагувати на зміни у вимогах або ринкових умовах завдяки коротким ітераціям та постійним зворотним зв'язкам. Це забезпечує стійкість проєктів до зовнішніх впливів та підвищує їхню ймовірність успішної реалізації.
Підвищення якості продукту	Регулярні випуски робочих версій продукту дозволяють отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та користувачів на ранніх етапах розробки. Це допомагає виявляти помилки та проблеми на ранніх стадіях, зменшуючи витрати на їхнє виправлення та підвищуючи якість кінцевого продукту.
Покращення комунікації та співпраці	Постійна комунікація та співпраця між членами команди, а також між командою та замовником, забезпечується регулярними зустрічами, такими як щоденні стендапи, спринт-огляди та ретроспективи. Це сприяє прозорості процесів та своєчасному виявленню та вирішенню проблем, що покращує ефективність роботи команди.
Підвищення мотивації та залученості команди	Активна участь всіх членів команди у процесі прийняття рішень та плануванні роботи сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників. Автономія та відповідальність за виконання завдань підвищують рівень задоволеності роботою та зменшують плинність кадрів.
Скорочення часу виходу на ринок	Ітеративний підхід та регулярні випуски робочих версій продукту дозволяють скоротити час виходу продукту на ринок. Це дає компаніям конкурентну перевагу, оскільки вони можуть швидше реагувати на потреби ринку та вимоги клієнтів.
Зниження ризиків	Постійна оцінка прогресу та регулярні перевірки якості продукту сприяють активному управлінню ризиками. Ітеративний підхід дозволяє виявляти та вирішувати проблеми на ранніх стадіях, що знижує ймовірність серйозних помилок та невдач у фінальних етапах проєкту.
Орієнтація на клієнта	Гнучкі методології ставлять клієнта в центр процесу розробки, забезпечуючи постійну взаємодію та врахування його побажань та вимог. Це дозволяє створювати продукти, які максимально відповідають очікуванням та потребам клієнтів, що підвищує їх задоволеність та лояльність.

Джерело: побудовано за основи [4; 5; 6; 8; 9].

тодами, такими як водоспадний (Waterfall) підхід (табл. 1).

Отже, використання гнучких підходів до управління проєктами надає значні переваги у порівнянні з традиційними методами. Вони забезпечують вищу гнучкість, покращують якість продукту, підвищують рівень комунікації та співпраці, збільшують мотивацію та залученість команди, скорочують час виходу на ринок, знижують ризики та орієнтують процес розробки на клієнта. Це робить гнучкі методології ефективним інструментом для успішного управління проєктами в умовах постійних змін та високої невизначеності.

У гнучких методологіях планування є динамічним та адаптивним процесом, який враховує як короткострокові, так і довгострокові аспекти проєкту. Це дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, часом та ризиками на всіх етапах реалізації проєкту.

Короткострокове планування. Короткострокове планування у гнучких методологіях фокусується на плануванні робіт на найближчий період, зазвичай від одного до чотирьох тижнів, що відповідає тривалості спринту в Scrum. Основні елементи короткострокового планування включають:

1. Sprint Planning. На початку кожного спринту команда проводить зустріч, де визначає цілі та завдання на наступний спринт. Це дозволяє команді зосередитися на конкретних завданнях та досягти реальних результатів за короткий проміжок часу.

2. Щоденні стендапи (Daily Stand-up). Короткі щоденні зустрічі, де члени команди обговорюють, що було зроблено вчора, що планується зробити сьогодні та які проблеми можуть виникнути. Це забезпечує постійну синхронізацію роботи команди та швидке вирішення проблем.

3. Sprint Review. Наприкінці спринту команда демонструє результати своєї роботи замовникам та іншим зацікавленим сторонам. Це дозволяє отримати зворотний зв'язок та внести необхідні корективи до подальших планів.

4. Sprint Retrospective. Після завершення спринту команда проводить ретроспективу, аналізуючи, що було зроблено добре, що можна покращити та які уроки можна винести з попереднього спринту. Це сприяє постійному вдосконаленню процесів.

Довгострокове планування. Довгострокове планування в контексті гнучких методологій включає визначення стратегічних цілей та напрямків розвитку проєкту. Основні елементи довгострокового планування включають:

1. Product Backlog. Це список всіх завдань та вимог до продукту, який управляється Product Owner. Product Backlog постійно оновлюється та пріоритезується, що дозволяє команді завжди мати чітке уявлення про загальні напрями розвитку проєкту.

2. Release Planning. Планування випусків продукту, яке включає визначення ключових етапів та термінів реалізації основних функціональних можливостей продукту. Це дозволяє узгодити короткострокові плани з довго-

строковими цілями та забезпечити системний підхід до розвитку проєкту.

3. Roadmap. Дорожня карта проєкту, яка відображає основні етапи та віхи розвитку продукту на довгострокову перспективу. Це дозволяє замовникам та іншим зацікавленим сторонам мати чітке уявлення про напрямки розвитку проєкту та ключові досягнення.

Ітеративний підхід до планування. Ітеративний підхід до планування є ключовим компонентом гнучких методологій. Він передбачає постійне переглядання та коригування планів у міру реалізації проєкту, що дозволяє командам швидко реагувати на зміни та впроваджувати нові ідеї. Основні переваги ітеративного підходу включають:

1. Гнучкість. Можливість швидко адаптувати плани до нових вимог та умов, що підвищує стійкість проєкту до змін.

2. Прозорість. Постійне оновлення планів та регулярні зустрічі забезпечують прозорість процесів та дозволяють всім зацікавленим сторонам бути в курсі поточного стану проєкту.

3. Зворотний зв'язок. Регулярні випуски робочих версій продукту дозволяють отримувати зворотний зв'язок від клієнтів та користувачів, що допомагає краще розуміти їхні потреби та вносити необхідні корективи до планів.

4. Постійне вдосконалення. Ітеративний підхід сприяє постійному аналізу та вдосконаленню процесів, що підвищує ефективність роботи команди та якість кінцевого продукту.

Отже, короткострокове та довгострокове планування, а також ітеративний підхід до планування є ключовими компонентами гнучких методологій, що забезпечують успішне управління проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін.

Впровадження гнучких методологій значно впливає на результати реалізації проєктів, що відображається в підвищенні ефективності, продуктивності та задоволенні потреб клієнтів (табл. 2).

Впровадження гнучких методологій позитивно впливає на результати реалізації проєктів, підвищуючи ефективність управління, продуктивність команд та задоволення потреб клієнтів, що робить їх ефективним інструментом для успішного управління проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін.

Адаптивні стратегії управління проєктами являють собою поєднання теоретичних знань та практичного досвіду, що дозволяє ефективно керувати проєктами в умовах високої невизначеності та постійних змін. Впровадження таких підходів, як Agile та Scrum, заснованих на гнучких методологіях, вимагає глибокого розуміння як теоретичних принципів, так і їхнього практичного застосування.

Теоретична основа гнучких методологій включає принципи, викладені в Agile Manifesto, які наголошують на важливості взаємодії між людьми, наявності працюючого продукту, співпраці з клієнтом та здатності швидко реагувати на зміни. Scrum, як один із фреймворків Agile, пропонує конкретну структуру для організації роботи команди через визначення ролей, створення артефактів та проведення регулярних подій, що сприяють постійному вдосконаленню процесів.

На практиці ці теоретичні принципи реалізуються через короткі ітерації, зокрема спринти в Scrum, що дозволяє командам фокусуватися на конкретних завданнях та досягати реальних результатів у короткі терміни. Реальні приклади з IT-індустрії демонструють успішне впровадження Agile та Scrum, де команди розробників постійно взаємодіють з клієнтами, отримуючи зворотний зв'язок та швидко адаптуючи свої плани. Виробничі компанії також знаходять способи адаптації цих методологій для підвищення продуктивності та якості продукції.

Ітеративний підхід до планування є ключовим компонентом гнучких методологій. Він передбачає постійний перегляд та коригування планів на основі отриманого зворотного зв'язку, що дозволяє командам бути більш гнучкими та адаптивними. Успішні проєкти, де застосовується ітеративне планування, часто досягають кращих результатів завдяки можливості швидко реагувати на зміни та постійно вдосконалювати процеси.

Управління ризиками також є важливим аспектом гнучких методологій. На практиці це означає використання різних методів для ідентифікації та оцінки ризиків, таких як брейнстормінг та аналіз минулих проєктів, а також розробку конкретних планів дій для мінімізації ризиків. Розробка превентивних заходів та стратегій мінімізації впливу ризиків забезпечує стабільний прогрес у реалізації проєктів.

Синтезуючи теоретичні знання з реальним досвідом, можна створити цілісне уявлення про адаптивні стратегії управління проєктами. Вони включають як базові прин-

Таблиця 2. Вплив гнучких методологій на результати проєктів

Критерій	Опис впливу
<i>Підвищення ефективності</i>	
Адаптивність до змін	Можливість швидко реагувати на зміни у вимогах або умовах проєкту, зменшення ризиків та запобігання затримкам.
Оптимізація ресурсів	Краще розподілення ресурсів на найважливіші завдання.
Постійний зворотний зв'язок	Вчасне виявлення проблем та знаходження оптимальних рішень.
<i>Підвищення продуктивності</i>	
Короткі ітерації	Зосередження на конкретних завданнях та досягнення реальних результатів за короткий проміжок часу.
Мотивація та залученість команди	Активна участь у процесі прийняття рішень та плануванні роботи.
Автономія та відповідальність	Ефективне використання часу та ресурсів.
Постійне вдосконалення	Регулярні ретроспективи дозволяють виявляти проблеми та впроваджувати покращення процесів.
<i>Задоволення потреб клієнтів</i>	
Постійна взаємодія з клієнтом	Отримання зворотного зв'язку на ранніх етапах розробки, врахування побажань та вимог.
Гнучкість у врахуванні вимог	Легке адаптування планів до змін у вимогах клієнтів.
Швидкий вихід на ринок	Швидке реагування на потреби клієнтів та своєчасне надання продуктів та послуг.

Джерело: побудовано за основи [4; 6; 8; 10; 11].

ципи гнучких методологій, так і конкретні приклади їх успішного застосування в різних галузях. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність та продуктивність команд, а також задовольнити потреби клієнтів, що в кінцевому підсумку сприяє успішній реалізації проєктів в умовах високої невизначеності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Адаптивні стратегії управління проєктами, засновані на гнучких методологіях, таких як Agile та Scrum, довели свою ефективність у сучасному бізнес-середовищі, де зміни відбуваються швидко і часто є непередбачуваними. Використання цих методологій дозволяє командам досягати високих результатів завдяки їх здатності швидко адаптуватися до нових умов, ефективно управляти ресурсами, забезпечувати високу якість продукту та задовольняти потреби клієнтів.

Основні переваги гнучких підходів включають підвищення гнучкості та адаптивності, покращення комунікації та співпраці в командах, підвищення мотивації та залученості працівників, зниження ризиків та скорочення часу виходу на ринок. Гнучкі методології дозволяють краще розуміти потреби клієнтів завдяки постійній взаємодії та зворотному зв'язку, що сприяє створенню продуктів, які максимально відповідають очікуванням користувачів.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі можуть включати такі аспекти:

— інтеграція з іншими підходами. Вивчення можливостей інтеграції гнучких методологій з іншими підходами до управління проєктами, такими як Lean, Six Sigma та DevOps. Аналіз того, як ці методології можуть

доповнювати одна одну, підвищуючи загальну ефективність та продуктивність команд.

— людський фактор та організаційна культура. Дослідження впливу організаційної культури та людського фактору на успішне впровадження гнучких методологій. Аналіз способів підвищення мотивації та залученості працівників, розвитку лідерських навичок та формування культури постійного вдосконалення в організаціях.

— освіта та навчання. Створення навчальних програм та курсів для підготовки фахівців з управління проектами, які будуть володіти знаннями та навичками впровадження гнучких методологій. Розвиток програм професійного розвитку та сертифікації для підтримки безперервного навчання та вдосконалення.

Узагальнюючи, можна сказати, що адаптивні стратегії управління проектами мають значний потенціал для підвищення ефективності та продуктивності організацій. Подальші дослідження у цьому напрямі можуть сприяти розширенню сфери застосування гнучких методологій, інтеграції їх з іншими підходами, вдосконаленню інструментів та технологій, а також підвищенню рівня освіти та професійного розвитку фахівців.

Література

1. Sonta-Draczkowska E., Krogulec, A. Challenges of scaling agile in large enterprises and implications for project management", *International Journal of Managing Projects in Business*. 2024. Vol. 17 (2). PP. 360—384.
2. Шишковський С., Аблязізов І., Суховаров-Жорновий Я. Особливості управління міжнародними проектами. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56.
3. Bashynska I., Mukhamejanuly S., Malynovska Y., Bortnikova M., Saiensus M., Malynovskyy Y. Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (19). 14075.
4. Симонов В. Вплив Agile-методологій на ефективність управління IT-проектами: аналіз практик та результатів. *Grail of Science* / (34). С. 185—187.
5. Wafa R., Khan M. Q., Malik F., Abdusalomov A. B., Cho Y. I., Odarchenko R. The impact of Agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan. *Applied Sciences*. 2022. Vol. 12 (21). 10698.
6. Rahul N. A., Nouidui T. S., Ulaya P. L., Kiwia, D. D. The impact of Agile methods on the software projects implementation and management. *American Journal of Industrial and Business Management*. 2023. Vol. 13 (4). PP. 183—194.
7. Beck K., Beedle M., Bennekum A., Cockburn A., Cunningham W., Fowler M., Grenning J., Highsmith J., Hunt A., Jeffries R., Kern J., Marick B., Martin R. C., Mellor S., Schwaber K., Sutherland J., Thomas, D. Manifesto for Agile software development. *Agile Alliance*. 2001.
8. Mann C., Maurer F. A case study on the impact of scrum on overtime and customer satisfaction. In *Proceedings of the Agile Development Conference (ADC'05) Denver, CO, USA, 24—29 July 2005*. PP. 70—79.
9. Bhattacharya S., Shukla K., Shukla A. Beyond scrum: Anticipating the evolution of Agile project management

practices. In *Practical Approaches to Agile Project Management*. 2024. PP. 119—141.

10. Каверіна С.Ю., Башинська І.О. Інформаційні технології в управлінні проектами. *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 883—887.

11. Башинська І.О., Петрова Л.С., Попович К.Ф. Управління ризиками у впровадженні інноваційних проектів. *Економіка. Фінанси. Право*. 2020. № 2. С. 11—13.

References:

1. Sonta-Draczkowska, E. and Krogulec, A. (2024), "Challenges of scaling agile in large enterprises and implications for project management", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 17 (2), pp. 360—384.
2. Shyshkovskiy, S., Ablyazizov, I. and Sukhovarov-Zhornoviy, Y. (2023), "Features of international project management", *Economics and Society*, vol. (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-142>.
3. Bashynska, I., Mukhamejanuly, S., Malynovska, Y., Bortnikova, M., Saiensus, M. and Malynovskyy, Y. (2023), "Assessing the outcomes of digital transformation smartization projects in industrial enterprises: A model for enabling sustainability", *Sustainability*, vol. 15 (19), 14075.
4. Symonov, V. (2023), "The impact of Agile methodologies on IT project management effectiveness: Analysis of practices and results", *Grail of Science*, vol. (34), pp. 185—187.
5. Wafa, R., Khan, M. Q., Malik, F., Abdusalomov, A. B., Cho, Y. I. and Odarchenko, R. (2022), "The impact of Agile methodology on project success, with a moderating role of person's job fit in the IT industry of Pakistan", *Applied Sciences*, vol. 12 (21), 10698.
6. Rahul, N. A., Nouidui, T. S., Ulaya, P. L. and Kiwia, D. D. (2023), "The impact of Agile methods on the software projects implementation and management", *American Journal of Industrial and Business Management*, vol. 13 (4), pp. 183—194.
7. Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. v., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J. and Thomas, D. (2001), "Manifesto for Agile software development", *Agile Alliance*, available at: <https://agilemanifesto.org/> (Accessed 15 Sept 2024).
8. Mann, C. and Maurer, F. (2005), "A case study on the impact of scrum on overtime and customer satisfaction", *Proceedings of the Agile Development Conference (ADC'05), Denver, CO, USA, 24—29 July 2005*; pp. 70—79.
9. Bhattacharya, S., Shukla, K. and Shukla, A. (2024), "Beyond scrum: Anticipating the evolution of Agile project management practices", *Practical Approaches to Agile Project Management*, pp. 119—141.
10. Kavierina, S. Yu. and Bashynska, I. O. (2017), "Information technologies in project management", *Economics and Society*, vol. 10, pp. 883—887.
11. Bashynska, I. O., Petrova, L. S. and Popovych, K. F. (2020), "Risk management in the implementation of innovative projects", *Economics. Finances. Law.*, vol. 2, pp. 11—13.

Стаття надійшла до редакції 23.09.2024 р.