

<https://mon.gov.ua/ua/news/ukrayinski-pidpriyemstva-finansuyut-innovaciyi-zdebilshogo-vlasnim-koshtom-analitichne-doslidzhennya-innovacijna-diyalnist-v-ukrayini-u-2019-roci>.

10. *Global innovation index* 2021 веб-сайт. URL: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021/ua.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021/ua.pdf).

11. Harison E. and Koski H. *Applying open innovation in business strategies. Evidence from Finnish software firms. Res Policy* 2010.

12. Chesbrough H. *Beyond high – tech: early adopters of open innovation in other industries* / H. Chesbrough, A. Crowther // *R&D Management*. 2006, 229-250c.

13. Chesbrough H. *Open innovation : a new paradigm for understanding industrial* / H. Chesbrough // *Open innovation: researching a new paradigm* / eds. H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West. – UK : Oxford University Press, 2006. веб-сайт. URL: <https://myweb.rollins.edu/tlairson/ibtech/openinnovation.pdf>.

14. Офіційна сторінка компанії ArtMedical веб-сайт. URL: <https://artmedical.com.ua>.

15. *The Esco lifesciences story* веб-сайт. URL: <https://www.group.escolifesciences.com/about-esco-lifesciences-group> (дата звернення 20 травня 2022 року).

16. *Largest private fundraising round by an Asia-based life sciences tools company* веб-сайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/esco-lifesciences-closes-a-record-setting-us200m-series-a-round-led-by-vivo-capital-and-novo-holdings-301299976.html> (дата звернення 26 травня 2021 року).

УДК 338.2:331.1

Гречин М.Я.

Національний університет  
«Києво-Могилянська академія»

## ОСОБЛИВОСТІ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

У статті висвітлено роль проектного менеджменту в системі ефективного функціонування малого та середнього бізнесу. Розглянуто особливості управління проектами в підприємствах малого та середнього бізнесу. Зображено досвід управління проектами на прикладі представника МСБ – компанії, яка спеціалізується на організаційному консалтингу. Розглянуто основні етапи реалізації проекту в компанії. Опрацьовано моделі, які використовує МСБ для планування, виконання та закриття проекту. Запропоновані рекомендації щодо покращення наявних інструментів проектного менеджменту.

Постановка проблеми. Малий та середній бізнес (МСБ) відіграє суттєву роль для більшості економік, особливо в країнах, що розвиваються. Малі та середні підприємства складають значну частку підприємств у всьому світі та є важливими учасниками ринку, які забезпечують глобальний економічний розвиток та надають робочі місця (кожна 7 із 10 вакансій належить МСБ). З огляду на це проблематика проектного менеджменту МСБ являється актуальним напрямом дослідження, оскільки забезпечує формування механізмів досягнення стратегічних цілей [20].

Моделі та інструменти для управління проектами, які підходять МСБ, суттєво відрізняються від тих, які використовуються у проектному менеджменті великих компаній. У зазначених організаціях вагомого значення при управлінні набуває побудова процесів проектного менеджменту та документообігу. Наявність кількох рівнів менеджменту вимагає більше часу для прийняття рішень та узгодження реакції на зміни. Оскільки проекти у великих компаніях здебільшого довготривалі, тому інструменти управління у них спрямовані насамперед на покращення рівня контролю над виконанням проміжних та фінальних цілей. Натомість, для МСБ першочерговим завданням в управлінні проектами є використання гнучкого підходу до комунікацій, щоб ефективно працювати за умови обмеженості ресурсів [13; 21].

Поряд з цим у наукових дослідженнях значна увага приділяється висвітленню особливостей управління проектами у великих компаніях, проте питання особливостей менеджменту проектів МСБ, на наш погляд, розкрито не достатньо та вимагає більш глибокого вивчення [8; 11].

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Особливості розвитку підходів та інструментів проектного управління були висвітлені в роботах вчених та фахівців проектного менеджменту протягом тривалого часу. Зокрема це праці Сазерленда Дж., Кона М., Андерсона Д. та ін. Саме вони почали наголошувати на необхідності застосуванні гнучких моделей управління та демонструвати їх результативність [7; 9; 18].

Науковці Марфі А., Турнер Р. та Ледвіт А. зосередили свою увагу над дослідженням проектного менеджменту в малих та середніх підприємствах, що представлені на ринку Європи [15; 21].

Незважаючи на значну увагу науковців до теми управління проектами, практичні засади реалізації методів проектного менеджменту для малих та середніх підприємств залишаються актуальними і потребують подальших досліджень.

Метою дослідження є аналіз методів та інструментів проектного менеджменту, які застосовують у своїй роботі малі та середні підприємства на прикладі міжнародної консалтингової компанії, а також пошуку шляхів покращення процесу управління проектами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно з законодавством України, малими та середніми являються підприємства, в яких середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік не перевищує п'ятдесяти осіб і двісті п'ятдесяти відповідно, а чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за цей період не перевищує 8 млн євро та 40 млн євро відповідно [5].

Малий та середній бізнес складає основу ринкової економіки, характеризується динамічністю та забезпечує велику кількість робочих місць. У розвинених країнах світу більше половина людей працевлаштовані саме у малому та середньому бізнесі, а вироблена ним частка всього національного продукту складає – 30-60%. У економіці України МСБ також відіграє ключову роль, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 37% податкових надходжень [3; 6; 20].

Однією з передумов розвитку МСБ являється покращення ефективності управління проектами шляхом впровадження моделей та інструментів проектного менеджменту, які відповідають особливостям управління МСБ в цілому. Загалом, моделі управління проектами поділяються на дві категорії – традиційні (Waterfall) та гнучкі (Agile) [1, ст. 71].

Традиційна модель управління проектами Waterfall передбачає послідовне проходження процесу управління проектами, розбитого на етапи ініціювання, планування, виконання та закриття проекту. Результати та плани проекту добре встановлені та задокументовані на ранніх стадіях ініціювання та планування, а витрати тримаються під контролем шляхом ретельної попередньої оцінки та моніторингу протягом життєвого циклу проекту. Керівник в традиційній моделі виступає активним лідером, розставляючи пріоритети, та здійснюючи контроль над виконанням завдань. Перевагами такої моделі

управління проектами є її зрозуміла та проста логіка, стабільність завдань і реальна оцінка вартості й строків закінчення проекту. Теоретично МСБ може використовувати традиційну модель, оскільки нею може управляти одна-дві людини, а вартість обслуговування невисока, проте процес буде позбавлений гнучкості та можливості впровадження змін [12; 14].

Недоліки традиційного управління проектами та зростаючий попит на інноваційний підхід у веденні бізнесу зумовили більш активне застосування моделі управління Agile. Вона передбачає процес планування більш короткими періодами порівняно із попередньою моделлю. Зокрема відбувається розподіл часу проекту на окремі фази, або спринти. В межах окремого спринту визначається його тривалість та очікувані результати. Даний підхід спрямований на швидке досягнення цінності проекту. Слід додати, що менеджер Agile-проекту займається загальною стратегією та усуненням всіх чинників, які потенційно можуть негативно вплинути на розвиток проекту. Натомість, члени команд регулярно намагаються знайти способи підвищення власної ефективності та відповідно корегують свою роботу. Недоліком цієї моделі являється те, що в умовах постійних змін, які притаманні підприємствам МСБ, командам важче буде організувати свою роботу самостійно. [12].

На основі Agile були розроблені також окремі гнучкі методи, або, як їх іноді називають, фреймворки: Scrum, Lean, Kanban, Crystal, і багато інших [14].

Особливості проектного менеджменту МСБ полягає в тому, що використання тільки однієї моделі є неефективною практикою. По-перше, МСБ вимагають більш простих і орієнтованих на людей форм управління проектами. Як правило, малі та середні підприємства через обмежену кількість персоналу наймають багатозадачних працівників, які можуть виконувати декілька ролей у проектах. З цієї причини можна стверджувати, що задля підтримки мотивації персоналу необхідно застосовувати гнучкий стиль управління командою, що сприятиме невимушеній атмосфері та підвищенню рівня залученості працівників. По-друге, малі та середні підприємства мають суттєві обмеження з точки зору бюджету, в порівнянні з великими підприємствами, тому необхідно здійснювати регулярний контроль над витратами, що притаманно більше традиційній моделі управління проектами. По-третє, МСБ здебільшого займаються

короткими проектами, середня тривалість яких становить від трьох до шести місяців. Для успішної реалізації недовготривалих проектів та швидкої реакції на можливі зміни потрібно дотримуватись гнучкої моделі проектного менеджменту [13; 21].

Крім того, інколи перешкодою для впровадження моделі управління проектами в МСБ може бути відсутність підтримки або навіть опір з боку засновника, здебільшого через брак знань про управління проектами та можливі вигоди. Виходячи з цього інструменти управління проектами в МСБ повинні бути простими у застосуванні та чітко демонструвати свої переваги. Загалом, малі та середні підприємства, які поєднують традиційну та гнучку політики відносно проектного менеджменту, мають конкурентні переваги на ринку та здатні швидко пристосовуватись до змін, що відбуваються в світі [21].

Компанія, на основі якої було здійснено аналіз особливостей проектного менеджменту, є міжнародним консалтинговим агентством, яке займається розвитком лідерства.<sup>1</sup> Підприємство є представником малого та середнього бізнесу, оскільки середньооблікова чисельність працюючих за звітний рік становить двадцять п'ять осіб, а чистий дохід від реалізації послуг за цей період не перевищує 8 млн євро. В цілому, діяльність компанії спрямована на пошук і розвиток керівників вищої ланки та оцінку ефективності команд. Також, послуги організації включають пошук керівників для органів влади та державних компаній. Партнери компанії активно долучаються до роботи над реформами, які спрямовані на підвищення якості державної служби та впровадження корпоративного управління в компаніях з державною власністю. Крім цього, компанія має більше 50 представництв у багатьох країнах світу. Діяльність агентства зосереджене в наступних індустріях: нафта й газ, медіа, банкінг, агропромисловість, важка промисловість, роздрібна торгівля, телекомунікації та ІТ.

До організаційної структури входять чотири ієрархічно підпорядкованих рівнів: партнери, консультанти, асоціати та аналітики. Найнижчою ланкою являються аналітики, які не мають

---

<sup>1</sup> Відповідно до Закону України «Про доступ до публічної інформації» (від 9 квітня 2015 року № 319-VIII) поширення інформації про результати діяльності досліджуваної організації являється обмеженим. На основі згоди із керівництвом компанії результати дослідження можуть бути опубліковані тільки у випадку нерозголошення її назви.

достатнього досвіду для самостійного виконання завдань. Вони підпорядковуються асоціатам і виконують роботу, пов'язану із добором інформації, виконанням розрахунково-аналітичних завдань. Асоціати – фахівці, які мають щонайменше 3 роки досвіду роботи та відповідають за інтерв'ювання кандидатів та комунікацію з клієнтом. Консультант має щонайменше 5 років професійного досвіду, займається залученням клієнтів та координацією роботи асоціата. Найвищу ланку в організаційній структурі займають *партнери*, спеціалісти високого рангу, котрі працюють у компанії тривалий час та мають великий досвід роботи у певній галузі.

Сутність проекту у компанії полягає у пошуці та підборі керівників для клієнтів. Процес управління проектами в агентстві поділяється на 5 етапів та відповідає загальним умовам, описаних в посібнику РМВОК® [17, ст. 171]:

1. Ініціація: клієнт самостійно звертається до компанії, або ж працівники компанії залучають його до співпраці.

2. Планування: узгодження довгострокових та короткострокових завдань, бюджету, команди, часових рамок та виключення конфлікту інтересів.

3. Виконання: дослідження ринку людських ресурсів, інтерв'ювання потенційних кандидатів, підготовка звітів, збір рекомендацій тощо.

4. Моніторинг та контроль: здійснюється перевірка, чи проміжні результати відповідають очікуванням клієнта, вимірювання показників ефективності.

5. Закриття: підготовка фінальної документації, виконання фінансових домовленостей, обговорення підсумків в межах команди проекту.

Під час дослідження було виявлено наступну особливість процесу проектного менеджменту в МСБ, яка полягає в тому, що етап моніторингу та контролю відбувається не після етапу виконання згідно загальних стандартів, а паралельно. Таким чином, відповідальна особа на проекті здатна оцінити прогрес виконання проекту, уточнити проміжний зворотній зв'язок від клієнта та в разі потреби адаптувати зміни задля покращення показників.

На відміну від великих компаній, де команди проектів налічують від 6 осіб, команда проекту МСБ – невелика і в основному складається від 2 до 4 осіб:

1. Партнер або консультант компанії, який відповідає за індустрію, в межах якої реалізується проект;
2. Асоціата;
3. Один або двоє аналітиків в залежності від складності проекту [4, ст. 143].

Роль та зона відповідальності всіх членів команд проектів внесено до загальної документації компанії та відображено в матриці відповідальності (таблиця 1).

Таблиця 1

Матриця відповідальності компанії

Роль	Партнер/ Консультант	Асоціат	Аналітик
Пошук потенційних можливостей та клієнтів	AR	I	I
Підготовка комерційної пропозиції	AR	I	I
Супроводження кандидатів в процесі рекрутингу, надання зворотнього зв'язку	CI	RA	I
Підготовка щотижневих звітів	I	CI	RA
Регулярна комунікація в ході проекту	CI	RA	I
Проведення інтерв'ю	CI	RA	R
Дослідження ринку та створення довгого списку кандидатів	I	CA	R
Створення короткого списку кандидатів	I	CA	R
Ведення документації та ATS-системи	I	CI	RA
Прийняття фінального рішення стосовно готовності проекту до закриття, можливий перезапуск проекту	RA	CI	I

\* R – відповідальна особа, A – схвалення події, C – консультант, I – проінформована особа.  
Джерело: сформовано автором за даними компанії.

Особливістю управління проектом в компанії, як і в МСБ загалом, є відсутність окремої ролі проектного менеджера для кожного проекту. Натомість за реалізацію та управління проектом відповідає партнер або консультант, який над ним працює. Також,



згідно матриці відповідальності (див. табл. 1) можна зробити висновок, що всі члени команди залишаються проінформованими стосовно результату виконаних завдань один одного, що не притаманно і дуже важко досягти великим організаціям через більшу кількість працівників. Для управління проектами компанія використовує комбінацію методів проектного менеджменту (Agile та Waterfall). Особливості застосування гібридної моделі відображено у таблиці 2.

Таблиця 2

## Особливості управління проектами в компанії

Критерій	Метод, який використовується	Реалізація методу в компанії
Роль менеджера проекту	Agile	Менеджер проекту стежить за процесом роботи, мотивацією працівників, допомагає вирішувати проблеми для досягнення командних цілей.
Межі проекту	Waterfall та Agile	Здебільшого планування відбувається короткими ітераціями та зосереджене на швидкому досягненні цінності проекту. Межі властиво мінімально коригувати залежно від зворотного зв'язку клієнта. Проте існують випадки, як-от проекти з корпоративного управління, плани яких встановлені та задокументовані на ранніх стадіях, а будь-які зміни повинні бути офіційно погоджені заздалегідь.
Графік виконання проекту	Waterfall	Лінійний шлях проходження етапів проекту. Жоден етап не може бути виконаний раніше за попередній.
Фінансові витрати	Waterfall та Agile	На етапі планування здійснюється процес підрахунку та узгодження витрат. Проте, обсяг витрат може змінюватись в ході проекту. Винятком становлять державні проекти, в яких обсяг фінансів – незмінний та ретельно моніториться.
Якість	Waterfall	На етапі планування чітко узгоджуються та документуються критерії успішності проекту.
Комунікація	Agile	Високий рівень взаємодії між членами проекту.
Зацікавлені сторони	Agile	Команда надає зацікавленим сторонам щотижневі звіти свого прогресу та рухається до наступного етапу реалізації проекту в залежності від їх відгуків.

*Джерело: сформовано автором на основі джерел компанії та інших джерел [12; 14]*



Компанія поділяє цінності Scrum, який є одним з підходом Agile, а саме концентрацію, відданість, відкритість, повагу та сміливість. Забезпечення дотримання цих цінностей та виконання основних вимог Scrum на всіх проектах компанії покладається на Скрам-майстра. Проте, ця посада в компанії не є постійною на відміну від великих підприємств, і кожен працівник може виконувати функції Скрам-майстра додатково при виявленні бажання та після погодження з партнерами компанії [19].

Ще однією особливістю застосуванню підходу Scrum в МСБ є те, що в компанії існує два види Ретроспектив, замість однієї:

1) Стандартна Ретроспектива згідно Scrum, яку організують індивідуально наприкінці кожного проекту, і на якій команда ділиться враженнями від реалізації проекту та аналізує помилки. Фасилітатором цієї зустрічі являється партнер або консультант проекту.

2) Загальна Ретроспектива, яка не є типовою для великих компаній. На цій зустрічі команди обговорюють успіхи власних проектів за цілий тиждень та діляться новими знаннями, які засвоїли. Фасилітатором загальної Ретроспективи виступає Скрам-майстер [17, ст. 41].

Процес управління проектами в команді МСБ здійснюється за допомогою декількох інструментів. Ми вважаємо, що найбільш важливим являється Trello – онлайн-інструмент для управління проектами з функціями розподілу навантаження та моніторингу прогресу в роботі команд. Компанія використовує режим дошки Канбан, на якій представлені етапи проектів. Для кожного проекту вказано команду та дедлайн реалізації. Працівники регулярно оновлюють свій статус та обговорюють його на щоденних ранкових зустрічах. Це дозволяє партнерам і Скрам-майстру моніторити ефективність команд та розуміти на якому етапі знаходиться кожен проект. Особливістю використання дошки Канбан в МСБ є те, що вона містить в собі інформацію по всіх проектах загалом. Натомість, у великих компаніях проектний менеджер створює окрему дошку Канбан під кожен проект [7, ст. 78].

Для збереження та аналізу даних по проекту використовується CRM систему. Вона дозволяє відстежувати кількість проектів, їх тривалість, містить в собі бази клієнтів та кандидатів, які брали участь у відборі. Вищезгаданий інструмент відіграє важливу роль при

---

плануванні майбутніх проектів. Згідно даних цієї системи найбільш інтенсивними місяцями 2021 року були жовтень (16 проектів) та березень (14 проектів), а найменш - липень (5 проектів) та серпень (4 проекти). Найбільш тривалими проектами за період 2021 року були проекти, які сфокусовані в галузі агропромисловості (в середньому - 7 тижнів), а найменш тривалими виявились проекти в сфері банкінгу (в середньому - 4 тижні). Для великих компаній також характерний постійний моніторинг тенденцій зміни тривалості проектів, але їм недостатньо використовувати тільки CRM систему. Натомість масштабні організації користуються Jira, Asana, Microsoft Project та іншими програмами [12].

Інструментом для постійної комунікації команд та обміном важливих документів у компанії з березня 2021 року є Microsoft Teams. До цього Компанія використовувала велику кількість засобів зв'язку, як Slack, Zoom, Google Meets, що є типовою особливістю великих компаній – мати розгалужену систему комунікації. Проте, ця практика не була ефективною для МСБ. На основі результатів опитування, яке було проведено в межах компанії після впровадження єдиного інструменту, було виявлено, що 80% команди залишились повністю задоволеними рішенням використовувати тільки один інструмент для спілкування та відзначили оптимізацію власного часу.

Для підготовки документації команда використовує програми Microsoft Office і зберігає всі файли на хмарному сховищі – OneDrive задля посилення безпеки та забезпечення прозорості.

Після впровадження моделі та інструментів проектного менеджменту компанії вдалось побудувати ефективну комунікацію з клієнтом, налагодити процес документації та покращити якість виконаної роботи. Проте, відсутність глибоких знань та обізнаності особливостей гнучких моделей управління у Скрам-майстра та окремої постійної посади унеможлиблює найбільш ефективне використання Scrum підходу. Створення умов для підвищення кваліфікації співробітників з точки зору застосування моделей проектного менеджменту та створення посади Скрам-майстра може покращити процес реалізації проектів та дозволить застосовувати сучасні інструменти.

Крім цього, недостатньо увагу приділено інструментам для визначення рівня завантаженості співробітників та їх мотивації. Як

результат, в компанії наявна плінність кадрів та нерівномірна залученість працівників до всіх проектів, над якими вони працюють. Винесення питання, яке стосується обсягу роботи кожного працівника, на щотижневу Ретроспективу може вирішити вищезгадану проблему.

Висновки. Проекти МСБ є динамічними та короткостроковими, тому вимагають використання найновіших та ефективних інструментів проектного менеджменту. Під час аналізу проектної діяльності компанії, яка спеціалізується на організаційному консалтингу, було виявлено, що МСБ здебільшого притаманна комбінація методів управління, адже таким чином зберігається гнучкий підхід до менеджменту людськими ресурсами та комунікації, і в той же час – процесний підхід до ведення документації та послідовність проходження етапів проекту. Також, особливостями проектного менеджменту в МСБ є те, що комунікація побудована таким чином, що зберігається прозорість та всі члени команди залишаються проінформованими про процес та можливі зміни, які можуть виникнути в ході реалізації проектів. Проте, в ході дослідження процесу управління компанії було виявлено, що недостатньо уваги приділено рівню кваліфікації Скрам-майстра та ефективності його ролі, а також питання завантаженості співробітників залишилось недоопрацьованим. Було запропоновано заходи для усунення цих недоліків, такі як створення окремої посади Скрам-майстра та обов'язкове обговорення питань про рівень завантаженості працівників на регулярних зустрічах.

***Перелік використаних джерел:***

1. Катренко А. В. *Управління IT-проектами: підручник*. Львів: «Новий Світ – 2000», 2011. 550 с.
2. Краснокутська Н. С. *Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами*. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. – Т. 28, № 1. – С. 236-242. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37710> (дата звернення: 28.11.2022)
3. *Підтримка малого і середнього підприємництва: Урядовий портал* URL: <https://www.kmi.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriyemnictva> (дата звернення: 12.11.2022)
4. Приймак В. М. *Управління проектами. Збірник кейсів: навч. посіб. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2021. 268 с.*

- 
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 10.08.2022 № 996-XIV (зі змінами). База даних «Законодавство України» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20220810#Text> (дата звернення: 10.10.2022)
6. Ситник Н .С. Козак С .І. Роль малого та середнього бізнесу на сучасному етапі розвитку економіки України URL: [http://bses.in.ua/journals/2018/26\\_1\\_2018/18.pdf](http://bses.in.ua/journals/2018/26_1_2018/18.pdf) (дата звернення: 12.11.2022)
7. Anderson J. David Kanban: Successful Evolutionary Change for Your Technology Business. Blue Hole Press. URL: <https://www.amazon.com/Kanban-Successful-Evolutionary-Technology-Business/dp/0984521402> (дата звернення: 28.11.2022)
8. Bresner, C. Hobbs, J. B. The perceived value and potential contribution of project management practices to project success. *Project Management Journal*. 2006. №37(3). URL: <https://www.pmi.org/learning/library/perceived-value-potential-contribution-project-management-8031> (дата звернення: 28.11.2022)
9. Cohn M. *Succeeding with Agile*. Addison-Wesley Professional. 2009. URL: <https://www.amazon.com/Succeeding-Agile-Software-Development-Using/dp/0321579364> (дата звернення: 28.11.2022)
10. *Entrepreneurship small and medium-sized enterprises (SMEs)*. European Commission. URL: <http://ec.europa.eu/growth/smes/> (дата звернення: 12.11.2022)
11. Taylor F. *The Principles of Scientific Management*. Dover Publ Inc. 2003. URL: [https://www.enbook.pl/catalog/product/view/id/418251?gclid=EAIaIQobChMIl8P7j5\\_6-wIVewWiAx3VbgaFEAYYASABEgJyUPD\\_BwE](https://www.enbook.pl/catalog/product/view/id/418251?gclid=EAIaIQobChMIl8P7j5_6-wIVewWiAx3VbgaFEAYYASABEgJyUPD_BwE) (дата звернення: 28.11.2022)
12. Hoory L., Bottorff C. *Agile Vs. Waterfall: Which Project Management Methodology Is Best For You?* URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/agile-vs-waterfall-methodology/> (дата звернення: 25.11.2022)
13. Kozłowski R., Matejun M. *Characteristic features of project management in small and medium-sized enterprises*. *Ekonomika a management*. 2018. URL: [https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/13604/EM\\_1\\_2016\\_3.pdf?sequence=1](https://dspace.tul.cz/bitstream/handle/15240/13604/EM_1_2016_3.pdf?sequence=1) (дата звернення: 28.11.2022)
14. Morris L. *Difference Between Agile and Waterfall: Software Development Methodologies*. URL: <https://project-management.com/agile-vs-waterfall/> (дата звернення: 25.11.2022)
15. Murphy A., Ledwith A. *Project management tools and techniques in high-tech SMEs in Ireland*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/228855871\\_Project\\_management\\_tools\\_and\\_techniques\\_in\\_high-tech\\_SMEs\\_in\\_Ireland](https://www.researchgate.net/publication/228855871_Project_management_tools_and_techniques_in_high-tech_SMEs_in_Ireland) (дата звернення: 28.11.2022)
16. *On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine revised on 10.08.2022. Document 996-XIV*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14/ed20220810#Text> (дата звернення: 25.11.2022)

17. *Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed. 2017. URL: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf> (дата звернення: 25.11.2022)*

18. *Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Currency. 2014 URL: <https://www.amazon.com/Scrum-Doing-Twice-Work-Half/dp/038534645X> (дата звернення: 28.11.2022)*

19. *The 2020 Scrum Guide™. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата звернення: 25.11.2022)*

20. *The World Bank Small and Medium Enterprises (SMEs) Finance. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/smefinance> (дата звернення: 12.11.2022)*

21. *Turner, J. R., Ledwith, A., Kelly, J. F. Project management in small to medium-sized enterprises: tailoring the practices to the size of the company. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/medium-enterprises-innovation-growth-management-6454> (дата звернення: 28.11.2022)*

УДК 658:005.5, 65.012, 005.4

**Костюк Н.С.**

Національний університет  
«Києво-Могилянська академія»

## **АНАЛІЗ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ІТ СФЕРІ**

*У статті проаналізовано існуючі методології управління проектами. Виділені особливості, переваги і недоліки методологій управління проектами. Представлено порядок вибору методології управління для ІТ-проекту.*

З 2020 року країни світу і Україна зокрема стикнулися з викликом пандемії COVID-19. Наслідки пандемії – це погіршення економічної ситуації в світі. Оголошений карантин змусив більшість компаній і установ перейти в дистанційний режим роботи, для організації якого знадобилось суттєве збільшення ІТ-послуг та спеціалістів. ІТ-галузь України впродовж останніх років показує стабільні темпи зростання і за останні 3 роки зросла по експорту до \$6,8 млрд – більше ніж удвічі.

До початку військової агресії росії, Україна вважалась однією з європейських країн, в якій створені найкращі можливості для розвитку ІТ-бізнесу [5]. Не зважаючи на військові реалії, ІТ-галузь швидко адаптувалась, працює та показує фінансову стабільність. За даними Національного банку України в 1-му кварталі 2022 р. ІТ-