УДК 005.003
JEL Classification: M15; D21; M21
DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-2-433-440

ВИЗНАЧЕННЯ УСПІХУ ПРОЄКТУ З ПОЗИЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ФІРМИ

© 2025 **БАРДАСЬ А. В., РУДЕНКО Д. О.**

УДК 005.003
JEL Classification: M15; D21; M21

Бардась А. В., Руденко Д. О. Визначення успіху проєкту з позиції менеджменту фірми

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування критерію «успіх проєкту» з точки зору керівництва фірми (її менеджменту), що займається інформаційними технологіями. Завданням статті було оцінити успішність проєкту з точки зору відповідності методик управління, визначення ситуаційних змінних, а також визначення правильності дій з виконання проєкту; узагальнити критичні зауваження фахівців-практиків щодо визначення успішності проєктів; визначити особливості оцінювання успіху для проєктів, які реалізуються за допомогою класичної та гнучкої методологій управління. У результаті дослідження було виявлено три основні підходи до оцінювання успішності проєктів: класичний, який визначає фактори організаційного середовища, які впливають на успіх проєкту, ситуаційний (визначення ситуаційних змінних або «вимірів», які опосередковано чи безпосередньо впливають на результати проєкту), а також мериторічний, який визначає правильність дій керівників у ході виконання проєкту. Узагальнено результати неструктурованих інтерв'ю фахівців-практиків стосовно критики підходів до визначення успіху проєкту, які пропонуються Інститутом проєктного менеджменту. Зазначено, що еджайл як методологія управління в організації може бути ефективним для проєктів, які вимагають частих змін та інновацій, проте її суттєвими недоліками залишається можливою відсутність чіткого документування технічних і управлінських дій та планування, що ускладнює підтримку проєкту та його масштабування в процесі його реалізації. Ідеальний підхід до управління проєктами має поєднувати сильні сторони процесно-орієнтованої моделі класичного підходу з принципами гнучкості та чутливості до змін, притаманних гнучкому підходу, а успіх проєкту запропоновано розглядати як багатогранну концепцію, що поєднує відповідність результату поставленим цілям, задоволення вимог зацікавлених сторін і забезпечення постійної цінності для клієнтів.

Ключові слова: *проєкт, менеджмент, ІТ-організація, успішність, еджайл, класична методологія, управління проєктами.*

Бібл.: *23.*

Бардась Артем Володимирович *– доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)*
E-mail: *bardas.a.v@nmu.one*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-8309-3796*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-3348-2015*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55998471400*

Руденко Денис Олександрович *– аспірант кафедри менеджменту, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (просп. Дмитра Яворницького, 19, Дніпро, 49005, Україна)*
E-mail: *rudenko.de.o@nmu.one*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-5500-4688*

UDC 005.003
JEL Classification: M15; D21; M21

Bardas A. V., Rudenko D. O. Determining Project Success from the Perspective of Firm's Management

The aim of the article is to provide a theoretical and methodological substantiation of the criterion «project success» from the perspective of the management of an information technology company. The objective of the article was to assess project success in terms of compliance with management methods, identification of situational variables, as well as determining the correctness of actions in project implementation; to summarize critical remarks from practitioners regarding the definition of project success; to determine the specific features of success evaluation for projects implemented using classical and agile management methodologies. As a result of the research, three main approaches to evaluating project success were identified: classical, which determines factors of the organizational environment that influence project success; situational (identification of situational variables or «dimensions» that indirectly or directly affect the outcomes of the project); as well as merit-based, which determines the correctness of managers' actions during project implementation. The results of unstructured interviews with practitioners regarding the criticism on the approaches to defining project success proposed by the Project Management Institute have been summarized. It has been noted that agile, as a management methodology in organizations, can be efficient for projects that require frequent changes and innovations; however, its significant drawbacks include the potential lack of clear documentation of technical and management actions and planning, which complicates project support and scaling during its implementation. The ideal approach to project management should combine the strengths of the process-oriented model of the classical approach with the principles of flexibility and sensitivity to changes inherent in the agile approach, and project success should be considered as a multifaceted conception that combines alignment of the outcomes with set goals, meeting the requirements of stakeholders, and providing ongoing value to customers.

Keywords: *project, management, IT organization, success, agile, classical methodology, project management.*

Bibl.: *23.*

Bardas Artem V. *– Doctor of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)*
E-mail: *bardas.a.v@nmu.one*

ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-8309-3796*
Researcher ID: *https://www.webofscience.com/wos/author/record/B-3348-2015*
Scopus Author ID: *https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=55998471400*
Rudenko Denys O. *– Postgraduate Student of the Department of Management, National Technical University "Dnipro Polytechnic" (19 Dmytra Yavornytskoho Ave., Dnipro, 49005, Ukraine)*
E-mail: *rudenko.de.o@nmu.one*
ORCID: *https://orcid.org/0000-0002-5500-4688*

Від самого свого зародження менеджмент мав на меті забезпечити успішність організації, посиливши її позиції порівняно з конкурентами. З плином часу кількість викликів, на які мають реагувати організації, постійно зростає, що зумовлено як ускладненням її внутрішнього середовища, так і різноманітністю впливів з боку зовнішнього середовища. В умовах війни, стагнації економік розвинутих країн, зростання екологічних вимог і жорсткої міжнародної конкуренції українським фірмам доводиться боротися за доступ до найбільш привабливих ринків у ситуації обмежених інвестицій та високих ризиків для своєї основної діяльності. Особливий інтерес для дослідника тут становить досвід пристосування до кризових умов з боку українських ІТ-компаній, зокрема з позицій визначення успішності реалізації проєктів. Саме критерій успішності залишається визначальним для замовника та фірми-підрядника, оскільки позитивне сприйняття створеного продукту чи наданої послуги покупцем (кінцевим споживачем) є свідченням якості, а якість виконаних проєктів сприяє отриманню нових контрактів, мінімізації ризиків для інвесторів і посиленню конкурентних позицій фірм на національному та зовнішніх ринках.

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування критерію «успіх проєкту» з точки зору керівництва фірми (її менеджменту), що займається інформаційними технологіями.

Завданнями цієї статті є:

1) оцінка успішності проєктів з точки зору відповідності методик управління, визначення ситуаційних змінних, а також визначення правильності дій із виконання проєкту;
2) узагальнити критичні зауваження фахівців-практиків щодо визначення успішності проєктів;
3) визначити особливості оцінювання успіху для проєктів, які реалізуються за допомогою класичної та гнучкої методологій управління.

Відповідно до уявлення теорії відкритих систем Р. Л. Кана (R. L. Kahn) та Д. Каца (D. Katz), усі організації перебувають у постійному взаємозв'язку зі своїм середовищем існування, відчуваючи вплив як зовнішніх факторів, так і внутрішніх, відомих також як «організаційні змінні», причому усі групи факторів чинять вплив на реалізацію проєкту [1]. Серед основних внутрішніх змінних на розвиток робіт з реалізації проєкту значний вплив спричиняють структура, культура організації, організаційні можливості, а також розмір і розташування проєктної групи. Зазвичай багаторівневі (ієрархічні) бюрократичні організації використовують прогнозний та каскадний підходи до організації проєктних робіт, у той час як використання адаптивних методів проєктного менеджменту найкраще себе проявляє в організаціях з пласкими, неієрархічними структурами. Так само, як і вибір тих чи інших методів управління проєктами та рівень їхньої успішності в організації, на цей процес впливають сформована корпоративна культура та організаційний клімат. Вони визначають реальну мережу комунікаційних зв'язків — як формальних, так і неформальних — між членами організації, характер домінуючих комунікацій, обсяг повноважень виконавців, а також підходи до мотивування працівників і контролю за виконанням робіт.

З точки зору бізнес-підходу успіх проєкту можна оцінити як відповідність методик управління, використаних у процесі виконання самого проєкту або з точки зору досягнення поставленої мети (відповідність результату, який мав бути досягнутий або очікували досягти) з урахуванням інтересів зацікавлених сторін [2]. На сьогодні можна виокремити три основні точки зору на цю проблему оцінювання успішності проєктної діяльності в організаціях. Перша точка зору, яка водночас є домінуючою в науковому середовищі, зосереджується на визначенні тих факторів організаційного середовища, які можуть сприяти успіху проєкту, його невдачі або створенню ситуації ризику, причому підставою для отримання емпіричних даних є практичний досвід управління проєктами [3; 4; 5; 6]. Зазвичай публікації прихильників цієї точки зору присвячені створенню ретельно визначених критичних факторів успіху, факторів невдачі або факторів ризику, які менеджери проєктів і топ-менеджмент організації мають брати до уваги для

забезпечення позитивного результату виконання проєкту. Цінність такого підходу дослідників полягає в тому, що тут визначаються важливі передумови та фактори успіху проєкту, проте у таких працях не надається чітке визначення такої категорії, як «успіх проєкту» (хоча визначені фактори можуть опосередковано вказувати на відповідні критерії).

Друга точка зору зосереджується на визначенні ситуаційних змінних, які або опосередковано чи безпосередньо можуть вплинути на результати проєкту, або потребують спеціальних керівних впливів для пом'якшення будь-яких потенційних негативних наслідків. Деякі дослідники називають такі ситуаційні змінні «вимірами» успіху проєкту, до числа яких належать розмір проєкту, тип проєкту [5; 7], стадії життєвого циклу проєкту [8], рівень складності управління проєктом [9], а також протиставлення стратегічного мислення операційному [10]. Цінність такого роду досліджень полягає в тому, що вони визначають додаткові змінні, які можуть мати критичний вплив на успіх проєкту, з урахуванням його контексту та способу керування змінними. Проте, знов-таки, зазначений тут підхід не містить чіткого визначення способу вимірювання успіху проєкту.

Наявність визнаного широким колом дослідників визначення успіху проєкту також є вкрай важливим для менеджменту, оскільки сприяє досягненню згоди щодо факту досягнення успіху, незважаючи на різні інтереси та перспективи стейкхолдерів. При цьому саме остання умова протягом тривалого часу залишалася недосяжною внаслідок того, що дослідники та практики проєктного менеджменту переважно зосереджувалися на пошуку відповідей «як правильно виконати проєкт» (цим займалися представники перших двох підходів) за рахунок уникнення відповіді стосовно того, що саме варто розуміти як «правильно» (третій підхід). Варто зазначити, що різні автори, пишучи про успіх проєкту, здебільшого не лише концентруються на «магічному трикутнику вартості, часу та якості», який довгий час вважався основним критерієм успіху, але й наголошують на важливості таких факторів, як «цілі без чітко визначених критеріїв» та «задоволеність клієнтів» [11], хоча варто зазначити, що остання вступає одним із критеріїв якості виконання проєктних робіт.

Водночас Ф. Костантіно зі співавторами [12] також наголошують, що виконання таких критеріїв, як «час, вартість і якість кінцевого продукту», не завжди є достатньою підставою для того, щоб назвати проєкт успішним, оскільки менеджери приділяють велику увагу якості з точки зору кількості робіт, що не потребують переробки.

Г. Тагердоорст [13] у своєму дослідженні зазначає, що найбільш досвідчені менеджери проєктів використовують добре розроблені та спеціально скориговані методології управління проєктами, що здатні забезпечити виконання бізнес-процесів всередині організації без негативних наслідків для результату проєкту. Фредрік Беклунд та його колеги [14] стверджують, що для вимірювання прогресу «успіху управління проєктом» та оцінювання його ефективності важливо проаналізувати поточну ситуацію щодо того, як організація працює в різних сферах управління проєктом. Потім на основі отриманої інформації можна визначити можливі покращення шляхом порівняння поточної ситуації з попередньо визначеними цілями, узгодженими з клієнтом, а це, своєю чергою, дозволяє керівнику проєкту оцінити рівень задоволеності клієнта. Г. Рахман [15] вважав, що «успіх управління проєктом» можна розділити на такі три компоненти:

1) вчасне виконання;

2) дотримання визначеного бюджету;

3) виконання вимог проєкту.

При застосуванні описаних традиційних методологій управління проєктами (каскадного та ітеративного підходу) критичні для успіху фактори включають планування проєкту, управління зацікавленими сторонами, контроль проєкту, компетентність команди, культуру проєкту, узгодженість проєкту з цілями організації та організаційну підтримку. Ця методологія зосереджується на використанні таких інструментів, як структура розподілу робіт (WBS), метод критичного шляху (CPM) і управління отриманою вартістю (EVM) для ефективного управління проєктом.

У процесі виконання дослідження авторами статті було проведено три десятки неструктурованих інтерв'ю, які охоплювали практиків проєктного менеджменту (технічних спеціалістів, керівників проєктів) та клієнтів фірм, що замовляли розробку програмного забезпечення. В опитуванні брали участь представники 30 фірм, які мали проблеми («фейли») в процесі реалізації проєктів, що ставило під загрозу успіх проєкту. Під неструктурованою співбесідою тут будемо розуміти співбесіду без чітко визначеної структури, форма якої може варіюватися в широких межах, базується на відкритих запитаннях та має на меті виявити ті проблеми, з якими стикалися учасники проєктної діяльності та зацікавлені сторони в процесі реалізації замовлень на основі використання традиційних методологій та еджайлу. Авторами використовувалася обмежена кількість зондових нейтральних запитань, а основна мета інтерв'ювання полягала у виявленні глибинних проблем, що су-

проводжують спільну роботу стейкхолдерів проєкту. На підставі опрацювання відповідей респондентів було узагальнено такі критичні зауваження стосовно підходів Інституту проєктного менеджменту відносно визначення успіху проєкту:

- відсутність акценту на лідерстві, оскільки основна увага тут зосереджується переважно на технічних аспектах управління проєктами та не містить достатніх вказівок щодо лідерських навичок, які забезпечують ефективність виконання робіт;
- надмірний акцент на плануванні – велика увага приділяється плануванню проєкту, але методична література не надає достатніх рекомендацій щодо шляхів його адаптування до мінливих обставин під час виконання;
- неадекватне управління зацікавленими сторонами – теоретичні джерела не містять достатніх вказівок щодо управління зацікавленими сторонами, хоча останнє має вирішальне значення для успіху проєкту;
- відсутність акценту на реалізації переваг: основна увага приділяється досягненню результатів проєкту, але при цьому бракує достатніх вказівок щодо забезпечення того, аби проєкт приніс очікувані переваги;
- недостатня увага до ризик-менеджменту: посібник PMBoK [16] не містить достатніх вказівок щодо ефективного управління ризиками, а наведені рекомендації мають надто узагальнений характер;
- недооцінка значення організаційної культури та організаційного клімату, оскільки у тексті відсутні достатні вказівок щодо того, як керувати впливом організаційної культури на успіх проєкту, а до того ж організаційний клімат не розглядається як окремий феномен, що має вирішальний вплив на взаємовідносини людей;
- обмежені вказівки щодо комунікації, що є безпосереднім наслідком браку уваги розробників методології PMI до організаційного клімату, через це забезпечення ефективної комунікації між зацікавленими сторонами залишається на розсуд проєктних менеджерів з урахуванням їх особистого рівня компетентності;
- недостатні рекомендації щодо ефективного управління закупівлями;
- недостатня увага до сталого розвитку проєкту на різних його стадіях і в його різних аспектах;
- брак акценту на постійному вдосконалюванні практик управління проєктами.

Загалом гнучка методологія управління проєктами пропонує багато переваг, але водночас їй властиві деякі обмеження, які слід враховувати керівникам проєктів. Для забезпечення успіху важливо оцінити конкретні потреби та вимоги кожного проєкту та вибрати такий підхід до управління ним, який найкраще відповідатиме визначеним потребам. Таким чином, успіх проєкту – це багатогранне поняття, яке можна визначити різними способами в залежності від контексту, цілей та зацікавлених сторін. Автором запропоновано визначення успіху проєкту, яке поєднує в собі сильні сторони класичного управління проєктами та принципи еджайлу, з урахуванням обмежень кожної з зазначених методологій.

Гнучке управління проєктами наголошує на адаптивності, командній співпраці та постійному вдосконаленні для досягнення успіху, а успіх тут зазвичай вимірюється наданням робочого програмного забезпечення, яке відповідає потребам клієнтів і має високу якість. Хоча еджайл як методологія може бути ефективним для проєктів, які вимагають частих змін та інновацій, її суттєвими недоліками залишається можлива відсутність чіткого документування технічних і управлінських дій та планування, що ускладнює підтримку проєкту та його масштабування з плином часу.

Згідно з різними дослідженнями рівень успішності IT-проєктів залежить від галузі, складності проєкту та низки інших факторів. Саме уточненню цього переліку і є доцільним, щоб приділити увагу в цій роботі, здійснюючи критичний аналіз літературних джерел. Так, проведене KPMG у 2017 році «Глобальне дослідження управління IT-проєктами», що базувалося на опитуванні 668 IT-лідерів із 4 континентів, продемонструвало, що лише 37 % IT-проєктів визнаються успішними [17]. Опублікований Standish Group «Звіт про хаос» виявив, що рівень успішності IT-проєктів зріс з плином часу: у 2015 році успішними вважалися 29 % проєктів порівняно з 16 % у 1994 році [20]. Однак у тому ж звіті також виявлено, що лише 29 % проєктів виконано вчасно та в рамках бюджету, а 52 % зазнають значних проблем – це є вражаючим показником, якщо взяти до уваги той факт, що у звіті проаналізовано дані понад 50 000 проєктів у різних галузях [17].

Ще одне дослідження, відоме як «Опитування показників успішності IT-проєктів», проведене компанією Geneca у 2016 році, показало, що 75 % бізнесменів та IT-керівників вважають, що їхні проєкти «приречені з самого початку» (участь в опитуванні взяло 140 керівників IT та бізнесменів) [17]. «Глобальне

дослідження стану управління проєктами», проведене компанією Wellingtone у 2020 році шляхом опитування 1338 професіоналів з проєктного менеджменту, які представляли 63 країни світу, виявило доволі невтішні факти: лише 42 % організацій виокремлюють за формальними ознаками (з документарним оформленням) процес управління проєктами [17]. У звіті «Пульс професії за 2019 рік», опублікованому Інститутом управління проєктами (PMI), встановлено, що організації, які інвестують у методи управління проєктами, повідомляють про 80 % більше проєктів, які відповідають їхнім початковим цілям і бізнес-намірам (тобто є успішними) [18]. У звіті проаналізовано дані понад 3000 професіоналів із різних галузей. Таким чином, у світі однією з головних причин провалу IT-проєктів, що використовують традиційні методології, є погане управління проєктами: за даними Інституту управління проєктами (PMI), 41 % проєктів не досягає мети саме через брак належного планування, погану комунікацію та неефективне керівництво[18].

У дослідженні, проведеному тим самим PMI у 2017 році, було виявлено, що рівень успішності IT-проєктів із використанням гнучких методологій (еджайлу) був вищим, ніж тих, що використовують традиційні методології [18]. Дослідження також показало, що гнучкі проєкти з більшою ймовірністю будуть виконані вчасно та в межах бюджету, а також демонструють вищий рівень задоволеності клієнтів. Подібним чином проведене KPMG у 2019 році дослідження показало, що еджайл-методологія підвищує шанси на успіх проєкту, а організації, які використовували еджайл, з більшою ймовірністю досягали цілей своїх проєктів та відчували вищий рівень задоволеності клієнтів [19]. У дослідженні, проведеному Standish Group у 2015 році, було виявлено, що 39 % еджайл-проєктів були успішними, порівняно з 11 % традиційних проєктів (тут йдеться про застосовувану методологію проєктного менеджменту) [20]. Інше дослідження, проведене Version One у 2019 році, показало, що 97 % респондентів повідомили, що методологія еджайлу покращила їхню здатність керувати мінливими пріоритетами проєкту, а 87 % повідомили, що її застосування покращило свою здатність керувати мінливими вимогами клієнтів (замовників) [21]. У 2020 році компанія Deloitte оприлюднила власні результати, які підтвердили, що організації, які використовували еджайл-методологію, мали на 28 % нижчий рівень відмов порівняно з тими, які використовували традиційну методологію, а отже, можна було зробити висновок про ефективність еджайлу для зменшення невдач проєктів [22].

Загалом усі результати розглянутих у роботі досліджень вказують на те, що рівень успішності IT-проєктів у високотехнологічних фірмах суттєво різниться, причому деякі респонденти повідомляють про вкрай низькі показники успіху – до 29 % від загального числа. Проте ті організації, які інвестують у практику управління проєктами, мають більше шансів досягнути очікуваних результатів, які називають проєктними цілями. Тут важливо зазначити, що на успіх проєкту часто впливають численні ситуаційні фактори, включаючи практику управління проєктом, рівень залучення зацікавлених сторін, складність самого проєкту. Через це для організацій вкрай важливо обрати ефективні методологію та практики управління проєктами, оскільки це потенційно підвищує їхні шанси на успіх у цій царині професійної діяльності. І в той самий час як класичні підходи до управління проєктами наголошують на суворому дотриманні планів, процесів і вимірювань, методологія еджайлу наголошує на адаптивності, співпраці та задоволенні клієнтів. При цьому важливо зазначити, що обидві методології проєктного менеджменту мають свої сильні та слабкі сторони: класичний підхід добре пасує для проєктів із чітко визначеними вимогами, обсягом робіт і часовими рамками, тоді як еджайл найбільше підходить для проєктів із змінними вимогами та потребою в гнучкості. Поєднання сильних сторін обох підходів може призвести до ідеального підходу, який балансує між дисципліною та гнучкістю. Ті підходи, які використовуються в методології еджайлу, зокрема канбан і скрам [23], з притаманним їм набором інструментів, призначені для поліпшення співпраці та спілкування між членами команд. Використовуючи ці інструменти, команди можуть своєчасно виявляти та вирішувати проблеми, що призводить до більш успішних результатів проєктної діяльності. І хоча сьогодні дослідники зазначають стрімке зростання популярності гнучких підходів до управління, які поширюються поза сферою проєктного менеджменту, варто визнати, що просте впровадження методології еджайлу не гарантує успіху проєкту. Згідно зі «Звітом про стан еджайл», опублікованим VersionOne у 2020 році [21], можна визначити три основні причини невдач проєктів, які виконуються з використанням гнучких підходів до управління:

- ✦ неадекватна підтримка керівництва або спонсорство;
- ✦ відсутність досвіду роботи з методологією еджайл;
- ✦ опір змінам.

Щоб подолати ці виклики, організації повинні надавати адекватну підтримку своїм командам і забезпечувати їхнє навчання, ефективно спілкувати-

ся із зацікавленими сторонами та бути готовими реагувати на зміни та приймати їх. Іншою важливою причиною провалу ІТ-проєкту є неадекватний набір вимог. Набір вимог є важливою частиною процесу управління проєктом, оскільки він гарантує, що всі зацікавлені сторони розуміють його цілі та завдання. Однак, якщо вимоги нечіткі або нечітко визначені, то такий проєкт, скоріше за все, зіткнеться зі значними труднощами.

Відсутність зв'язку також є важливою проблемою невдачі ІТ-проєкту. Невдало обрана комунікаційна стратегія призведе до відсутності ефективної комунікації та може спричинити непорозуміння, затримки і недостатнє залучення зацікавлених сторін.

Технічні проблеми також сприяють невдалій реалізації проєкту, оскільки складність розроблюваних ІТ-продуктів зазвичай вимагає спеціальних знань і навичок, які недоступні некваліфікованим працівникам. Крім того, технічні проблеми можуть спричинятися змінами в технології, апаратному чи програмному забезпеченні або через непередбачені труднощі, які виникають під час реалізації проєкту.

Підсумовуючи досвід роботи українських та іноземних високотехнологічних фірм, що працюють у сфері інформаційних технологій, успіх проєкту є складним і багатогранним поняттям, що залежить від різних факторів. Незважаючи на те, що рівень успішності ІТ-проєктів дуже різниться, застосування ефективних практик і відповідних методологій управління проєктами істотно підвищує шанси організації на успіх. Поєднання сильних сторін класичного проєктного менеджменту та методології еджайлу може призвести до ідеального підходу, який балансує між дисципліною та гнучкістю. Однак важливо визнати, що успіх проєкту також залежить від таких факторів, як залучення зацікавлених сторін, командна співпраця та здатність до змін.

Для інтеграції як традиційних, так і гнучких підходів комплексна структура для вимірювання успіху проєкту повинна оцінювати такі параметри: ефективність проєкту, вплив на зацікавлених сторін, успіх бізнесу та підготовка до майбутніх можливостей. Ефективність проєкту означає ступінь виконання проєкту в межах лімітів часу, вартості та вимог до якості. Вплив на зацікавлених сторін стосується того, наскільки проєкт відповідає потребам і очікуванням клієнтів та інших зацікавлених сторін. Діловий успіх стосується ступеня, до якого проєкт сприяє досягненню організаційних цілей і завдань. Підготовка до майбутніх можливостей стосується того, наскільки виконання проєкту закладає основу для майбутніх проєктів і підприємницьких ініціатив.

Поєднуючи принципи гнучкого управління проєктами з інструментами класичного підходу, менеджери проєктів можуть створити більш динамічний та адаптивний підхід до управління проєктами. Наприклад, використання таких інструментів, як WBS, CPM і EVM, можна доповнити такими методами еджайл, як щоденні зустрічі, планування спринтів і ретроспективи.

Однак важливо визнати, що інтеграція традиційних і гнучких підходів не позбавлена проблем. Зокрема, це стосується наголосу еджайл-підходу на гнучкості та швидкості реагування, хоча це може суперечити фокусу класичного підходу на контролі та передбачуваності, саме тому для створення ефективного підходу до управління проєктами необхідно знайти баланс між двома підходами.

ВИСНОВКИ

Ідеальний підхід до управління проєктами має поєднувати сильні сторони процесно-орієнтованої моделі класичного підходу з принципами гнучкості та чутливості до змін, притаманних гнучкому підходу. Інтегруючи ці підходи, керівники проєктів можуть створити більш динамічну, адаптивну і орієнтовану на клієнта методологію для управління проєктами. Проте знаходження балансу між цими підходами має вирішальне значення для досягнення успіху проєкту. А отже, успіх проєкту – це багатогранна концепція, яка визначається та вимірюється по-різному в традиційних і гнучких методологіях управління проєктами. Інтегруючи обидва підходи, менеджери проєктів можуть гарантувати, що їхні проєкти відповідають поставленим цілям, задовольняють вимоги зацікавлених сторін і забезпечують постійну цінність для своїх клієнтів. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Katz D., Kahn R. The social psychology of organizations. *Organizational behavior 2*. Routledge, 2015. P. 152–168. URL: https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf
2. Bannerman P. L. Defining project success: a multilevel framework. In *Proceedings of the Project Management Institute Research Conference*. 2008. Vol. 5. No. 7. P. 1–14.
3. Murphy D. C., Baker B. N., Fisher D. *Determinants of project success*. 1974. No. NASA-CR-139407.
4. Cooke-Davies T. The "real" success factors on projects. *International journal of project management*. 2002. Vol. 20 (3). P. 185–190.

5. Pinto J. K., Covin J. G. Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects. *Technovation*. 1989. Vol. 9 (1). P. 49–62.
6. Pinto J. K., Slevin D. P. Project success: Definitions and measurement techniques. *Project Management Journal*. 1988a. Vol. 19 (1). P. 67–72.
7. Shenhar A. J., Tishler A., Dvir D., Lipovetsky S., Lechler T. Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach. *R&d Management*. 2002. Vol. 32 (2). P. 111–126.
8. Pinto J. K., Mantel S. J. The causes of project failure. *IEEE transactions on engineering management*. 1990. Vol. 37 (4). P. 269–276.
9. Shenhar A. J., Wideman R. M. Optimising Project Success by Matching PM Style with Project Type, PMForum.org. 2001. (2020). URL: https://pmworldjournal.com/article/optimizing-success-by-matching-management-style-to-project-type?utm_source=chatgpt.com
10. Shenhar A. J., Poli M., Lechler T. (2000). A new framework for strategic project management. *Management of Technology*. VIII, University of Miami, Miami, FL. 2000.
11. Schopp J. C., Goeken M., Möstl M. Success Factors in Project Management. A Systematic Review of Ten Years of Research Findings. 2019.
12. Francesco C., Di Gravio G., Nonino F. Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors. *International Journal of Project Management*. 2015. No. 8. P. 1744–1754.
13. Taherdoost H., Keshavarzsaleh A. A Theoretical Review on IT Project Success/Failure Factors and Evaluating the Associated Risks. *Conference: 14th International Conference on TELECOMMUNICATIONS and INFORMATICS*. Sliema, Malta, 2018. P. 80–88.
14. Backlund F., Chronéer D., Sundqvist E. Project management maturity models – A critical review: A case study within Swedish engineering and construction organizations. *ProcediaSocial and Behavioral Sciences*. 2014. No. 119. P. 837–846.
15. Rahman H., Nouman M., Shafique Rashid A. Project Success in the Eyes of Project Management Information System and Project Team Members. *Abasyn University Journal of Social Sciences*. 2019. Viewed 18. P. 1–8.
16. Посібник PMI PMBoK. URL: https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok
17. KPMG 2018 CEO Outlook. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/2018-kpmg-ceo-outlook-power-and-utilities.pdf?utm_source=chatgpt.com
18. PMI's Pulse of the Profession. 11th Global Project Management Survey. The Future of Work. Leading the Way with PMTQ. URL: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse?utm_source=chatgpt.com
19. KPMG 2019 CEO Outlook. URL: https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2019/06/uk-ceo-outlook-redefining-resilience.pdf?utm_source=chatgpt.com
20. Standish Group 2015 Chaos Report – Q&A with JenniferLynch.URL:https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015/?utm_source=chatgpt.com
21. CollabNet VersionOne Releases 13th Annual State of Agile Report. URL: https://devops.com/collabnet-versionone-releases-13th-annual-state-of-agile-report/
22. Accounting for Costs Incurred in the Application of Agile Software Development. URL: https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/archive/deloitte-publications/accounting-spotlight/2020/agile-software-development
23. Scrum Guide. URL: https://www.scrum.org/resources/scrum-guide

REFERENCES

"Accounting for Costs Incurred in the Application of Agile Software Development". https://dart.deloitte.com/USDART/home/publications/archive/deloitte-publications/accounting-spotlight/2020/agile-software-development

Backlund, F., Chroneer, D., and Sundqvist, E. "Project management maturity models - A critical review: A case study within Swedish engineering and construction organizations". Procedia Social and Behavioral Sciences, no. 119 (2014): 837-846.

Bannerman, P. L. "Defining project success: a multilevel framework". Proceedings of the Project Management Institute Research Conference, vol. 5, no. 7 (2008): 1-14.

"CollabNet VersionOne Releases 13th Annual State of Agile Report". https://devops.com/collabnet-versionone-releases-13th-annual-state-of-agile-report/

Cooke-Davies, T. "The "real" success factors on projects". International journal of project management, vol. 20 (3) (2002): 185-190.

Francesco, C., Di Gravio, G., and Nonino, F. "Project selection in project portfolio management: An artificial neural network model based on critical success factors". International Journal of Project Management, no. 8 (2015): 1744-1754.

"KPMG 2018 CEO Outlook". https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2018/11/2018-kpmg-ceo-outlook-power-and-utilities.pdf?utm_source=chatgpt.com

"KPMG 2019 CEO Outlook". https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/uk/pdf/2019/06/uk-ceo-outlook-redefining-resilience.pdf?utm_source=chatgpt.com

Katz, D., and Kahn, R. "The social psychology of organizations". Organizational behavior 2. Routledge, 2015. https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf

Murphy, D. C., Baker, B. N., and Fisher, D. Determinants of project success, no. NASA-CR-139407 (1974).
"PMI's Pulse of the Profession". 11th Global Project Management Survey. The Future of Work. Leading the Way with PMTQ. https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse?utm_source=chatgpt.com
"Posibnyk PMI PMBoK" [PMI PMBoK Guide]. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok
Pinto, J. K., and Covin, J. G. "Critical factors in project implementation: a comparison of construction and R&D projects". Technovation, vol. 9 (1) (1989): 49-62.
Pinto, J. K., and Mantel, S. J. "The causes of project failure". IEEE transactions on engineering management, vol. 37 (4) (1990): 269-276.
Pinto, J. K., and Slevin, D. P. "Project success: Definitions and measurement techniques". Project Management Journal, vol. 19 (1) (1988a): 67-72.
Rahman, H., Nouman, M., and Shafique Rashid, A. "Project Success in the Eyes of Project Management Information System and Project Team Members". Abasyn University Journal of Social Sciences, Viewed 18 (2019): 1-8.
"Standish Group 2015 Chaos Report - Q&A with Jennifer Lynch". https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015/?utm_source=chatgpt.com
Schopp, J. C., Goeken, M., and Mostl, M. "Success Factors in Project Management". In A Systematic Review of Ten Years of Research Findings, 2019.
Scrum Guide. https://www.scrum.org/resources/scrum-guide
Shenhar, A. J. et al. "Refining the search for project success factors: a multivariate, typological approach". R&d Management, vol. 32 (2) (2002): 111-126.
Shenhar, A. J., and Wideman, R. M. "Optimising Project Success by Matching PM Style with Project Type". PMForum.org. 2001. (2020). https://pmworldjournal.com/article/optimizing-success-by-matching-management-style-to-project-type?utm_source=chatgpt.com
Shenhar, A. J., Poli, M., and Lechler, T. "A new framework for strategic project management". In Management of Technology, VIII. Miami, FL: University of Miami, 2000.
Taherdoost, H., and Keshavarzsaleh, A. "A Theoretical Review on IT Project Success/Failure Factors and Evaluating the Associated Risks". Conference: 14th International Conference on TELECOMMUNICATIONS and INFORMATICS. Sliema, Malta, 2018. 80-88.-