

**Микола Єгорович Рогоза,**  
*доктор економічних наук, професор,*  
ORCID 0000-0002-5654-7385,  
e-mail: rogoza.ne@gmail.com,

*Полтавський університет економіки і торгівлі,  
Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ,*

**Ярослав Валентинович Вівтоніченко,**  
*аспірант,*  
ORCID 0000-0003-4652-1808,  
e-mail: vivtojarko2@gmail.com,

**Роман Юрійович Максимчук,**  
*аспірант,*  
ORCID 0009-0000-0974-5912,  
e-mail: 2308roman1995@ukr.net,

**Володимир Іванович Шило,**  
*аспірант,*  
ORCID 0009-0000-2552-7704,  
e-mail: shulovolodumurukr@gmail.com,

*Полтавський університет економіки і торгівлі*

## ОСОБЛИВОСТІ МЕТОДОЛОГІЇ ПРОДЖЕКТ-МЕНЕДЖМЕНТУ РОЗВИТКУ ТА БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ СУБ'ЄКТІВ ІТ-БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

**Вступ.** Ключовими факторами успіху сучасного бізнесу в умовах глобалізації, розвитку інформаційних технологій, гострої конкуренції на ринку ІТ послуг є прагнення ІТ компаній вдосконалювати свою діяльність. Вдосконалення діяльності формує завдання пошуку нових технологій та методології використання інноваційних методів управління, що дозволить компаніям в умовах динамічності внутрішнього та зовнішнього середовища ефективніше використовувати особливості проєкт-менеджменту ІТ-бізнесу в контексті управління інтеграцією бізнес-процесами та їх безпеки. Крім того, особливості ІТ проєктів формуються на рисах, серед яких можна поставити на перше місце це обмеженість у часі з визначеними початком та завершенням проєкту, виконання якого можливе за рахунок чіткої спрямованості у досягненні конкретних цілей на основі координованої організації виконання взаємозалежних дій. Але в сучасних умовах війни та євроінтеграційних викликів складність процесів планування, успішного виконання проєктів, комунікації в команді, керування ризиками, ставить першочерговим завданням вирішення проблем дослідження методології проєкт-менеджменту в контексті управління інтеграцією бізнес-процесами та їх безпеки. Досягнення таких прагнень можливе на основі розу-

міння перспективності та ефективності дослідження методології та проблем розвитку компанії в умовах сучасних євроінтеграційних процесів і викликів, пов'язаних із суперечністю між необхідністю швидкої адаптації до європейських стандартів та обмеженими ресурсами, складністю інтеграції різних аспектів безпеки в існуючі бізнес-процеси, недостатністю методологічного забезпечення для управління такими проєктами.

Системність в управлінні проєктами будується суб'єктами Іт-бізнесу на основі складного процесу, в якому охоплено велику кількість етапів та елементів, а ефективність досягається менеджерами проєктів у забезпеченні ефективної роботи команди для вчасного виконання завдань, досягнення поставлених цілей на основі знань та розуміння методів управління проєктами та їх використання [1]. Оскільки, кожен проєкт має свої особливості, важливу роль відіграє методологія управління проєктами як система правил, процедур та методів для керування проєктами. Науковцями також підкреслюється, що методологією управління проєктами можуть бути представлені низкою декларативних вчень таких як: стандарти, методи, підходи, рекомендації, які формально можуть бути визначені як методологія, оскільки описують дії для досягнення



цілей проєкту [2-9]. Науковці, відзначаючи особливості таких документів, пропонують охарактеризувати їх як методологія управління проєктами [1]. У рамках запропонованого наукового підходу дослідження підкреслюються особливості наповнення методології в умовах діяльності, які формуються під впливом сучасних євроінтеграційних процесів та викликів, пов'язаних із війною та її впливом на внутрішні трансформаційні процеси.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Розвиток наукових підходів і апарату проєкт-менеджменту для діяльності та управління сучасних компаній в нинішніх умовах має дуже високі темпи [10]. Основна увага у наукових дослідженнях фокусується на виборі ефективної методології управління проєктом, оскільки це має вирішальне значення для успіху проєкту (Joslin and Müller Citation, 2015, [11]). Різноманітність та комплексність теоретичного, методологічного та практичного обґрунтування досліджено у наукових роботах, як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Кожна з методологій, пропонуючи унікальні підходи управління проєктом на його життєвих циклах, має сильні і слабкі сторони. Специфіка дослідження вибору методології управління IT-проєктом, в умовах значного рівня невизначеності, що формується під впливом інтеграційних процесів та війни, будується на чіткому розумінні вимог до функціоналу окремих елементів, етапів проєкту та шляхів їх реалізації [12]. При дослідженні вибору методології управління проєктами дослідники звертали увагу на розмір та стиль роботи колективу, цілі проєкту, сферу діяльності як чинника впливу на послідовність виконання проєкту, складність проєкту, спеціалізація ролей у команді [12]. Досліджуючи теоретико-методичні засади управління науковими та наукомісткими проєктами на основі ціннісно-орієнтованого управління, управління ризиками, управління конфліктами, використання інструментів поведінкової та циркулярної економіки, управління проблемами, науковцями запропонована методологія ціннісно-орієнтованого протиризикового управління портфелями наукомістких проєктів підприємств [13]. Багатоаспектність та широта досліджень в умовах сучасних трансформаційних процесів сформували напрями та наукові підходи в галузі управління проєктами і програмами проєктів такі як: класична теорія управління проєктами на базі стандарту РМВoK (С. Бушуєв, Н. Бушуєва, В. Рач, В. Воропаєв, А. Білоконь, Р. Тянь, В. Шапіро, І. Мазур, Б. Демідов та ін.), система знань з управління інноваційними проєктами і програмами підприємств – Р2М (С. Бушуєв, Н. Бушуєва, Хіроші Танака, Шигенобу Охара), програмно-цільовий та системний підходи (В. Глушков, Б. Мільнер, Р. Поспелов, А. Іріков, Д. Кліланд та ін. [13, с.175]. У рамках наукових досліджень розвитку технологій управління циркулярної економіки науковцями було запропоновано концептуальну модель менеджменту проєктів, яка передбачає три рівні менеджменту та

модель цілісної інфраструктури створення аграрно-промислового комплексу з точки зору застосування гібридних методологій управління проєктами та програмою інноваційного розвитку. Для цього було запропоновано, крім процесних моделей водоспадного життєвого циклу, використовувати Agile моделі та методи управління проєктами [14].

Необхідно підкреслити, що в умовах динамічного розвитку технологій популярність гібридних підходів у проєктному середовищі зростає (Flávio Azenha, Diane Reis, Andre Leme Fleury 2020 [15]; Papadakis and Tsironis 2018 [16]; Vinekar, Vishnu and Christopher L. Huntley. 2010 [17]). Такий тренд пояснюється головним чином унікальною здатністю гібридних підходів поєднувати адаптивність і передбачуваність шляхом поєднання методів управління проєктами на основі планування та гнучкості. Прогноз вчених та аналітичні дослідження, підкреслюючи зростання такої тенденції росту популярності гібридних технологій (Conboy and Carroll 2019 [18]; Gemino, Horner Reich, and Serrador 2021 [19], підкреслюючи переваги гібридних моделей та їх ефективність перед технологіями Agile. Популярність гібридних моделей можна підкреслити на підставі аналізу результатів використання досліджень таких як: Agbejule та Lehtineva 2022; Azenha, Reis та Fleury 2021; Bianchi та ін. 2022; Reiff та Schlegel 2022.

Незважаючи на зростаючу популярність гібридних методологій управління проєктами (які поєднують методологію, управління планом і гнучкість), є дослідження, які направлені на розширення використання інтеграції різних методологій у підходах до управління проєктами на основі методології управління гібридними проєктами, вибираючи аспекти гнучкого та планового підходів. При цьому використовується підхід, що спирається на теорії контингентності та координації разом з емпіричними даними, включаючи інтерв'ю, аналіз документів і спостереження. Ключовими характеристиками проєктів, які впливають на рішення керівників проєктів під час налаштування методологій управління проєктами є тип команди та мета проєкту, які є основними факторами впливу на практики вибору різних методологій управління проєктами, інтегруючи в гібридну модель за методом або за фазою проєкту [20].

Досліджуючи методологію управління проєктами розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів IT-бізнесу було виконано аналіз наукових публікацій з позиції підходів обґрунтування теоретико-методичних засад менеджменту організацій IT-бізнесу в контексті соціальної відповідальності та безпеки [15]. Такі аналітичні дослідження необхідні для розуміння сучасних викликів у діяльності IT-бізнесу, джерелом яких є євроінтеграційні процеси та широкомасштабна війна проти нашої держави. Науковці, досліджуючи поставлені проблеми досліджень, визначили коло особливих аспектів відповідальності вітчизняних IT-компаній в умовах воєнного часу,

що забезпечило формування комплексного підходу до проблем кібербезпеки, підтримки національних оборонних потреб та розробки інноваційних захисних технологій для інформаційних систем. Серед головних завдань науковці виділяють відповідальність IT-компаній України на рівні внутрішнього управління, участі у захисті державних інтересів та суспільних цінностей, що стало основою для обґрунтування методів та моделей удосконалення менеджменту в IT-бізнесі в контексті підвищення соціальної відповідальності організацій IT-бізнесу [21]. Дослідження удосконалення проектного управління у IT-компаніях та напрямів індивідуального підходу до проектного управління надало підстави для аналізу та систематизації методологічних засад управління IT-проектами, виділяючи окремо роль новачії у застосовуванні штучного інтелекту [22]. Аналізуючи управління інформаційними ризиками (як фактора впливу на безпеку) в проектах діджиталізації бізнес-процесів в організаціях, дослідниками було запропоновано метод оптимізації бізнес-процесів на основі використання модифікованого функціонально-вартісного аналізу на етапі їх оптимізації, що вирішує проблеми урахування та аналізу ризиків з можливістю планування резерву бюджету та часу на випадок загроз [23]. У наукових публікаціях, які присвячені дослідженню вразливості бізнес-процесу від можливих ризиків, в умовах економічної глобалізації, було запропоновано використання розподілених IT-систем, в яких бізнес-процеси компанії повинні відображати зміни інфраструктури. Методологію аналізу безпеки, за визначенням дослідників, запропоновано на підходах розуміння вразливості бізнес-процесу та обчислення ризиків, що було покладено у запропоновану структуру MoSSBP, яка полегшує обробку вимог безпеки бізнес-процесів на всіх етапах життєвого циклу проекту [24].

Аналіз останніх публікацій показує достатньо широкий перелік вирішених проблем, досліджено різні аспекти організації та розвитку проєкт-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів IT-бізнесу. Але сучасні трансформаційні процеси, війна та її ризики ставлять нові вимоги в контексті урахування поточного економіко-політичного стану та процесів, що відбуваються в нинішніх умовах в Україні і які мають бути враховані у методології формування проєкт-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів Іт-бізнесу.

**Метою статті** є аналіз та обґрунтування теоретико-методологічних засад науково-практичних підходів до методології проєкт-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів IT-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності. Досягнення поставленої мети зумовлює вирішення таких завдань: дослідження методології проєкт-менеджменту для інтеграції бізнес-процесів та безпеки в умовах євроінтеграції та розвитку інформаційних технологій, як ключових факторів успіху сучасного бізнесу; визначення ключо-

вих принципів та інструментів управління проектами даного типу та необхідності ефективного управління проектами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки; обґрунтування практичних рекомендацій з методології проектного управління для розвитку та безпеки IT-бізнесу в Україні.

**Виклад основних результатів дослідження.** Наслідками економічної глобалізації є формування процесів, результатами дії яких є поява складних децентралізованих структур компаній. Це поставило завдання по створенню та широкого використання розподілених IT-систем, що, в свою чергу, актуалізувало необхідність модернізації в організації бізнес-процесів компанії на основі розуміння зміни інфраструктури. Впровадження нових електронних програм, що відбувалось із залученням значної кількості людей для цього, бізнес-процеси стали більш уразливі до зловмисних атак. Тому, постало питання для бізнесу проведення аналізу безпеки, розпізнавання вразливості бізнес-процесу, обчислення ризиків, вибору запобіжних заходів для зменшення вразливості [24].

Досліджуючи проблеми розвитку суб'єктів господарювання та методології проєкт-менеджменту бізнес-процесів в умовах євроінтеграції та розвитку інформаційних технологій, як ключових факторів успіху сучасного бізнесу, науковцями було доведено, що цифрова трансформація процесів та механізмів оптимізації діяльності потребує засад довгострокового проектно-організаційного та інформаційного розвитку бізнесу та громад на засадах стійкого зростання [25; 27], що забезпечується за рахунок ефективності впровадження та використання як функціонального так і процесного типу завдань [26].

Трансформаційні процеси зовнішнього макросередовища мають значний рівень впливу ефективності розвитку споживчого та інвестиційного попиту, наслідком якого є вплив на процеси зростання/зменшення економіки [25], що має значний рівень впливу на розвиток Іт-сектору. Це було підтверджено результатами прогнозу НБУ на 2024 рік, в яких визначено тенденцію сповільнення росту економіки до 3,6%. Прогноз НБУ росту економіки у попередньому 2023 році було перекрито реальними показниками у позитивному значенні. Серед факторів, що мали значний вплив на такі результати, науковцями виділено такий, як більша адаптивність населення та бізнесу до кризових умов, що забезпечило зростання реального ВВП з 4,9 до 5,7% [28]. Таким чином, серед стимуляторів розвитку та відновлення економіки, за оцінкою НБУ, в умовах м'якої фіскальної політики подальше пожвавлення внутрішнього попиту та розширення логістичних потужностей [22], необхідно визначити роль адаптивності бізнесово-активного населення. Це, у синергетичному значенні, забезпечує формування сукупності стимуляторів розвитку через впроваджені підходи управління функціональними та процесними за-

вданнями [28]. У зростанні адаптивності бізнесу до кризових умов, що забезпечує ефективність діяльності, необхідно підкрестити рівень впроваджених сучасних проєктно-інформаційних технологій управління [25].

Значення останнього фактора важливе для вітчизняного ІТ-бізнесу у його розвитку, оскільки діяльність його побудовано на високому рівні використання проєктно-інформаційного підходу до впровадження та експлуатації розроблених продуктів [25]. Практики ІТ-бізнесу визначають процеси уповільнення розвитку цієї галузі [28]. На підтвердження таких тенденцій, можна назвати показники зменшення на 42% експорту ІТ-послуг в загальному експорті послуг, що менше показника 2022 року, рівень якого був 45,3%. У 2023 році експорт ІТ-індустрії був \$6,7 млрд, що на 8,5%, менше за показник 2022 року (розмір якого був \$7,3 млрд), таким чином обсяг ІТ-експорту зменшився до рівня 2021 року, коли він становив \$6,9 млрд [30]. За даними Національного банку український експорт ІТ-послуг за підсумками 2024 року приніс \$6,45 млрд, що на 4,2% менше, ніж у 2023-му. Аналіз результатів розміру експорту показує падіння його другий рік поспіль, оскільки у 2023 році експорт ІТ-послуг також знизився на 8,5% [31]. Розвиток ІТ-сфери та розвиток національної економіки взаємозалежні. Розуміння таких залежностей ставить завдання розуміння підходів формування методології проєкт-менеджменту в умовах, коли прогнозується ріст ВВП у 2025 році у розмірі 2-3%, за оцінкою МВФ, що є меншим реального зростання ВВП національної економіки за підсумками 2024 року у 3,5%. При цьому фактори впливу було названо такі як дефіцит робочої сили, пошкодження енергетичної інфраструктури, бойові дії, які є наслідками війни. Для ІТ-структур це є певною мірою загрозою розвитку також, оскільки зменшується обсяг потенційних замовників послуг та програмного забезпечення. Крім того, для ІТ-структур використання проєктного підходу дослідження методології проєкт-менеджменту в умовах війни ставить питання дослідження інтеграції бізнес-процесів та безпеки, як ключових факторів успіху сучасного бізнесу, необхідне також урахування форм ведення бізнесу. Особливості форм бізнесу у сфері ІТ визначають основні напрями діяльності та вид створюваної послуги чи програмного продукту. Основні типи форм бізнесу такі як: аутсорсинг розробки програмних продуктів (англ. software house), аутстафінг (outstaffing), продуктові ІТ-компанії, які мають власні програмні продукти. В залежності від форми діяльності методологія проєкт-менеджменту змінюється, впливаючи на вибір проєктного управління бізнес-процесами. Практики, підкреслюючи особливості діяльності в ІТ-сфері, визначають такі: аутсорсинг та аутстафінг компанії не володіють інтелектуальними правами на розроблювані програмні продукти, а цими правами володіють замов-

ники розробки, що формує, в свою чергу, бізнес-процеси у своїй операційній діяльності суб'єкта діяльності; продуктові ІТ-компанії, являючись замовником для себе своєї продукції, досліджують ринок, обирають бізнес-модель, ідентифікують та управляють ризиками, інвестують свої кошти у такі проєкти, просувають їх на ринку, вибирають підходи операційної діяльності ведення бізнесу на основі свого продукту [28].

Дослідження проєкт-менеджменту для інтеграції бізнес-процесів та безпеки в умовах євроінтеграції, невизначеності, розвитку інформаційних технологій в умовах формування тренду падіння ІТ-експорту, ставить логічне завдання формування методичних підходів управління проєктами в умовах, коли: закордонні замовники, зменшуючи свої ризики, відмовились від майбутніх і поточних проєктів у наших аутсорсерів; компанії відкривають офіси за кордоном, переводячи роботу своїх співробітників в інші країни; перестав працювати пільговий режим по сплаті ПДВ для ІТ-галузі, а ФОП-и, які платили податок у розмірі 2% повернули на 5% у 2023 році [28]. Реакцією ІТ-бізнесу на такий вплив було те, що на компанії стали компенсувати втрати, піднімаючи ціни на свої послуги і програмне забезпечення, звільняють працівників, знижують зарплати [28].

Іншим шляхом стабілізації негативного впливу факторів зовнішнього середовища є використання методології підвищенні гнучкості бізнес-процесів методом системного функціонального моделювання ARIS [31]. Такий методологічний підхід управління проєктами з використанням системного аналізу, моделювання та експертних оцінок обґрунтування вибору методології дослідження, опису методів збору та обробки даних надає можливості оптимізації процесів діяльності, що вирішує завдання налагодження системи співпраці із закордонними замовниками, що дозволить зменшувати свої ризики. Крім того, в умовах певних складнощів на міжнародному ринку використання проєктного підходу в управлінні ризиками забезпечується ідентифікацією загроз на етапах дослідження, системно визначаючи послідовності та їх зміст, на основі розробленого плану-графіка реалізації дослідження.

Підкреслюючи важливість розуміння падіння експорту ІТ продукції, було визначено тенденцію на зменшення обсягів ринку, що в свою чергу впливає на долю внутрішнього ринку в ІТ-галузі, яка зменшується. Це впливає на рівень падіння конкурентоздатності та існуючих позицій ІТ компаній в умовах війни та їх рівень впливу на процеси цифровізації економіки, оскільки індустрія потребує трансформаційних процесів проєктного управління для стримування падіння та додаткових інструментів для стимулювання її розвитку [25]. В таких умовах розвитку внутрішнього ринку та Євроінтеграції необхідне управління інтеграцією бізнес-процесів та їх безпекою. Це потребує повного уявлення про поточні процеси та їх моделювання. Особливо потуж-



ним інструментом для цього може бути метод системного функціонального моделювання ARIS (Architecture of Integrated Information Systems), в основі якого закладено потужні інструменти для створення детальних моделей бізнес-процесів, враховуючи всі аспекти діяльності організації: функції, дані, організаційну структуру, ресурси та інформаційні системи. Наявність останнього забезпечує виявлення вузьких місць, оптимізувати бізнес-процеси під їх відповідність європейським стандартам, оскільки ARIS підтримує моделювання процесів відповідно до міжнародних стандартів, таких як ISO 9001, ISO 27001. Використання ARIS в проектному управлінні бізнес-процесами з метою їх інтеграції та стандартизації, забезпечується також узгодженість та взаємодія в управлінні ризиками та безпекою. Використовуючи методологію ARIS у моделюванні ризиків, що пов'язані з бізнес-процесами, забезпечується можливість розробки заходів для їх мінімізації та безпеку, що є критично важливим в умовах євроінтеграції. Особливістю цієї методології є те, що ARIS є гнучким інструментом, який можна адаптувати до потреб організацій будь-якого розміру та галузі, а це дозволяє використовувати ARIS для управління інтеграцією та безпекою бізнес-процесів як складних децентралізованих структур компаній та корпорацій, так і малих та середніх підприємств.

Розуміння переваг використання ARIS в умовах євроінтеграції необхідне для аналізу та оптимізації бізнес-процесів з метою їх приведення у відповідність до європейських стандартів. Крім того, це розширює підходи використання методології проєкт-менеджменту для інтеграції бізнес-процесів та безпеки в умовах євроінтеграції та розвитку інформаційних технологій, як ключових факторів успіху сучасного бізнесу.

У процесі дослідження методології проєкт-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів метою досліджень було поставлено також завдання визначення ключових принципів та інструментів ефективного управління проєктами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки. Актуальність поставленого завдання сформовано тим, що війна і зростання податків зменшують загальний оптимізм компаній у компенсації втрати за рахунок збільшення ціни на свої послуги і програмне забезпечення, або звільнення працівників чи зниження зарплати [25]. Серед стимулюючих факторів розвитку компаній відзначається використання податкового режиму Дія City з 2022 року, як фактора державної підтримки, а також системним проведенням Мінцифри безкоштовної ІТ-освіти для громадян України, що стримує фактор дефіциту кадрів, за умови, якщо компанії готові наймати на роботу початківців без досвіду і навчати їх [25]. Значним по своєму рівню впливу на розвиток ІТ-компаній в нинішніх умовах є визначення ефективності та оптимальності форми діяльності компанії (продуктова компанія чи аутсорсингова компанія), які формують підходи до визначення профілю

кінцевого продукту чи послуги в умовах євроінтеграції. Це, в свою чергу, ставить завдання визначення ключових принципів та інструментів ефективного управління проєктами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки, а також визначення ефективності досягнення результатів діяльності на основі управління економічною логікою діяльності компанії: аутсорсингові компанії створюють і продають напівфабрикат – програмне забезпечення і послуги, як і інші бізнеси; продуктові компанії створюють закінчений програмний продукт і продають його кінцевому споживачу, залишаючи додану вартість собі [25]. В епоху євроінтеграційних процесів та цифрової трансформації інтеграція бізнес-процесів і безпеки є фактором, що має значний рівень критичності успіху для компанії. Значимість такого фактору підкреслює необхідність використання комплексного підходу для ефективного управління проєктами, в якому необхідно, поєднуючи технічні та управлінські аспекти, розуміти ключові принципи та інструменти для успішної інтеграції бізнес-процесів та безпеки в рамках проєктів. Інтеграція безпеки повинна бути обов'язковою складовою загальної стратегії організації, реалізація якої на основі комплексного проєктного підходу можлива з використанням гібридних технологій, які забезпечують поєднання традиційних та гнучких методів управління проєктами. Сильною стороною такого підходу – це використання сильних сторін кожного підходу, розуміючи підходи уникнення слабких сторін. Дослідженнями наукових джерел було встановлено, що через різноманітність гібридних методологій виникає проблема складності розуміння їх відмінностей чи подібності таких методологій, що ускладнює визначення факторів успіху, переваг і недоліків гібридного підходу в цілому для успішного впровадження гібридного управління проєктами в компаніях [33]. Отже, розуміння останнього надає підстави у визначенні ключових принципів методології, оскільки існує чотири різні гібридні методології, які систематично поєднують традиційні та гнучкі етапи управління проєктами, систематизуючи які було запропоновано єдину структуру методології на основі трьох загальних фаз проєкту: початкова фаза, фаза розвитку, заключна фаза [33]. Аналіз публікацій показує, що крім цих систематизованих методологій, на практиці проєктного управління у компаніях часто поєднуються окремі методи та практичні підходи з різних методологій, пропонуючи при цьому поєднання важких елементів з легкими гнучкими елементами, коли в гібридному управлінні проєктами практикується доповнення традиційного підходу гнучким [33]. Використовуючи результати аналізу використання гібридних технологій проєктного управління у дослідженнях формування методології проєктного управління розвитком та безпекою бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів було акцентовано увагу на декількох проблемах концептуального рівня:

– успішна інтеграція бізнес-процесів та безпеки в рамках проєктів, можлива на основі забезпечення стратегічного узгодження інтеграції безпеки із загальної стратегією організації, узгоджуючи при цьому проєктні цілі, які повинні чітко відповідати бізнес-цілям та вимогам безпеки;

– ефективність заходів безпеки необхідного рівня може бути забезпечена на умовах пропорційності (достатності) впливу на виявлені ризики та їх ретельного аналізу на всіх етапах проєкту;

– мінімізація негативних наслідків впливу інтеграційних процесів на досягнення результатів проєкт-менеджменту розвитку може бути забезпечена комплексною інтеграцією безпеки в усі бізнес-процеси;

– оптимізацію та адаптивність проєктного управління можливо забезпечити взаємодією команд та підрозділів компанії, формуючи короткі спринти для швидкого реагування на нові ризики та загрози, забезпечуючи процеси безперервного вдосконалення, оновлення та врахування зміни в технологіях, загрозах та регуляторних вимогах;

– дієвість безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів можлива на умовах вирішення завдань мотивації персоналу на основі політики людиноцентричності у забезпеченні безпеки, організовуючи систему культури безпеки, в якій кожен співробітник усвідомлює свою роль.

Систематизація поставлених проблем для визначення ключових принципів, інструментів ефективного управління проєктами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки на основі аналізу практики проєктного управління у компаніях можна виділити головні принципи проєкт-менеджменту в умовах євроінтеграційних викликів: стратегічне узгодження проєкту з безпеки із загальною стратегією компанії шляхом визначення бізнес-обґрунтування проєкту, цілей, результатів; структурований підхід до управління ризиками для ідентифікації, оцінювання та реакції на ризики на основі гнучкості та адаптивності коротких спринтів; поетапне покращення заходів безпеки на кожному короткому спринті, використовуючи інкрементне впровадження, поступово покращуючи рівень безпеки бізнес-процесів; співпраця між командами розробки, безпеки та іншими функціоналами ефективного впровадження інтеграційних заходів; постійне вдосконалення аналіз процесів безпеки з метою своєчасної реакції на нові виклики та керування змінами, контролюючи їх вплив на безпеку бізнес-процесів.

Інструментами ефективного управління проєктами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки можна назвати методології: PRINCE2 – забезпечує чітке узгодження проєкту з безпеки із загальною стратегією компанії, ефективне управління проєктами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки, надає структурований підхід до управління ризиками, ефективне керування змінами, забезпечує контроль якості на

всіх етапах проєкту; SCRUM – має низку переваг, забезпечуючи коротший цикл зворотного зв'язку; кращу адаптацію до змін, рівень якості виготовлених продуктів; рівень якості задоволення замовників; мотивацію досягнення спільної мети командою проєкту та у забезпеченні необхідних цінностей для клієнтів; Agile – швидко реагувати на зміни вимог, ітеративний підхід забезпечує можливість коригування напрямку проєкту на кожному етапі, зворотний зв'язок на кожному етапі тестування дозволяє ідентифікувати відхилення на ранніх стадіях, можливість залучення замовника до процесу розробки гарантує якість продукту, структурування проєкту з короткими ітераціями зменшує термін розробки робочих версій продукту, що дозволяє швидше отримувати зворотний зв'язок від користувачів та вносити необхідні зміни.

Але в нинішніх умовах складність обґрунтування практичних рекомендацій з методології проєктного управління для розвитку та безпеки ІТ-бізнесу в Україні необхідно пов'язувати із розумінням процесів та стану, в якому знаходяться потенційні замовники його послуг та продукції.

Необхідність розуміння цього актуалізує значення проблеми невизначеності у розвитку високотехнологічних видів економічної діяльності, розбалансованістю галузевої структури та низькою конкурентоспроможністю, що впливає на рівень технологічності економіки та переходу до технологій Індустрії 4.0, а також визначає необхідний рівень цифровізації та управління діяльності потенційного замовника послуг, формуючи таки чином попит на ІТ-послуги чи продукти.

Вплив процесів такого характеру на ІТ-бізнес можливо оцінити, ідентифікуючи динаміку змін кількості ІТ-компаній за останні десять років (2014-2025 роки), ріст яких склав 41,1%: 2014 рік – 5633 компанії, а в 2024 році стало 7977 компаній, складаючи середній щорічний приріст 4,5%. Але, за даними аналітиків, ринок мав значний розвиток у 2017-2019 роках, коли середньорічний приріст кількості компаній сягав 14,7%, тоді як у 2020-2021 роках році такий ріст був 4,6% (і становило 8862 компанії), а після повномасштабної війни тільки за один 2022 рік кількість ІТ-компаній скоротилася вже на 25,7% – компаній стало 7977. Аналітиками, які підкреслювали деяке відновлення кількості компаній у 2023 році на 21,25% (загальна кількість компаній стала 7949), було ідентифіковано, що такий ріст так і не досяг рівня 2021 року, оскільки станом на 2024 рік кількість ІТ-компаній майже не змінилася, маючи ріст у 0,4%, що є нижчим за рівень 2019 та 2021 років [34; 35]. Аналіз результатів цих досліджень показує гнучкість та адаптивність вітчизняного ІТ-сектору, формуючи 93% своїх проєктів на експорт, але на внутрішньому ринку у 2023-2024 роках ІТ-компанії зіткнулися із новими викликами через сповільнення глобального попиту на ринку, а на тлі значного рівня конкуренції з міжнародними тех-

нохабами додалась загроза зменшення кількості замовлень [35]. Пошук рішень розвитку бізнес-процесів та їх безпеки компаніями ІТ-бізнесу визначило також пошук використання методології проектного управління на основі використання технологій штучного інтелекту (ШІ), вкладаючи у це інвестиції. Так, за дослідженнями IDC та Lenovo – зростання у 2025 році глобальних інвестицій в ШІ буде складати 104%. Крім того, прогнозується, що генеративною технологією ШІ для 44% компаній у 2025 році буде ключовою технологією, а це уже формує новий тренд у зміні підходу до бізнесу та трансформації ринку ІТ-сфери та визначає нове поняття ШІ-економіка [35].

Отже, загальний стан економіки, як визначаючий фактор впливу на обсяги попиту та якість послуги суб'єктів ІТ-бізнесу, впливатиме на адаптивність, інтеграцію бізнес-процесів, їх безпеку та методологію проектного підходу стратегічного узгодження інтеграції безпеки із загальною стратегією організації, узгоджуючи при цьому проектні цілі, які повинні чітко відповідати бізнес-цільям та вимогам безпеки. Тому, важливо слідувати змінам проєкт-менеджменту розвитку бізнес-процесів та забезпечення їх безпеки, формуючи необхідні для цього технології управління проєктами, визначаючи гібридні технології розвитку, безпеки з позиції активного гравця у новій ШІ-економіці, забезпечуючи, таким чином, конкурентоспроможність українських компаній. Тому, визначення підходу обґрунтування практичних рекомендацій з методології проектного управління для розвитку та безпеки ІТ-бізнесу будуватиметься на пріоритетах побудови загальної структури такої методології. В основі дієвості безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності на мотивації персоналу є політика людиноцентричності, реалізація якої забезпечується системою культури безпеки, в якій чітко означено роль кожного співробітника, таким чином визначаючи першим пріоритетом – посилення кадрового потенціалу на ключових цінностях сприяння бізнесового та особистого розвитку, командної роботи, формуючи власний імідж компанії як основи її функціонування. Культура безпеки, формуючи та об'єднуючи процеси бізнесового та особистого розвитку та командної роботи, впливає на формування організаційної структури компанії та ефективність менеджменту її рівнів, що необхідно для: формування моделі фінансової взаємодії з клієнтами; створення моделі комунікації команди підрядника із замовником для контролю завантаження команди, за умови, в якій замовник отримує повний контроль над проєктом і командою, а підрядник відповідає за підбір персоналу і надання адміністративної підтримки. Це дозволяє формувати гнучку методику та вирішувати замовнику формувати пріоритети порядку виконання завдань вирішення проєкту, що дозволяє забезпечити успішне виконання та досягнення поставлених цілей у ефек-

тивності ведення проєктів, їх якості та термінів їх виконання, формуючи конкурентоздатність компанії і безпеку бізнес-процесів одночасно. Аналіз практики ведучих ІТ-компаній використання у більшості проєктах гнучкої методики та фреймворки управління проєктами на основі використання методологій Agile, Scrum, Kanban, підтверджує ефективність таких технологій та тенденцію їх застосування ІТ-компаніями. В основі такої методики управління проєктами покладені цінності технологій та гібридних підходів: співпраця у команді та із замовником важливіша за процеси та інструменти; співпраця є важливішим критерієм при обговоренні умов контракту; співпраця формує готовність та адаптацію як прерогативи перед дотриманням плану; якісний продукт (послуга) є критерієм важливості перед документацією.

Звичайно, реалізація проектного підходу методології безпеки бізнес-процесів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності, має особливості через необхідність гармонізації з європейськими стандартами (GDPR, NIS Directive), адаптації до вимог цифрового єдиного ринку, забезпечення сумісності систем та даних. Складність вирішення таких завдань в умовах геополітичної та економічної нестабільності підвищується процесами швидких змін в технологіях та кіберзагрозах, формуючи рівень невизначеності. Тому, впровадження проектного підходу безпеки бізнес-процесів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності можливе на якісному бізнес-аналізі для визначення поточного стану і бізнес-потреб компанії та побудови стратегії впровадження змін на умові доцільності поєднання процесного та проектного підходів при вивченні бізнес-процесів та їх вдосконалення в контексті концепції Business Process Management [36]. Використання проектного підходу на чіткому визначенні цілей та завдань проєкту з безпеки у формуванні детального плану з етапами та термінами виконання, поєднуючи його із процесами формування команди з необхідними компетенціями для моніторингу та контролю виконання проєкту, є основою гнучкості та адаптивності до змін на пріоритетних напрямках захисту. Це стає основою у розробці стратегії безпеки, в якій визначаються цілі та принципи безпеки, вибір відповідних стандартів та технологій проектного управління, розробка політики, процедури безпеки та етапи реалізації проектного підходу впровадження заходів безпеки, моніторингу та аудиту, постійного вдосконалення аналізу загроз та виявлення слабких місць, внесення змін до стратегії та заходів безпеки.

**Висновки.** На основі проведеного дослідження запропоновано власне бачення особливостей використання проектного підходу розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів, використання яких є ключовим фактором успішної адаптації та конкурентоспроможності для ефективного впровадження євро-



пейських стандартів та норм, таких як GDPR, ISO 27001, забезпечуючи відповідність вимогам ЄС та підвищуючи довіру з боку європейських партнерів та клієнтів, відкриваючи нові можливості для співпраці. Аналіз наукових публікацій свідчить про актуальність розгляду таких понять як ШІ-економіка, процес формування нового тренду у зміні підходу до бізнесу та трансформації ринку ІТ-сфери, використання методології проектного управління на основі використання гібридних технологій та технологій штучного інтелекту. Обґрунтовано визначення практичних рекомендацій з методології проектного управління для розвитку та безпеки ІТ-бізнесу на пріоритетах побудови загальної структури такої методології, в основі дієвості якої в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності є політика людиноцентричності, а реалізація її забезпечується системою культури безпеки, в якій першим пріоритетом є посилення кадрового потенціалу на ключових цінностях сприяння бізнесового та особистого розвитку. Акцентовано увагу на проблемах концептуального рівня для аналізу використання гібридних технологій проектного управління та формування особливостей методології проектного управління розвитком та безпекою бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. Доведено залежність розвитку ІТ-компаній від попиту на

їх послуги/продукти в умовах війни та рівнем розвитку потенційного замовника послуг в умовах війни та невиначеності. Зазначено, що підвищення безпеки бізнес-процесів на методології проектного підходу її впровадження дозволяє системно забезпечувати рівень кібербезпеки, забезпечуючи оцінку ризиків, реагування на зміни та постійне вдосконалення системи безпеки на основі оптимізації бізнес-процесів, покращуючи якість послуг та конкурентоспроможність і інноваційний розвиток. Визначено, що інструментами ефективного управління інтеграції бізнес-процесів, їх розвитку та безпеки при використанні проектного підходу безпеки бізнес-процесів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності є бізнес-аналіз поточного стану і бізнес-потреб компанії, а також стратегія впровадження змін на поєднанні процесного та проектного підходів при вивченні бізнес-процесів та їх вдосконалення в контексті концепції Business Process Management. Зазначено, що в основі розвитку та ефективності методики управління проектами використовуються цінності технологій та гібридних підходів, в основі яких є співпраця у команді та із замовником, яка формує готовність та адаптацію процесу реалізації плану, формуючи якісний продукт (послугу).

#### Література

1. Харута В. С., Карун О. В. Розробка бази знань з інтеграції методологій управління проектами. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер. : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2023. № 1 (7). С. 81-92. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.11>.
2. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. URL: <https://www.iso.org/standard/27001>.
3. ISO/IEC 27002:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Code of practice for information security controls. URL: <https://www.iso.org/standard/75652.html>.
4. ISO/IEC 27005:2018. Information technology – Security techniques – Information security risk management. URL: <https://www.iso.org/standard/75281.html>.
5. ISO/IEC 27701:2019. Information technology – Security techniques – Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management. URL: <https://www.iso.org/standard/71670.html>.
6. GDPR (General Data Protection Regulation) (EU) 2016/679. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>.
7. NIS2 Directive (Network and Information Systems Directive 2). URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>.
8. Стандарти управління проектами: клуб проектних менеджерів. *Клуб проектних менеджерів pm-Club*. URL: <http://info.pm-club.org/standarty>.
9. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. США : Project Management Institute Inc. Pennsylvania, 2013. 614 с. URL: <https://biconsult.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf>.
10. Галушка В. Теоретико-методичні засади управління проектами. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 7. С. 430-434. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72>.
11. Robert Joslin, Ralf Müller. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33. Issue 6. P. 1377-1392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>.
12. Костюк Н. С. Аналіз методологій управління проектами в ІТ сфері. 2024. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b0120d5-6b87-4871-96e8-dff92730a8d5/content>.
13. Данченко О. Б., Савіна О. Ю., Бедрій Д. І. та ін. Проектний менеджмент: управління наукомісткими проектами та портфелями проектів у наукомістких галузях: монографія // М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси: видавець ФОП Пономаренко Р. В., 2023. 315 с.
14. Бушуєв С., Бушуєва Н., & Язиков Д. Менеджмент проектів розвитку аграрного сектору на принципах циркулярної економіки. *Управління розвитком складних систем*. 2022. Вип. 52. С. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.21-27>.
15. Flávio Azenha, Diane Reis, Andre Leme Fleury. The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services. *Project Management Journal*. 2020. Vol. 52(3). P. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>.



16. Emmanouil Papadakis, Loukas Tsironis, Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. *Procedia Computer Science*. 2018. Vol. 138. P. 739-746. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.097>.
17. Vinekar Vishnu, Christopher L. Huntley. Agility versus Maturity: Is There Really a Trade-Off? *IEEE Computer*. 2018. Vol. 43 (5). P. 87-89. DOI: <https://doi.org/10.1109/MC.2010.126>.
18. Kieran Conboy, Noel Carroll, Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*. 2019, March. DOI: <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>.
19. Gemino A., Horner Reich B., Serrador P. M. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*. 2020. Vol. 52(1). P. 161-175. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>.
20. Mirzaei M., Mabin V. J. & Zwikael O. Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*. 2024, 07 May. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>.
21. Залярнюк О., Сторожук О., Сокуренько О. Організація Іт-бізнесу: особливості менеджменту в контексті соціальної відповідальності в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-27>.
22. Храпкін О., Кіндрат О., Чопей Р. Управління проектами в іт-галузі: методики, інструменти та керування ризиками. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110>.
23. Данченко О. Б., Бедрий Д. І., Семко О. В., Заяч О. В. Метод управління інформаційними ризиками в проектах діджиталізації бізнес-процесів. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2022. № 2(6). С. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.5>.
24. Herrmann P., Herrmann G. Security requirement analysis of business processes. *Electronic Commerce Research*. 2004, January. P. 306-335. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-006-8677-7>.
25. Рогоза М., Перебийніс В., Кононенко Ж., Карнаухова Г. (2024). Цифровізація економіки: проектно-інформаційні технології, ІТ-бізнес, соціально-економічний розвиток. Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес-аналітика: моделі, інструменти та технології» (2024, 5-6 бер.). Київ: НАУ, 2024. С. 592-595.
26. Соціально-економічний розвиток України: моделі, механізми, стратегії: монографія / М. С. Рогоза, В. І. Перебийніс, К. Ю. Вергал, О. К. Кузьменко, Ж. А. Кононенко, Г. В. Карнаухова, Г. А. Рижкова, В. М. Чубай та ін.; за наук. ред. М. С. Рогози. Полтава: ПУЕТ, 2021. 148 с.
27. Присяжнюк О., Булуй О., Плотнікова М. Проектно-інформаційно-комунікаційні технології соціально-економічного управління бізнесом та громадами. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. Вип. 1 (10). С. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-2>.
28. Інфляційний звіт НБУ. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Inflation\\_Report\\_for\\_Experts\\_pr\\_2024-Q1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Inflation_Report_for_Experts_pr_2024-Q1.pdf?v=7).
29. Майбутнє ІТ-бізнесу в Україні: що робити, в який бік рухатись, чи переходити на продукт. URL: <https://dou.ua/forums/topic/43007/>.
30. Річний обсяг ІТ-експорту України вперше знизився. Це плато чи погіршення ситуації? *Аналітика й думки експертів*. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/>.
31. Український експорт ІТ-послуг падає другий рік поспіль. Інфографіка. URL: <https://forbes.ua/magazine>.
32. Мельник О. Г., Муқан О. В., Злотнік М. Л. Особливості моделювання бізнес-процесів підприємства та їх оптимізування в контексті здійснення міжнародної діяльності. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.043>.
33. Reiff Janine, Schlegel Dennis. Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*. 2022. Vol. 10. No. 2. Article 4. URL: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol10/iss2/4>. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>.
34. За десять років кількість ІТ-компаній в Україні зросла на понад 40%. Хто заробляє найбільше. *Бізнес цензор*. URL: <https://biz.censor.net/news/3539579/za-desyat-rokiv-kilkist-it-kompaniyi-v-ukrayini-zroslo-na-ponad-40>.
35. Дослідження 10 років Українського ІТ 2014-2024. *AIN*. [https://18dcca619686586.cdn.express/ain/AIN\\_Дослідження\\_10%20років\\_Українського\\_ІТ\\_2014\\_2024.pdf](https://18dcca619686586.cdn.express/ain/AIN_Дослідження_10%20років_Українського_ІТ_2014_2024.pdf).
36. Шевченко Н., Дмитренко І. Поєднання проектного підходу та бізнес-аналітичних технік для оптимізації бізнес-процесу обліку матеріальних цінностей в контексті концепції BPM. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. Вип. 19. С. 128-138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.16>.

## References

1. Kharuta, V. S., Karun, O. V. (2023). Rozrobka bazy znan z intehratsii metodolohii upravlinnia proiektamy [Development of a knowledge base on the integration of project management methodologies]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Ser. : Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramy ta proektamy – Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, 1 (7), pp. 81-92. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2023.7.11> [in Ukrainian].
2. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/27001>.
3. ISO/IEC 27002:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Code of practice for information security controls. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/75652.html>.
4. ISO/IEC 27005:2018. Information technology – Security techniques – Information security risk management. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/75281.html>.
5. ISO/IEC 27701:2019. Information technology – Security techniques – Extension to ISO/IEC 27001 and ISO/IEC 27002 for privacy information management. Retrieved from <https://www.iso.org/standard/71670.html>.
6. GDPR (General Data Protection Regulation) (EU) 2016/679. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj/eng>.
7. NIS2 Directive (Network and Information Systems Directive 2). Retrieved from <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/nis2-directive>.

8. Standarty upravlinnia proektamy: klub proektnykh menedzheriv [Project Management Standards: Project Managers Club]. *Project Managers Club pm-Club*. Retrieved from <http://info.pm-club.org/standarty> [in Ukrainian].
9. Rukovodstvo k Svodu znanyi po upravleniyu proektamy [Guide to the Code of Knowledge on Project Management]. (2013). USA, Project Management Institute Inc. Pennsylvania. 614 p. [in Russian].
10. Halushka, V. (2020). Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia proiektamy [Theoretical and methodological principles of project management]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy and Law*, 7, pp. 430-434. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.7.72> [in Ukrainian].
11. Robert Joslin, Ralf Müller. (2015). Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, Issue 6, pp. 1377-1392. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>.
12. Kostyuk, N. S. (2024). Analiz metodolohii upravlinnia proektamy v IT sferi [Analysis of project management methodologies in the IT sector]. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/5b0120d5-6b87-4871-96e8-dff92730a8d5/content> [in Ukrainian].
13. Danchenko, O. B., Savina, O. Yu., Bedrii, D. I. et al. (2023). Proiektnyi menedzhment: upravlinnia naukomistkymy proiektamy ta portfeliamy proiektiv u naukomistkykh haluziakh [Project management: management of science-intensive projects and project portfolios in science-intensive industries]. Cherkasy, publisher of FOP Ponomarenko R. V. 315 p. [in Ukrainian].
14. Bushuiev, S., Bushuieva, N., Yazykov, D. (2022). Menedzhment proiektiv rozvytku aharnoho sektoru na pryntsyapkakh tsyrkuliarnoi ekonomiky [Management of agricultural sector development projects based on circular economy principles]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system – Management of Development of Complex Systems*, 52, pp. 21–27. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.52.21-27> [in Ukrainian].
15. Flávio Azenha, Diane Reis, Andre Leme Fleury. (2020). The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services. *Project Management Journal*, Vol. 52(3), pp. 1-21. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>.
16. Emmanouil Papadakis, Loukas Tsironis. (2018). Hybrid methods and practices associated with agile methods, method tailoring and delivery of projects in a non-software context. *Procedia Computer Science*, 138, pp. 739-746. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.097>.
17. Vinekar Vishnu, Christopher L. Huntley. (2018). Agility versus Maturity: Is There Really a Trade-Off? *IEEE Computer*, Vol. 43 (5), pp. 87-89. DOI: <https://doi.org/10.1109/MC.2010.126>.
18. Kieran Conboy, Noel Carroll. (2019, March). Implementing Large-Scale Agile Frameworks: Challenges and Recommendations. *IEEE Software*. DOI: <https://doi.org/10.1109/MS.2018.2884865>.
19. Gemino, A., Horner Reich, B., & Serrador, P. M. (2020). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, Vol. 52(1), pp. 161-175. DOI: <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>.
20. Mirzaei, M., Mabin, V. J., Zwikael, O. (2024, 07 May). Customising Hybrid project management methodologies. *Production Planning & Control*. DOI: <https://doi.org/10.1080/09537287.2024.2349231>.
21. Zaiarniuk, O., Storozhuk, O., Sokurenko, O. (2024). Orhanizatsiia It-biznesu: osoblyvosti menedzhmentu v konteksti sotsialnoi vidpovidalnosti v umovakh viiny [IT Business Organization: Features of Management in the Context of Social Responsibility in War Conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-2> [in Ukrainian].
22. Khrapkin, O., Kindrat, O., Chopei, R. (2023). Upravlinnia proiektamy v it-haluzi: metodyky, instrumenty ta keruvannia ryzykamy [Project Management in the IT Industry: Methods, Tools and Risk Management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-110> [in Ukrainian].
23. Danchenko, O. B., Bedrii, D. I., Semko, O. V., Zaiats, O. V. (2022). Metod upravlinnia informatsiynymy ryzykamy v proiektakh didzhitalizatsii biznes-protsesiv [Information risk management method in digitalization projects of business processes]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI»*. Seriya: Stratehichne upravlinnia, upravlinnia portfeliamy, prohramamy ta proektamy – *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic Management, Portfolio, Program and Project Management*, 2(6), pp. 25-29. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2022.6.5> [in Ukrainian].
24. Herrmann, P., Herrmann, G. (2004). Security requirement analysis of business processes. *Electronic Commerce Research*, January, pp. 306-335. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10660-006-8677-7>.
25. Rohoza, M., Perebyinis, V., Kononenko, Zh., Karnaukhova, H. (2024). Tsyfrovizatsiia ekonomiky: proiektno-informatsiini tekhnolohii, IT-biznes, sotsialno-ekonomichnyi rozvytok [Digitalization of the economy: project-information technologies, IT business, socio-economic development]. *Biznesanalitika: modeli, instrumenty ta tekhnolohii* [Business Analytics: Models, Tools, and Technologies]: Proceedings of the 5th International Scientific and Practical Conference. (pp. 592-595). Kyiv, NAU [in Ukrainian].
26. Rohoza, M. Ye., Perebyinis, V. I., Verhal, K. Yu., Kuzmenko, O. K., Kononenko, Zh. A., Karnaukhova, H. V., Ryzhkova, H. A., Chubai, V. M. et al. (2021). Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok Ukrainy: modeli, mekhanizmy, stratehii [Socio-economic development of Ukraine: models, mechanisms, strategies]. Poltava, PUET. 148 p. [in Ukrainian].
27. Prysiashniuk, O., Bului, O., Plotnikova, M. (2024). Proiektno-informatsiino-komunikatsiini tekhnolohii sotsialno-ekonomichnoho upravlinnia biznesom ta hromadamy [Project, information and communication technologies of socio-economic administration by business and public sector]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka – Digital economy and economic security*, 1 (10), pp. 8-13. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.10-2> [in Ukrainian].
28. Inflatsiynyi zvit NBU [NBU inflation report]. Retrieved from [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Inflation\\_Report\\_for\\_Experts\\_pr\\_2024-Q1.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Inflation_Report_for_Experts_pr_2024-Q1.pdf?v=7) [in Ukrainian].
29. Maibutnie IT-biznesu v Ukraini: shcho robyty, v yakyi bik rukhatys, chy perekhodyty na produkt [The future of IT business in Ukraine: what to do, what to do, what to do with the product]. Retrieved from <https://dou.ua/forums/topic/43007/> [in Ukrainian].
30. Richnyi obsiah IT-eksportu Ukrainy vpershe znyzysia. Tse plato chy pohirshennia sytuatsii? [Ukraine's annual IT export volume has decreased for the first time. Is this a plateau or a worsening situation?]. *Analytics and expert opinions*. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/it-export-2023/> [in Ukrainian].

31. Ukrainskyi eksport IT-poslulh padaie druhyi rik pospil. Infografika [Ukrainian exports of IT services fall for the second year in a row. Infographics]. Retrieved from <https://forbes.ua/magazine> [in Ukrainian].
32. Melnyk, O. H., Mukan, O. V., Zlotnik, M. L. (2019). Osoblyvosti modeliuvannia biznes-protseсів pidpriemstva ta yikh optymizuvannia v konteksti zdiisnennia mizhnarodnoi diialnosti [Features of business processes modeling and its optimization in the context of international activities]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku – Management and Entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*, 2, pp. 43-52. DOI: <https://doi.org/10.23939/smeu2019.02.043> [in Ukrainian].
33. Reiff Janine, Schlegel Dennis. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 10, No. 2, Article 4. DOI: <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>.
34. Za desiat rokiv kilkist IT-kompanii v Ukraini zrosla na ponad 40%. Khto zarobliaie naibilshe [Over the past ten years, the number of IT companies in Ukraine has grown by over 40%. Who earns the most?]. *Biznes tsenzor*. Retrieved from <https://biz.censor.net/news/3539579/za-desyat-rokiv-kilkist-it-kompaniyi-v-ukrayini-zrosla-na-ponad-40> [in Ukrainian].
35. Doslidzhennia 10 rokiv Ukrainiskoho IT 2014-2024 [Research on 10 years of Ukrainian IT 2014-2024]. *AIN*. Retrieved from [https://18dcca619686586.cdn.express/ain/AIN\\_Doslidzhennia\\_10%20rokiv\\_Ukrainiskoho\\_IT\\_2014\\_2024.pdf](https://18dcca619686586.cdn.express/ain/AIN_Doslidzhennia_10%20rokiv_Ukrainiskoho_IT_2014_2024.pdf) [in Ukrainian].
36. Shevchenko, N., Dmytrenko, I. (2024). Poiednannia proiektnoho pidkhodu ta biznes-analitychnykh tekhnik dlia optymizatsii biznes-protseсів obliku materialnykh tsinnosti v konteksti kontseptsii BPM [combination of the project approach and business analytical techniques for optimizing the business process of accounting of material values in the context of the BPM concept]. *Tav-riiskiyi naukoviyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Tavrida Scientific Herald. Series: Economics*, 19, pp. 128-138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.16> [in Ukrainian].

**Рогоза М. С., Вівтоніченко Я. В., Максимчук Р. Ю., Шило В. І. Особливості методології проджект-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів**

Стаття присвячена аналізу особливостей використання методології проджект-менеджменту розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності. Досліджено коло особливих аспектів проектного підходу для безпеки бізнес-процесів та обґрунтовано теоретико-методологічні засади дослідження методології проджект-менеджменту для інтеграції бізнес-процесів та безпеки в умовах євроінтеграції та розвитку інформаційних технологій, як ключових факторів успіху сучасного бізнесу. Визначено ключові принципи та інструменти управління проектами з інтеграції бізнес-процесів та безпеки, обґрунтовано практичні рекомендації з методології проектного управління для розвитку та безпеки ІТ-бізнесу. Сформовано підходи власного бачення особливостей використання проектного підходу розвитку та безпеки бізнес-процесів суб'єктів ІТ-бізнесу в умовах євроінтеграційних викликів. Виконано аналіз наукових публікацій для розуміння нового тренду у зміні підходу до бізнесу, трансформації ринку ІТ-сфери, використання методології проектного управління, гібридних технологій та технологій штучного інтелекту. В умовах євроінтеграційних викликів та невизначеності обґрунтовано особливості методології проектного підходу розвитку та безпеки ІТ-бізнесу побудованої на пріоритетах посилення кадрового потенціалу на ключових цінностях сприяння бізнесового та особистого розвитку з використанням гібридних технологій проектного управління. Доведено залежність розвитку ІТ-компаній від попиту на їх послуги/продукти в умовах війни. Зазначено роль бізнес-аналізу поточного стану і бізнес-потреб компанії у стратегії впровадження змін для поєднання процесного та проектного підходів.

*Ключові слова:* методологія, методика, проджект-менеджмент, проектний підхід, бізнес-процеси, безпека, управління, проект, інтеграція, технології, гібридні підходи, розвиток, ІТ-бізнес, євроінтеграція, виклики.

**Rohoza M., Vivtonichenko Ya., Maksymchuk R., Shylo V. Peculiarities of the Project Management Methodology for the Development and Security of Business Processes of IT Business Entities in the Context of European Integration Challenges**

The article is devoted to the analysis of the features of using the project management methodology for the development and security of business processes of IT business entities in the context of European integration challenges and uncertainty. The article examines a range of special aspects of the project approach for the security of business processes and substantiates the theoretical and methodological principles of researching the project management methodology for the integration of business processes and security in the context of European integration and the development of information technologies, as key factors for the success of modern business. The key principles and tools of project management for the integration of business processes and security are determined, and practical recommendations on the project management methodology for the development and security of IT business are substantiated. The approaches of one's own vision of the features of using the project approach to the development and security of business processes of IT business entities in the conditions of European integration challenges were formed. An analysis of scientific publications was performed to understand the new trend in changing the approach to business, transforming the IT market, using project management methodology, hybrid technologies and artificial intelligence technologies. In the conditions of European integration challenges and uncertainty, the features of the methodology of the project approach to the development and security of IT business, built on the priorities of strengthening human resources on the key values of promoting business and personal development using hybrid project management technologies, were substantiated. The dependence of the development of IT companies on the demand for their services/products in war conditions was proven. The role of business analysis of the current state and business needs of the company in the strategy for implementing changes to combine process and project approaches was indicated.

*Keywords:* methodology, technique, project management, project approach, business processes, security, management, project, integration, technologies, hybrid approaches, development, IT business, European integration, challenges.

Стаття надійшла до редакції 03.02.2025  
Рецензовано: 28.02.2025