

АДАПТАЦІЯ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІД ЧАС ІТ-КРИЗИ 2022–2023 РОКІВ

©2024 ПЕШКО М. І., МЕЛЬНИК О. Г.

УДК 005.8
JEL Classification: M15

Пешко М. І., Мельник О. Г.

Адаптація проєктного менеджменту під час ІТ-кризи 2022–2023 років

Статтю присвячено проблематиці та перспективі адаптації проєктного менеджменту до ІТ-кризи 2022–2023 років, що була спровокована як світовими економічними проблемами, так і війною в Україні. Проаналізовано теперішню ситуацію та тенденцію адаптації проєктного менеджменту до ІТ-кризи 2022–2023 років як в Україні, так і у світі загалом. Перелічено проблеми, з якими зіткнувся проєктний менеджмент під час світової ІТ-кризи. Перелічено проблеми, з якими зіткнеться ІТ-бізнес, і який вплив це матиме на управління проєктами в компанії. Визначено перспективи розвитку та подальші заходи для успішної адаптації до кризових умов у світовій економіці протягом 2022–2023 років. У сучасному динамічному та взаємопов'язаному бізнес-середовищі керівники проєктів стикаються з критичною задачею забезпечення успішного керування проєктами під час кризових періодів. Розглянуто стратегії та ідеї, які менеджери проєктів можуть застосувати, щоб успішно долати кризи та зміцнювати позицію проєктів. Було визначено, що ключ до успішного управління проєктами в галузі інформаційних технологій залежить від таких аспектів, як гнучка методологія, управління ризиками, підтримка ефективної комунікації, стимулювання морального духу команди тощо. Застосовуючи гнучкі методології, такі як Agile, використовуючи пріоритетне управління ризиками, підтримуючи чітку комунікацію всередині компанії, підтримуючи моральний дух команди, адаптуючи плани проєкту та використовуючи сучасні технології, менеджери проєктів можуть успішно долати невизначеність і вести свої команди до успіху. Приймаючи ці виклики, навчаючись на них і стаючи сильнішими з одного боку, менеджери проєктів можуть утвердитися як ефективні кризові лідери у своїх організаціях, а з іншого боку – успішно підтримувати проєкти в компанії, що допоможе їм вижити під час кризового періоду.

Ключові слова: проєктний менеджмент, ІТ-криза, економіка, бізнес, Agile методології.

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-1-14-19>

Бібл.: 8.

Пешко Максим Ігорович – аспірант кафедри менеджменту, Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Митрополита Андрея, 5, Львів, 79013, Україна)

E-mail: maksym.i.peshko@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3067-3102>

Мельник Ольга Григорівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216004867>

UDC 005.8
JEL Classification: M15

Peshko M. I., Melnyk O. G. Adaptation of Project Management During the IT Crisis of 2022–2023

The article is devoted to the problems and prospects of adapting project management to the IT crisis of 2022–2023, which was provoked by both global economic problems and the war in Ukraine. The current situation and the trend of adaptation of project management to the IT crisis of 2022–2023 both in Ukraine and in the world in general are analyzed. The problems faced by project management during the global IT crisis are listed. Furthermore, the article lists problems that the IT business will face and what impact it will have on project management in companies. The prospects for development and further measures for successful adaptation to the crisis conditions in the world economy during 2022–2023 are determined. In today's dynamic and interconnected business environment, project managers face the critical challenge of ensuring successful project management during times of crisis. Strategies and ideas that project managers can apply to successfully overcome crises and strengthen the position of projects are considered. It has been determined that the key to successful IT project management depends on aspects such as agile methodology, risk management, maintaining effective communication, boosting team spirit, etc. By applying agile methodologies, using priority risk management, maintaining clear communication within the company, maintaining team spirit, adapting project plans, and leveraging modern technology, project managers can successfully overcome uncertainty and lead their teams to success. By taking these challenges, learning from them, and becoming stronger on the one hand, project managers can establish themselves as effective crisis leaders in their organizations, and on the other hand, successfully support projects in the company, which will help it survive during the crisis period.

Keywords: project management, IT crisis, economy, business, agile methodologies.

Bibl.: 8.

Peshko Maksym I. – Postgraduate Student of the Department of Management, Scientific-Educational Institute of Economics and Management of the Lviv Polytechnic National University (5 Mytropolita Andreia Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: maksym.i.peshko@lpnu.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3067-3102>

Melnyk Olga G. – Doctor of Sciences (Economics), Professor, Head of the Department of Foreign Trade and Customs Operations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: olga.g.melnyk@lpnu.ua

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8819-1910>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216004867>

Вступ. Протягом 2022–2023 років у світі виникла економічна криза, яка прямо вплинула на IT-індустрію. Враховуючи усі негативні чинники, які впливають на проектний менеджмент, постає питання про його ефективну та швидку адаптацію до сьогодення.

Управління проектами під час кризи вимагає адаптивності, стійкості та ефективної комунікації. Застосовуючи гнучкі методології, визначаючи пріоритети управління ризиками, підтримуючи чітку комунікацію, зміцнюючи моральний дух команди, адаптуючи плани проекту та використовуючи технології, менеджери проектів можуть успішно долати невизначеність і вести свої команди до успіху проекту. Кризові ситуації, незважаючи на виклики, можуть створити можливості для зростання та інновацій. Приймаючи ці виклики, навчаючись і стаючи сильнішими з іншого боку, менеджери проектів можуть утвердитися як ефективні кризові лідери у своїх організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проектного менеджменту відображені у працях багатьох іноземних і вітчизняних науковців, зокрема таких, як Піл Саймон [1], Джекі Баваро [2], Гейл Макдавел [2], Нос Марина [3], Іщенко Інна [4] та ін. Тенденція розвитку та адаптації проектного менеджменту в Україні за період 2022–2023 рр. відображені в дослідженнях Дмитра Руденка [5], Ахіма Шмідта [6], Владислава Савченка [7] та інших.

На жаль, залишається ще чимало невіршених питань відносно того, чи успішно адаптувався проектний менеджмент під час світової кризи IT, на якому етапі він зараз та які прогнози на період 2024 року.

Мета дослідження полягає в аналізованні стану проектного менеджменту в Україні та світі під час всесвітньої IT-кризи, виокремленні основних цілей розвитку та адаптації цього процесу, проблеми реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У період буму з 2019 по 2021 рр. управління проектами стрімко зростало. Численні компанії усвідомили переваги управління проектами та впровадили відповідні методи, процеси та інструменти.

Останнім часом розвиток управління проектами був зумовлений величезним обсягом замовлень і проектів, які потрібно виконувати одночасно. Багато компаній заснували РМО для координації. Вони визначили стандарти, навчали та підтримували менеджерів проектів, а також оптимізували спосіб обробки кількох проектів і використання ресурсів. Але починаючи з 2022 року світ дуже змінився, особливо через війну в Україні.

Серед основних світових тенденцій, за якими намагається не відставати вітчизняний проектний менеджмент, можна виділити такі:

1. Планування ресурсів стає все більш критичним.

Досвід чітко продемонстрував, що планування ресурсів в управлінні проектами стає все більш критичним. РМО (офіс управління проектами) дедалі більше бере на себе координацію управління ресурсами разом із керівниками груп і менеджерами проектів. У співпраці з особами, які приймають рішення, вони забезпечують потенціал з відповідними навичками та, таким чином, проявляють ініціативу. Лідери команд все більше залучаються до постійного навчання членів своєї команди. Навчання працівників, очевидно, є ключовим процесом. Розширення їхніх знань не тільки зміцнить їхні зв'язки з компанією, але й принесе їм більше задоволення. Менеджери проектів все більше займаються пошуком рішень для чітких цілей і соціальних навичок, враховуючи ситуацію на світовому та українському ринках. Традиційно під час здачі проекту в експлуатацію можна було поставити чітку мету, однак сьогодні ми часто не можемо повністю визначити цю мету [1].

2. Комплексне управління ресурсами.

На жаль, у більшості галузей, зокрема і в IT, ситуація з ресурсами не покращується. Таким чином, тенденція до оптимізації навантаження наявних співробітників не припиняється. Менеджерам доведеться прагнути зробити непередбачуване передбачуваним, щоб досягти оптимізації ефективності ресурсами. Адже ефективне використання ресурсів, включаючи людські, фінансові та матеріальні активи, досягнення цілей проекту через належне управління ресурсами має важливе значення. Завдяки точному оцінюванню потреб у ресурсах і розподілу ресурсів на основі потреб проекту організації можуть покращити свою здатність виконувати проекти вчасно та в межах бюджету. І найголовніше – усунення проблеми збалансування робочого навантаження між командами та окремими людьми, яке гостро стоїть перед менеджментом.

3. Agile та гібридні методи продовжують набувати значення.

У традиційному середовищі управління проектами можна спостерігати зміну розподілу проектів між різними командами. Однак такий підхід стає все більш проблематичним. З іншого боку, у гнучкому світі команди залишаються постійними через ітерації. Вони працюють разом у прямому сенсі цього слова, щоб досягти реальних результатів. Проблема розвитку гнучких методологій все більше стає важливою та стоїть на порядку денному багатьох компаній [2].

4. Гібридні підходи до реалізації проекту набувають обертів.

У сучасному високодинамічному середовищі важливо зосередитися на зручності використання, а не на харак-

теристиках. З гнучкими методами увага зосереджується на кінцевому продукті з самого початку. Однак підхід є відкритим, а зручність використання регулярно ставиться під сумнів. Це може призвести до кінцевого продукту, який відрізняється від початкового плану, але яким усі будуть задоволені [4].

5. *Віддалене робоче та гібридне робоче середовище буде продовжено.*

В останні роки значна частина робочої сили перейшла на роботу вдома. Інші, однак, шкодують про спілкування з колегами, наприклад, за кавоваркою. З'являється чітка тенденція, яка також стосується проектного середовища майбутнього: знайти правильну комбінацію віддаленої роботи та роботи на місці, щоб задовольнити та зберегти бажання співробітників.

6. *Управління змінами стає все більш важливим.*

В умовах цифровізації організаційні зміни часто впроваджуються у формі проектів. У цьому процесі трапляється, що щось йде не так. Впровадження нового програмного засобу, наприклад, може не принести бажаних переваг, оскільки потенційні користувачі не були належним чином розглянуті, підготовлені чи супроводжувані [6].

Зважаючи на усі перелічені тенденції та чинники в кризовий період, доречно буде запропонувати стратегії та ідеї, які менеджери проектів можуть застосувати, щоб успішно долати кризи та ставати сильнішими з іншого боку, а саме:

1. *Гнучкі методології управління кризами.*

Під час кризи традиційні підходи до управління проектами можуть виявитися недостатніми через їх жорсткість і відсутність гнучкості. Гнучкі методології, відомі своєю адаптивною природою, стають безцінними в кризових ситуаціях. Застосування гнучких принципів, таких як ітераційне планування, безперервне спілкування та регулярні цикли зворотного зв'язку, дає змогу керівникам проектів швидко реагувати на зміни обставин. Стимулюючи співпрацю та надаючи командам можливість своєчасно приймати рішення, Agile-методології забезпечують надійну основу для подолання невизначеності. Впровадження гнучких методологій для управління кризами в інформаційних технологіях може забезпечити значні переваги, але також може створити проблеми для керівників проектів [2]. Ось деякі проблеми, з якими можуть зіткнутися менеджери проектів під час впровадження гнучких методологій для управління кризою в IT-кризі:

- Стійкість до змін.

Гнучкі методології часто передбачають собою значну зміну в мисленні та робочому процесі порівняно з традиційними підходами до управління проектами. Члени команди та зацікавлені сторони можуть чинити опір цим змінам, особливо під час кризи, коли перевага може віддаватися усталеним, знайомим процесам.

- Відсутність досвіду роботи з Agile.

Якщо команда має обмежений досвід роботи з методологіями Agile, їм може бути важко ефективно застосувати принципи. До речі, гнучкі методології – це набір принципів і методів ведення проектів зокрема і в IT-сфері, які надають пріоритет гнучкості, співпраці та постійному вдосконаленню. Гнучкий підхід виник як відповідь на традиційні лінійні методи, які часто приводили до жорстких

процесів, тривалих часових рамок і труднощів адаптації до мінливих вимог. Тому цей брак досвіду може призвести до неоптимальних реалізацій, неправильного тлумачення практик Agile та труднощів у адаптації до динамічної природи Agile.

- Складність визначення пріоритетів.

Під час кризи можуть існувати конкуруючі пріоритети та термінова потреба вирішити критичні проблеми. Гнучкі методології значною мірою покладаються на ітераційну розробку та постійну зміну пріоритетів. Збалансувати миттєві потреби з довгостроковими цілями може бути складно, що призведе до труднощів у ефективному управлінні відставаннями.

- Обмеження ресурсів.

Кризові ситуації можуть зумовити до обмеження ресурсів, включаючи кадрові, часові та бюджетні обмеження. Agile-методології покладаються на міжфункціональні команди та безперервну співпрацю, а обмеження ресурсів може перешкодити повному використанню цих Agile-принципів.

- Баланс швидкості та якості.

Гнучкі методології підкреслюють швидке надання цінності через ітераційні цикли. Однак під час кризи може виникнути спокуса пожертвувати якістю заради швидкості. Встановлення правильного балансу між швидкістю та якістю має вирішальне значення для успішного управління кризою за допомогою методології Agile.

- Вимірювання прогресу та успіху.

Agile покладається на такі показники, як швидкість і діаграми вигорання, щоб вимірювати прогрес. Під час кризи визначення відповідних показників і точне вимірювання успіху може бути складним завданням, особливо якщо кризова ситуація ускладнює визначення чітких критеріїв успіху. Вирішення цих проблем вимагає продуманого та адаптивного підходу до впровадження Agile під час управління кризою. Керівники проектів повинні враховувати конкретний контекст кризи, потреби організації та можливості команди при застосуванні гнучких методологій у кризових ситуаціях [3].

2. *Пріоритизація управління ризиками.*

Ефективне управління ризиками має вирішальне значення під час кризи. Керівники проектів повинні активно визначати потенційні ризики та розробляти комплексні плани на випадок їх усунення. Регулярна переоцінка ризиків є важливою у міру розвитку кризи. Необхідно прозоро повідомляти зацікавленим сторонам про стратегії зменшення ризиків і підтримувати відкриті канали зв'язку. Залишаючись пильними та готовими, керівники проектів можуть мінімізувати вплив непередбачуваних подій і забезпечити прогрес проекту [7].

Визначення пріоритетів управління ризиками під час кризи інформаційних технологій (IT) може бути складним завданням, і керівники проектів можуть зіткнутися з різними проблемами в цьому процесі. Аналізування теорії та практики дали змогу виявити поширені проблеми, з якими можуть зіткнутися керівники проектів, визначаючи пріоритети управління ризиками під час IT-кризи:

- Невизначеність і швидкі зміни.

IT-кризи часто характеризуються невизначеністю та швидкими змінами. Виявлення та визначення пріоритетів

ризиків стає складним, коли ситуація динамічна, і нова інформація з'являється постійно. Природа кризи, що розвивається, може вимагати часті переоцінки пріоритетів.

- Обмежений час для всебічного аналізу.

Під час кризи час є критичним обмеженням. Керівники проектів можуть зіткнутися з труднощами під час проведення всебічного аналізу ризиків і встановлення пріоритетів через терміновість вирішення нагальних проблем. Збалансування між необхідністю швидких рішень і ретельною оцінкою ризиків є поширеною проблемою.

- Недостатня інформація.

На ранніх стадіях ІТ-кризи може не вистачати повної інформації про основні причини, потенційні наслідки та доступні стратегії пом'якшення. Неповна інформація може перешкодити точному визначенню та пріоритизації ризиків.

- Різні точки зору зацікавлених сторін.

Різні зацікавлені сторони можуть мати різні погляди на те, які ризики є найбільш критичними. Управління та узгодження пріоритетів різноманітних зацікавлених сторін може бути складним завданням, особливо коли існують суперечливі точки зору щодо серйозності та впливу конкретних ризиків.

- Збалансування короткострокових і довгострокових ризиків.

Терміновість вирішення безпосередніх загроз під час кризи може призвести до зосередження уваги на короткострокових ризиках, потенційно пропускаючи довгострокові ризики, які можуть мати тривалі наслідки. Встановлення балансу між короткостроковими та довгостроковими ризиками має вирішальне значення для ефективного визначення пріоритетів ризиків.

3. Підтримка ефективного спілкування.

Чітка та часта комунікація є ключовою під час кризових ситуацій. Керівники проектів повинні розробити чітко визначений план спілкування, який включає регулярні оновлення для зацікавлених сторін, членів команди та інших відповідних сторін. Відкриті та доступні канали спілкування сприяють прозорості та довірі. Оперативне вирішення проблем і надання вказівок гарантує, що проект залишається на правильному шляху, незважаючи на виклики, спричинені кризою.

Підтримка ефективної комунікації під час кризи інформаційних технологій (ІТ) має вирішальне значення для успішного управління кризою. Однак керівники проектів можуть зіткнутися з різними труднощами в забезпеченні чіткого та своєчасного спілкування. Ось поширені проблеми, з якими можуть зіткнутися керівники проектів, підтримуючи ефективну комунікацію під час ІТ-кризи:

- Великий обсяг інформації.

Під час кризи може спостерігатися значний приплив інформації, включаючи звіти про інциденти, оновлення та зміни статусу. Управління та розповсюдження цього великого обсягу інформації в чіткій і стислій формі може бути складним завданням. Через надмірну кількість інформації, що береться до уваги, членам команди проекту може бути важко зосередитися на найважливіших завданнях і цілях проекту. Це може призвести до втрати чіткості та спрямованості, що ускладнить ефективне вирішення нагальних потреб у кризовій ситуації. Як результат збоїв у комунікації

в команді проекту, оскільки важливі повідомлення можуть загубитися в шумі або бути затьмареними менш важливими деталями.

- Перевантаження інформацією.

Хоча дуже важливо повідомити відповідну інформацію, надмірне спілкування може призвести до перевантаження інформацією. Керівники проектів повинні знайти баланс, щоб уникнути перевантаження членів команди та зацікавлених сторін непотрібними деталями, гарантуючи, що комунікація залишається зосередженою на критичних оновленнях.

- Чутливість до часу.

ІТ-кризи часто вимагають швидкого прийняття рішень і реагування. Збалансувати потребу в своєчасному спілкуванні з точністю та повнотою інформації може бути складно. Керівники проектів можуть зіткнутися з тиском, щоб спілкуватися швидко, але поспішне спілкування може призвести до непорозумінь.

4. Стимулювання морального духу команди.

Під час криз команди можуть відчувати підвищений стрес і невизначеність. Керівники проектів повинні надавати підтримку, заспокоєння та мотивацію своїм командам. Важливо створити середовище, яке заохочує відкритий діалог і активне слухання. Дайте можливість членам команди висловлювати свої проблеми та вносити ідеї щодо адаптації та інновацій. Відзначайте та відзначайте маленькі перемоги, щоб підвищити моральний дух і підтримувати мотивацію команди. Розвиток стійкого морального духу команди під час кризи інформаційних технологій (ІТ) є ключовим аспектом ефективного управління кризою. Керівники проектів можуть зіткнутися з різними труднощами під час підтримки морального духу команди в складних обставинах. Серед потенційних проблем та перешкод є такі:

- Високий рівень стресу.

ІТ-кризи часто супроводжуються високим рівнем стресу через терміновість ситуації, необхідність швидкого прийняття рішень і потенційний вплив на організацію. Керувати моральним духом команди стає складно, коли члени команди перебувають у значному стресі.

- Невизначеність і двозначність.

Кризи характеризуються невизначеністю та двозначністю, що може викликати занепокоєння серед членів команди. Менеджери проектів можуть зіткнутися з труднощами у підтримці стійкості, коли майбутнє неясно, а члени команди не впевнені щодо впливу кризи на їхні ролі та організацію.

5. Адаптація та переорієнтація планів проекту.

Під час кризи керівники проектів повинні бути готові адаптувати та переорієнтувати плани проекту. Проведіть ретельний аналіз цілей проекту, етапів і результатів у світлі кризової ситуації. Співпрацюйте із зацікавленими сторонами, щоб визначити нові пріоритети та відповідно скоригувати цілі проекту. Методології гнучкого управління проектами пропонують необхідну основу для постійної адаптації та коригування [8]. Проблеми, з якими найчастіше зустрічаються учасники процесу:

- Вигорання та втома.

Тривалі кризові ситуації можуть призвести до виснаження та втоми членів команди. Керівники проектів можуть зіткнутися з труднощами у підтримці стійкого мо-

рального духу, коли члени команди фізично та емоційно виснажені. Вигорання може негативно вплинути на динаміку команди, спричиняючи напругу, конфлікти та погіршення співпраці між членами команди. Це може порушити комунікаційні канали та завадити безперервній роботі команди проекту. Збільшується ймовірність помилок і недоглядів, що може призвести до затримок проекту, перевитрати коштів і навіть провалу проекту. В управлінні проектами, де точність і увага до деталей є вирішальними, не можна ігнорувати ризик помилок через виснаження. Якщо проект постійно страждає від виснаження та пов'язаних із цим наслідків, це може зашкодити репутації керівника проекту, команди проекту та організації в цілому. Зацікавлені сторони можуть втратити впевненість у здатності команди ефективно досягати результатів, що вплине на майбутні можливості проекту.

- Неоднозначність ролі.

Зміни в пріоритетах проекту, обов'язках або структурі команд під час кризи можуть створити неоднозначність ролей. Членам команди може бути важко зрозуміти свої ролі та обов'язки, що впливає на їхнє відчуття мети та внеску.

- Відсутність визнання.

У кризових ситуаціях члени команди можуть старанно працювати над вирішенням нагальних проблем. Відсутність визнання чи недостатнє визнання їхніх зусиль може сприяти падінню морального духу. Керівники проектів повинні активно визнавати та цінувати роль кожного працівника у команді.

- Страх незахищеності роботи.

Кризи, особливо ті, що мають значний організаційний вплив, можуть викликати занепокоєння щодо безпеки роботи серед членів команди. Страх перед незахищеністю роботи може негативно вплинути на моральний стан і мотивацію, ускладнюючи розвиток стійкості, тому адаптація та переорієнтація є важливими складовими успішного функціонування.

6. Використання технологій і віддалена співпраця.

Кризи часто вимагають віддаленої роботи та віртуальної співпраці. Застосування цифрових інструментів і технологій, які полегшують дистанційне спілкування, співпрацю та відстеження проектів, має вирішальне значення. Використання програмного забезпечення для керування проектами, платформ для відеоконференцій та онлайн-інструментів для співпраці забезпечує безперервне спілкування та постійну продуктивність, незважаючи на фізичні обмеження.

Використання програм для ведення проектів покращує процес управління та контролю всіх етапів проекту. Ось деякі статистичні дані за результатами [5]:

- через погане управління проектами майже 11,4 % ресурсів (часу, грошей тощо) завжди витрачаються марно;
- 54 % користувачів вважають, що сервіси для управління проектами дозволяють економити кілька робочих годин на день;
- 54 % проектних менеджерів не мають належного доступу до даних проекту, що ускладнює робочий процес;

- лише 22 % компаній використовують таск-менеджери у своїй роботі;
- 77 % високоефективних компаній регулярно користуються сервісами для управління проектами;
- є думка, що ринок систем для управління проектами коштуватиме \$9,81 млрд і до 2026 року зросте на 10,6 %.

Висновок. Управління проектами під час кризи вимагає адаптивності, стійкості та ефективної комунікації. Застосовуючи гнучкі методології, визначаючи пріоритети управління ризиками, підтримуючи чітку комунікацію, зміцнюючи моральний дух команди, адаптуючи плани проекту та використовуючи технології, менеджери проектів можуть успішно долати невизначеність і вести свої команди до успіху проекту. Кризові ситуації, незважаючи на виклики, можуть створити можливості для зростання та інновацій. Приймаючи ці виклики, навчаючись на них і стаючи сильнішими з одного боку, менеджери проектів можуть утвердитися як ефективні кризові лідери у своїх організаціях, а з іншого боку успішно підтримувати проекти в компанії, що допоможе їй вижити під час кризового періоду.

ЛІТЕРАТУРА

1. Simon P. Project Management in the Hybrid Workplace (The Future of Work). *Paperback*. 2022. No. 12. P. 250–278.
2. Bavaria J., McDowell G. Cracking the PM Career: The Skills, Frameworks, and Practices to Become a Great Product Manager (Cracking the Interview & Career). *Paperback*. 2021. P. 120–133.
3. Нос М. Огляд сучасних методологій управління вартістю іт-проектів. *Інформаційні технології та суспільство*. 2022. № 1 (3). С. 54–60.
4. Іщенко І. С. Управління ризиками інвестиційних проектів торговельних підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Полтава, 2021. 240 с.
5. Top 7 інструментів для управління проектами у 2023 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html>
6. Project Management in times of crisis. URL: <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/project-management-during-crisis/>
7. Савченко В. Гнучкість за будь-яких обставин: як українське ІТ вивчило уроки криз за роки незалежності. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/24/690762/>
8. Бутко М. П. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. посіб. Київ : Центр учб. літ., 2016. 415 с.

REFERENCES

- Bavaria, J., and McDowell, G. "Cracking the PM Career: The Skills, Frameworks, and Practices to Become a Great Product Manager (Cracking the Interview & Career)". *Paperback* (2021): 120-133.
- Butko, M. P. *Proektnyi menedzhment: rehionalnyi zriz* [Project Management: Regional Section]. Kyiv: Tsentr uchb. lit., 2016.
- Ishchenko, I. S. "Upravlinnia ryzykamy investytsiynykh proiektiv torhovelnykh pidpriemstv" [Risk Management of Investment Projects of Trade Enterprises]: *dys. ... kand. ekon. nauk* : 08.00.04, 2021.

Nos, M. "Ohliad suchasnykh metodolohii upravlinnia vartistiu it-proiektiv" [Overview of Modern IT Project Cost Management Methodologies]. *Informatsiini tekhnolohii ta suspilstvo*, no. 1(3) (2022): 54-60.

"Project Management in times of crisis". <https://www.theprojectgroup.com/blog/en/project-management-during-crisis/>

Savchenko, V. "Hnuchkist za bud-yakyykh obstavyn: yak ukrainske IT vyvchylo uroky kryz za roky nezalezhnosti" [Flexibility in Any Circumstances: How Ukrainian IT Has Learned the Lessons of Crises during the Years of Independence]. <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/08/24/690762/>

Simon, P. "Project Management in the Hybrid Workplace (The Future of Work)". *Paperback*, no. 12 (2022): 250-278.

"Top 7 instrumentiv dlia upravlinnia proiektamy u 2023 rot-si" [Top 7 Tools for Project Management in 2023]. <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html>

Стаття надійшла до редакції 15.02.2024 р.
Статтю прийнято до публікації 03.03.2024 р.

■