

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1\(28\)-434-446](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2024-1(28)-434-446)

УДК 338.2

JEL Classification: O21

**Оксана Василівна Зибарева**

доктор економічних наук, професор

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

**E-mail:** [o.zybareva@chnu.edu.ua](mailto:o.zybareva@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>

**ResearcherID:** [S-2907-2016](https://orcid.org/0000-0002-3069-6462)

**Євген Васильович Пашняк**

аспірант

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

**E-mail:** [y.pashniak@gmail.com](mailto:y.pashniak@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>

**Ірина Петрівна Кравчук**

кандидат економічних наук

Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна)

**E-mail:** [i.kravchuk@chnu.edu.ua](mailto:i.kravchuk@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8711-1261>

**ResearcherID:** [АНВ-9299-2022](https://orcid.org/0000-0001-8711-1261)

**КОНЦЕПЦІЇ ТА МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТНО  
ОРІЄНТОВАНИМ БІЗНЕСОМ**

**Анотація.** Технологія управління бізнесовими проєктами охоплює підбір інструментів та моделей, які мають допомогти керівникам ефективно планувати, виконувати та контролювати бізнес-проєкти. Класична та гнучка моделі управління проєктами (*Waterfall Model* і *Agile Project* відповідно) – одні з найбільш популярних моделей управління проєктно-орієнтованим бізнесом. *Waterfall Model* – модель управління проєктами, яка побудована на основі послідовного переходу з одного етапу життєвого циклу проєкту на інший без пропусків і повернень на попередні етапи. *Agile Project* – модель гнучкого управління проєктами, на основі якої розроблені популярні технології *Scrum*, *Kanban* і інші. Ключовий принцип гнучкої моделі – створення проєкту з розподілом на короткі цикли, у кінці кожного з яких замовник (користувач) отримує певний продукт, на основі тестування якого замовник приймає рішення про продовження проєкту. *Agile Project* і *Waterfall Model* породили десятки модифікацій і моделей, адаптованих під конкретний формат бізнесового проєкту. Для вибору найефективнішої моделі управління бізнес-проєкту керівник повинен урахувати особливості кожної моделі і сектору бізнесу, а також критерії масштабу, часу, вартості проєкту, можливості залучення людських ресурсів та ризиків.

**Ключові слова:** проєкт; управління проєктом; бізнес; класичні та гнучкі технології управління проєктами.

**Рис.:** 5. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 17.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**Постановка проблеми.** З роками управління бізнес-проєктами стає дедалі більш складним, з багатьма постійними змінами, якими потрібно управляти та відстежувати, щоб забезпечити успіх проєктно орієнтованого бізнесу. На сьогодні, існує багато доступних моделей, які можуть допомогти оптимізувати процес управління бізнесовим проєктом і зробити його ефективнішим. Технології управління проєктами допомагають завчасно виявляти потенційні проблеми, швидко адаптуватися до змін, гарантувати виконання проєктів вчасно та в межах бюджету та підтримувати конкурентну перевагу через результати проєкту.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання, пов'язані з управлінням бізнесовими проєктами, широко досліджуються в закордонній та вітчизняній літературі. Велику увагу проєктному управлінню бізнесом у своїх дослідженнях приділяють такі закордонні вчені: F. Naz, A. Kumar, A. Majumdar, R. Agrawal [1], G. Fobiri, I. Musonda, F. Muleya [2], T. Bakici, A. Nemeh, O. Hazir [3], M. Mohsin, S. Shagufta, O. Stuart [4], T. Dolla, V.S.K. Delhi [5] та інші. Питання управління проєктами та його розвитком досліджують українські вчені: Г. Лучко [6], О. Овецька [7], Г. Старченко [8], Г. Тарасюк [9] та інші.

Особливості використання інформаційних технологій в управлінні бізнес-процесами вивчали науковці О. Томашевський [10], І. Шевчук, А. Старух, О. Васьків [11], N. Suferi, M. Rahman [12] та ін. Проблему управління ризиками бізнес-проєктів розкрито в публікації О. Зибаревої [16]. Запровадження інноваційних підходів у побудові моделей управління бізнес-проєктами досліджували науковці О. Ярмач [13], Г. Старченко [8]. У роботі О. Зибаревої, П. Шилепницького, Д. Крилова та інших розкрито особливості управління бізнес-проєктами в контексті підвищення конкурентоспроможності [17].

**Виділення недосліджених частин загальної проблеми.** До недосліджених питань цієї загальної проблеми можуть бути віднесені інновації, зміни моделей та технологій управління бізнесовими проєктами, які мають відповідати потребам та очікуванням.

**Метою статті** є аналіз наявних концепцій та моделей управління проєктно орієнтованим бізнесом й можливостей їх ефективного використання та удосконалення.

**Виклад основного матеріалу.** Одним із найважливіших інструментів будь-якого керівника проєкту є модель управління проєктами. Вони допомагають керівникам відстежувати всі аспекти проєкту, від термінів і бюджету до ресурсів і членів команди.

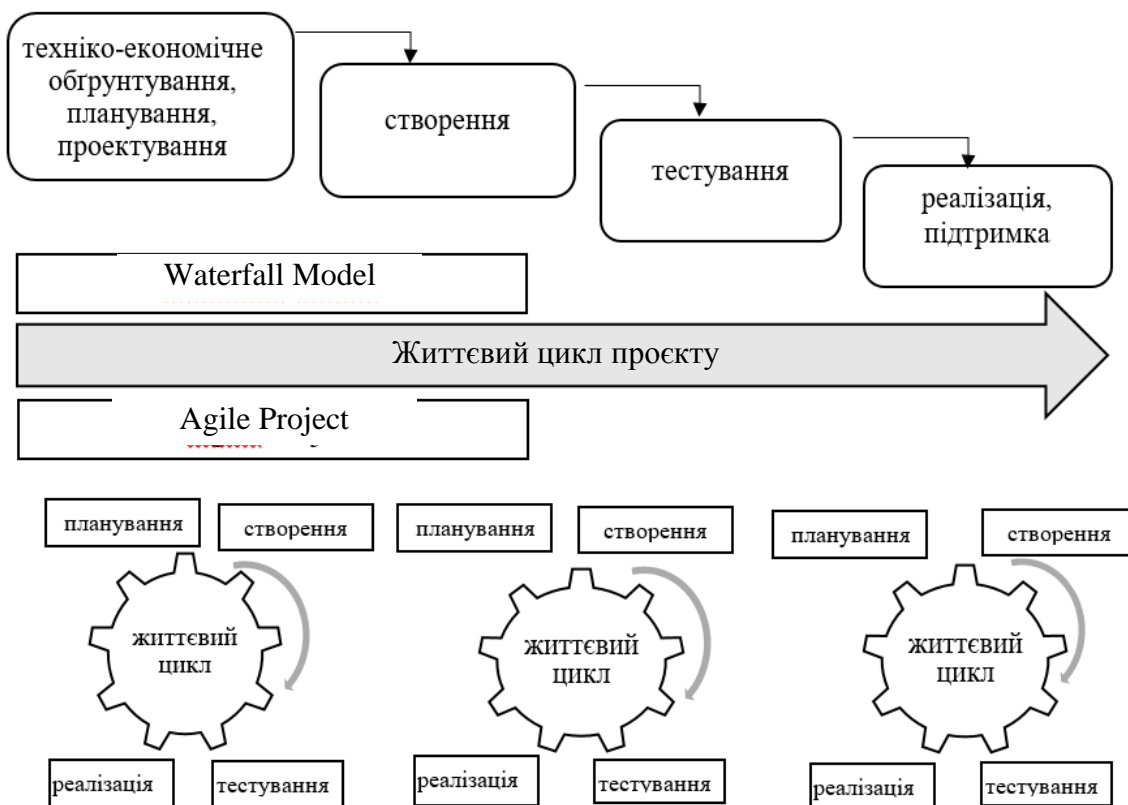
**МЕНЕДЖМЕНТ**

Є багато різних варіантів моделей для управління проектами, включно з такими, як класичні, гнучкі, гібридні моделі. Кожна із цих моделей пропонує низку функцій і можливостей, тому важливо вибрати ту, яка найкраще відповідає потребам проекту.

Моделі управління бізнесовими проектами допомагають завчасно виявляти потенційні проблеми, швидко адаптуватися до змін, гарантувати виконання проектів вчасно та в межах бюджету й підтримувати конкурентну перевагу через результати проекту.

Класичні методи управління проектами базуються на чітких структурах, фіксованих інструкціях та ієрархічній організації. Вони особливо підходять для проектів із низькою складністю та передбачуваними вимогами.

Класичні моделі управління проектами належать до негнучких методів управління бізнесовими проектами, коли всі фази процесу відбуваються послідовно. Кожен проект проходить той самий життєвий цикл, як показано на рис. 1.



**Рис. 1. Класична та гнучка моделі управління проектами**

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Водоспадна модель (Waterfall Model) є однією з найстаріших і найвідоміших класичних моделей управління проектами. Вона базується на лінійній послідовності фаз проекту, які завершуються одна за одною. Кожна фаза повинна бути завершена до початку наступної. Типові фази включають техніко-економічне обґрунтування, планування, проектування, створення, тестування, реалізацію та введення в експлуатацію. Характерною особливістю водоспадної моделі є її проста структура і чіткий розподіл завдань.

Весь проєкт планується заздалегідь без будь-яких можливостей для зміни вимог. Класичні моделі є жорсткими та суворо контрольованими. Вони окреслюють чіткі етапи планування проєкту від початку до кінця і припускають, що у керівників проєкту є всі необхідні дані та інформація заздалегідь.

Класичні методи управління бізнес-проєктами мають певні переваги, зокрема:

1. Чітка структура та керівні принципи, які забезпечують систематичне планування та контроль.
2. Визначені ролі та обов'язки, що сприяють ефективній співпраці.
3. Вичерпна документація, що забезпечує можливість відслідковування реалізації проєкту й гарантію якості.
4. Масштабованість та застосовність у різних галузях та масштабах проєктів.

Однак класичні моделі управління проектами також мають недоліки, особливо з погляду гнучкості та адаптивності, складності реагування на зміни під час проєкту. Вони менше підходять для проєктів із високим ступенем інновацій, нечіткими вимогами або частими змінами.

У таких випадках розумною альтернативою можуть стати гнучкі моделі управління бізнесовими проєктами (Agile Project), такі як Scrum або Kanban. Якщо класична модель фокусується на попередньому плануванні, де важливими є такі фактори, як вартість, масштаб і терміни, то гнучкі моделі надають перевагу командній роботі, співпраці з клієнтами та гнучкості.

Гнучкі моделі управління бізнес-проєктами є інтерактивними й спрямовані на постійне врахування відгуків користувачів та безперервне удосконалення з кожним проєктом, як показано на рис. 1. Команда кожного проєкту формується окремо з метою створення унікального продукту, який безпосередньо корисний замовнику.

**МЕНЕДЖМЕНТ**

У табл. 1 узагальнено відмінності між гнучкою та класичною моделлю управління бізнесовими проєктами.

Таблиця 1

**Відмінності між класичними та гнучким моделями управління проєктно орієнтованим бізнесом**

Категорії	Класична модель	Гнучка модель
Модель розробки	Традиційна	Інтерактивна
Фокус	Процес	Команда
Управління	Контроль	Сприяння
Залучення замовника	Етап збору інформації та надання послуг	Постійно залучений
Розробники	Працюють індивідуально без команди	Спільно або в парах
Технологія	Будь-яка	Здебільшого об'єктно-орієнтована
Особливості продукту	Усе включено	Найважливіше спочатку
Тестування	Наприкінці циклу розробки	Інтерактивне та/або Drives code
Документація	Ретельна	Тільки за необхідності

Зазвичай у класичних моделях варто уникати змін через їхню високу вартість особливо на пізніх стадіях проєкту, тоді як гнучкі моделі управління припускають, що зміни неминучі й що не практично наперед інвестувати в детальні плани, які можуть бути нездійсненними.

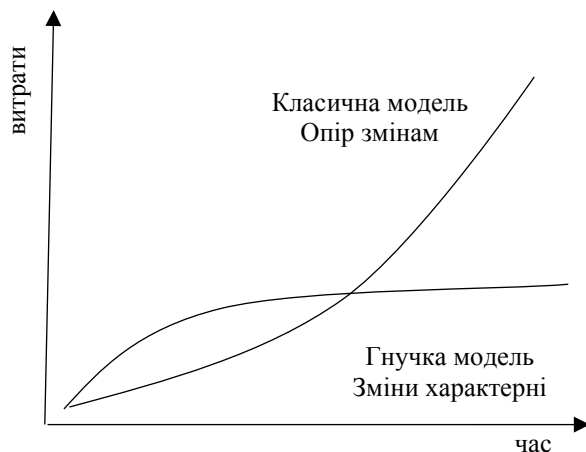
Це чітко виражено в принципах моделей Agile Project: «реагувати на зміни, а не слідувати плану» [8]. В Agile Project план не вважається догмою, зміни враховуються при проєктуванні, а тому їхня вартість може бути доступною, як показано на рис. 2.

Успіх в управлінні бізнесовими проєктами традиційно асоціюється зі здатністю управління обмеженнями проєктів, які стосуються масштабу проєкту, часу реалізації, вартості та якості, з так званим «залізним трикутником», як показано на рис. 3. Цей трикутник вказує на те, що від керівника проєкту вимагається досягнення розумного компромісу між цими обмеженнями.

Наприклад, проєкт можна завершити швидше, збільшивши витрати або скоротивши обсяг робіт. Аналогічно, збільшення масштабу може вимагати еквівалентного збільшення вартості та часу на вико-

**МЕНЕДЖМЕНТ**

нання проєкту. Скорочення вартості без коригування часу або масштабу призведе до зниження якості. На практиці, однак, не завжди вдається досягти компромісу між обмеженнями. Наприклад, вкидання грошей (і людських ресурсів) у повністю укомплектований проєкт може сповільнити його виконання. Більше того, в погано керованих проєктах часто неможливо удосконалити витрати, час або масштаб без негативного впливу на якість.



**Рис. 2. Реакція класичної та гнучкої моделі управління на зміни під час реалізації проєкту**



**Рис. 3. Залізний трикутник в управлінні проєктами [2]**

У класичному розумінні «залізний трикутник» в управлінні проєктом бізнесом явно недостатній як модель успіху проєкту, оскільки він не враховує такі важливі виміри успіху, як вплив на зацікавлені сторони, навчання команди та задоволеність користувачів.

У класичному підході «залізний трикутник» зазвичай виглядає так, як показано на рис. 3; є фіксований обсяг вимог до кінцевого продукту.

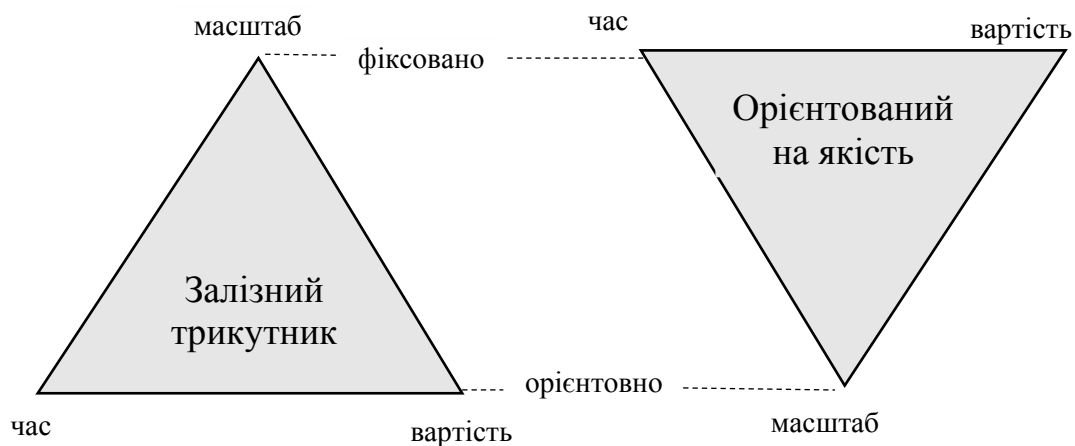
Однак, щоб гарантувати, що кінцевий продукт буде мати всі необхідні характеристики, потрібно гнучко управляти ресурсами (передусім бюджетом) та часом (дедлайнами). Якщо дуже необхідно, щоб кінцевий продукт мав перелік характеристик, описаних у попередній специфікації вимог, можливо, доведеться відкласти дату реалізації на кілька місяців або навіть більше.

В Agile Project є фіксований графік – Timeboxing, який розділяє проєкт на фіксовані періоди, що дає змогу заздалегідь обмежити кількість часу, який ви хочете витратити на певну діяльність (в Scrum це

**МЕНЕДЖМЕНТ**

робиться за допомогою Sprint; протягом спринту команда повинна виконати запланований обсяг роботи і підготувати його для перевірки; Scrum-проекти розбиваються на невеликі та послідовні часові інтервали – спринти; вони можуть бути короткими на кілька днів і, як правило, не довгими за 3-4 тижні) та фіксовані ресурси.

Таким чином, коли щось не працює за планом, потрібно зменшити саме масштаб проекту. В Agile Project дає змогу це зробити навіть, якщо доведеться йти на компроміс щодо масштабу проекту, команда все одно створить найбільш пріоритетні продукти в Product Backlog (відсортований список усіх потрібних продуктів і джерело змін попиту на продукти, замовник продукту відповідає за зміст, доступність і пріоритетність списку продуктів), щоб максимізувати цінність, яку приносить проект (рис. 4).



**Рис. 4. Залізний трикутник у гнучкому управлінні проектним бізнесом**

Іншим варіантом Agile Project є Lean – модель, яка створена та функціонує на основі системи управління виробництвом Toyota Production System [14; 15]. В основі моделі покладена філософія постійного вдосконалення на всіх рівнях організації, де одне з ключових понять – цінність, те, за що готовий платити замовник.

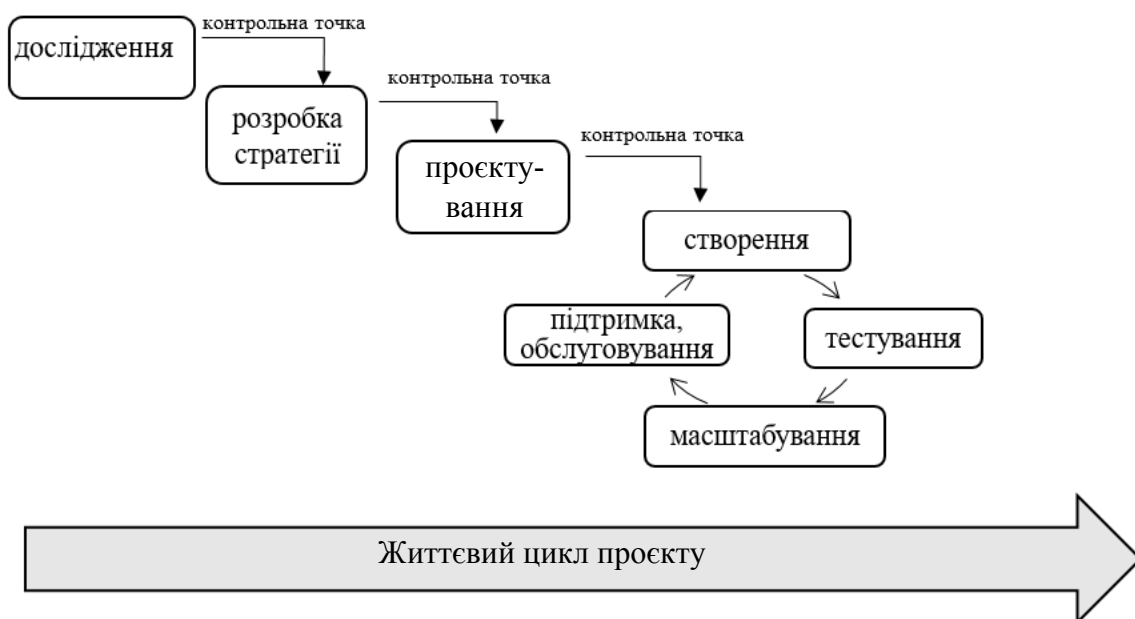
Екстремальне програмування (XP) – одна з Agile Project, де важлива роль відводиться періодичній зміні планування із залученням замовника. Вона дозволяє визначити недоліки попереднього циклу, пріоритетність задач, бажану функціональність продукту з урахуванням побажань замовника на наступній стадії.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**


---

На відміну від Waterfall Model або Agile Project, гібридні моделі управління бізнес-проєктами не так чітко визначені. Ідея гібридної моделі управління бізнес-проєктом полягає в тому, щоб поєднати елементи класичної та гнучкої моделі для створення індивідуального підходу, який працює для окремого бізнесу, максимізуючи сильні сторони двох підходів і мінімізуючи недоліки. Гібридна модель поєднує в собі чіткість цілей і підготовку зі швидким виконанням роботи та раннім тестуванням, щоб виявити й виправити проблеми на ранніх стадіях життєвого циклу проєкту (рис. 5).



**Рис. 5. Гібридна модель управління проєктним бізнесом**

Деякі компанії використовують гібридну технологію як тимчасову у трансформації моделі бізнес-проєкту. Перехід від Waterfall Model до Agile Project для організації займає багато часу. Роблячи це поступово, керівники проєктів мають змогу оцінити зміни проєкту на кожній стадії.

Головна перевага гібридного управління – це можливість індивідуального налаштування. Керівник проєкту може пристосувати модель до своїх потреб. Гібридна модель дозволяє змішувати та поєднувати частини Waterfall Model і Agile Project для досягнення максимального ефекту, а саме стосовно елементів Agile Project, які б варто було включити у робочий процес, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін, можливостей людських ресурсів проєкту і т. ін.



---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Оскільки така модель гнучка, її можна змінювати з часом. Наприклад, якщо команда проекту бачить область для вдосконалення, проєкт виграє від використання, то модель не завадить внести зміни.

Більшість проблем із гібридними моделями пов'язані з впровадженням. По-перше, це вимагає від керівників проєкту навиків як Waterfall Model, так і Agile Project, принаймні настільки, щоб поєднувати їх. Крім того, застосування змішаного підходу може заплутати команду проєкту, особливо тих, хто має невеликий досвід роботи з Agile Project.

На додаток до моделей управління бізнесовими проєктами для керівників проєктів необхідне програмне забезпечення, інструменти для співпраці. Ці інструменти дозволяють членам команди без проблем працювати разом, незалежно від того, де вони знаходяться. Популярні інструменти для співпраці включають Slack, Microsoft Teams і Google Drive. Ці інструменти спрощують обмін файлами, спільну роботу над документами та спілкування в реальному часі.

Майбутнє інструментів і моделей управління проєктами характеризується розширеною візуалізацією, блокчейном, хмарних сховищ та штучним інтелектом. Оскільки ці інструменти стануть більш складними та інтегрованими, керівники проєктів зможуть працювати з більшою складністю та стимулювати ефективність та інновації.

Ще одна важлива технологія для керівників проєктів – програмне забезпечення для обліку робочого часу. Ці інструменти дозволяють керівникам відстежувати, скільки часу члени команди витрачають на конкретні завдання, що може допомогти у формуванні бюджету та розподілі ресурсів. До популярних інструментів відстеження часу належать Toggl і Harvest.

**Висновки і пропозиції.** Отже, управління проєктно орієнтованим бізнесом з часом стало складнішим, але є різноманітні доступні технології, які можуть допомогти зробити цей процес ефективнішим. Незалежно від того, яке програмне забезпечення для керування проєктами, інструменти для співпраці, програмне забезпечення для відстеження часу, хмарне сховище, діаграми Ганта чи гнучкі інструменти використовує керівник для управління бізнесовим проєктом, на сьогодні є багато варіантів, які допоможуть ефективніше виконати проєкт. Використовуючи ці концепції, моделі, технології, керівники проєктів можуть оптимізувати свої робочі процеси, покращити комунікацію та, зрештою, підвищити ймовірність успіху проєкту.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

Також варто зазначити, що не всі моделі підійдуть для кожного проєкту чи організації. Керівники проєктів повинні ретельно оцінити свої потреби та вимоги, а також такі фактори, як масштабованість, простота використання та інтеграція з існуючими інструментами та системами, перш ніж інвестувати в нові бізнес-проєкти. Крім того, керівники проєктів повинні зважати на потенційні ризики, пов'язані з моделями управління: загрози кібербезпеці та проблеми конфіденційності даних. Важливо застосувати відповідні заходи безпеки, щоб зменшити ці ризики та забезпечити безпеку й конфіденційність даних проєкту.

**Список використаних джерел**

1. Is artificial intelligence an enabler of supply chain resiliency post COVID-19? An exploratory state-of-the-art review for future research / F. Naz, A. Majumdar, R. Agrawal, A. Kumar // *Operations Management Research*. – 2022. – Vol. 15. – Pp. 378–398.
2. Fobiri G. Reality Capture in Construction Project Management: A Review of Opportunities and Challenges / G. Fobiri, I. Musonda, F. Muleya // *Buildings*. – 2022. – Vol. 12(9). – 1381 p.
3. Bakici T. Big data adoption in project management: insights from French organizations / T. Bakici, A. Nemeh, O. Hazir // *IEEE Transactions on Engineering Management*. – 2023. – Vol. 70 (10). – Pp. 3358–3372.
4. Malik M. Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment / M. Malik, S. Sarwar, S. Orr // *International Journal of Project Management*. – 2021. – Vol. 39, Issue 1. – Pp. 10–20.
5. Dolla T. Strategies for digital transformation in construction projects: stakeholders' perceptions and actor dynamics for industry 4.0 / T. Dolla, V.S.K. Delhi // *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*. – 2023. – Vol. 28(8). – Pp. 151–175.
6. Лучко Г. Й. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні / Г. Й. Лучко, Т. В. Лебідь, І. В. Когут // *Економіка і суспільство*. – 2017. – № 9. – С. 501–506.
7. Овецька О. В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства / Овецька О.В., Кукудяк Н.В. // *Економіка і організація управління*. – 2022. – № 2 (46). – С. 139–147.
8. Старченко Г. В. Проєктно-орієнтований технологічний бізнес, як основний елемент моделі інноваційного розвитку національної економіки / Г. В. Старченко // *Проблеми сучасних трансформацій*. – 2021. – № 1. – С. 29–38.
9. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди / Г. М. Тарасюк // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2023. – № 4(106). – С. 26–32.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

10. Томашевський О. М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів : навч. посіб. / О. М. Томашевський. – Київ : Видавництво «Центр учбової літератури», 2012. – 296 с.
11. Інформаційні технології в бізнесі : навч. посіб. / за заг. ред. І. Б. Шевчук. – Львів: Видавництво ННБК «АТБ», 2020. – 455 с.
12. Suferi N., Rahman M. Adopting Industry 4.0 in Construction Industry / N. Suferi, M. Rahman // *International Journal of Integrated Engineering*. – 2021. – Vol. 13 (7). – Pp. 27–33.
13. Ярмач О. В. Інноваційний розвиток: особливості та виміри в умовах економічної глобалізації / О. В. Ярмач // *Вісник Національного університету «Юридична академія України імені Ярослава Мудрого»*. – 2014. – № 2 (17). – С. 118–126.
14. Koskela L. Lean production in construction / L. Koskela // *Proceedings of the 10th ISARC*. – 1993. – May 24–26. – Pp. 47-54.
15. Parry G. Lean competence: Integration of theories in operations management practice / G. Parry, J. Mills, C. Turner // *Supply Chain Management*. – 2010. – Vol. 15(3). – Pp. 216-226.
16. Зибарева О. В. Управління ризиками бізнес-проектів в умовах цифровізації / О. В. Зибарева // *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. – 2023. – № 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
17. Management of Business Projects of the Enterprise as a Factor of Increasing International Competitiveness in the Conditions of Global Sustainability / O. Zybareva, P. Shylepnytskyi, D. Krylov, S. Arefiev, K. Ozarko, M. Hryhorkiv // *International Journal of Sustainable Development and Planning*. – 2022. – Vol. 17, No. 7. – Pp. 2023-2032. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170703>.

### References

1. Naz, F., Kumar, A., Majumdar, A., Agrawal, R. (2022). Is artificial intelligence an enabler of supply chain resiliency post COVID-19? An exploratory state-of-the-art review for future research. *Operations Management Research*, 15, 378–398.
2. Fobiri, G., Musonda, I., Muleya, F. (2022). Reality Capture in Construction Project Management: A Review of Opportunities and Challenges. *Buildings*, 12 (9), 1381.
3. Bakici, T., Nemeh, A., Hazir, O. (2023). Big data adoption in project management: insights from French organizations. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(10), 3358–3372.
4. Malik, Mohsin, Sarwar, Shagufta and Orr, Stuart (2021). Agile practices and performance: Examining the role of psychological empowerment. *International Journal of Project Management*, 39(1), 10–20.
5. Dolla, T., Delhi, V.S.K. (2023). Strategies for digital transformation in construction projects: stakeholders' perceptions and actor dynamics for industry 4.0. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*, 28(8), 151–175.
6. Luchko, H.I., Lebid, T.V., Kohut, I.V. (2017). Suchasnyi stan ta problemy rozvytku proiektnoho menedzhmentu v Ukraini [Modern state and problems of development of project management in Ukraine]. *Ekonomika i suspilstvo – Economy and society*, (9), 501–506.

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

7. Ovetska, O.V., Kukudiak, N.V. (2022). Upravlinnia proiektamy: stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstva [Project management: state and prospects of enterprise development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*, (2(46)), 139–147.
8. Starchenko, Gh.V. (2021). Proiektno-orientovanyi tekhnolohichniy biznes, yak osnovnyi element modeli innovatsiinoho rozvytku natsionalnoi ekonomiky [Project-oriented technological business as the main element of the model of innovative development of the national economy]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations*, (1), 29-38.
9. Tarasyuk, G.M. (2023). Rozvytok proiektnoho menedzhmentu: osnovni metodolohii ta trendy [Development of project management: basic methodologies and trends]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia – Economics, management and administration*, (4(106)), 26-32.
10. Tomashevsky, O.M. (2012). *Informatsiini tekhnolohii ta modeliuвання biznes-protsesiv [Information technologies and modeling of business processes]*. Vydavnytstvo «Tsentр uchbovoi literatury».
11. Shevchuk, I.B. (Ed). (2020). *Informatsiini tekhnolohii v biznesi [Information technologies in business]*. Vydavnytstvo NNVK «ATB».
12. Suferi, N., Rahman, M. (2021). Adopting Industry 4.0 in Construction Industry. *International Journal of Integrated Engineering*, 13(7), 27–33.
13. Jarmak, O.V. (2014). Innovatsiinyi rozvytok: osoblyvosti ta vymiry v umovakh ekonomichnoii hlobalizatsii [Innovative development: peculiarities and dimensions in the conditions of economic globalization]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho» – Bulletin of the Yaroslav the Wise National University of Ukraine*, 2(17), 118-126.
14. Koskela, L. (1993). *Lean production in construction*. Proceedings of the 10th ISARC (pp. 47-54).
15. Parry, G. Mills J., Turner, C. (2010). Lean competence: Integration of theories in operations management practice. *Supply Chain Management*, 15(3), 216-226.
16. Zybareva, O.V. (2023). Upravlinnia ryzykamy biznes-proiektiv v umovah tsyfrovizatsii [Risk management of business projects in the conditions of digitalization]. *Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations. Series: Economics and Management*, (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-09>.
17. Zybareva, O., Shylepnytskyi, P., Krylov, D., Arefiev, S., Ozarko, K., Hryhorkiv, M. (2022). Management of Business Projects of the Enterprise as a Factor of Increasing International Competitiveness in the Conditions of Global Sustainability. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 17(7), 2023-2032. DOI: <https://doi.org/10.18280/ijstdp.170703>.

Отримано 01.02.2024

---

**МЕНЕДЖМЕНТ**

---

**UDC 338.2****JEL Classification: O21****Oksana Zybareva**

Doctor of Science in Economics, Professor

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

**E-mail:** [o.zybareva@chnu.edu.ua](mailto:o.zybareva@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-3069-6462>**ResearcherID:** [S-2907-2016](https://orcid.org/0000-0002-3069-6462)**Yevhen Pashniak**

PhD Student, Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

**E-mail:** [y.pashniak@gmail.com](mailto:y.pashniak@gmail.com). **ORCID:** <https://orcid.org/0009-0006-2680-6426>**Iryna Kravchuk**

PhD in Economics, Assistant

Yurii Fedkovych Chernivtsi National University (Chernivtsi, Ukraine)

**E-mail:** [i.kravchuk@chnu.edu.ua](mailto:i.kravchuk@chnu.edu.ua). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0001-8711-1261>**ResearcherID:** [AHB-9299-2022](https://orcid.org/0000-0001-8711-1261)**CONCEPTS AND MODELS OF PROJECT-ORIENTED  
BUSINESS MANAGEMENT**

**Abstract.** Business project management technology includes a selection of tools and models to help managers effectively plan, execute, and control business projects. The classical and agile project management models (Waterfall Model and Agile Project, respectively) are among the most popular models for managing project-oriented businesses. Waterfall Model is a project management model that is built on the basis of a sequential transition from one stage of the project life cycle to another without gaps and returns to previous stages. Agile Project is a model of flexible project management based on which popular technologies such as Scrum, Kanban, and others have been developed. The key principle of the agile model is to create a project divided into short cycles, at the end of each of which the customer (user) receives a certain product, based on which the customer decides to continue the project. The Agile Project and Waterfall Model have spawned dozens of modifications and models adapted to a specific business project format. Hybrid models are becoming popular as a combination of classical and agile models, which are advisable to use in projects with high complexity and a fixed budget, where planning and flexibility are important. To choose the most effective business project management model, a manager must take into account the specifics of each model and business sector, as well as the criteria of scale, time, project cost, human resources, and risks. These models include software applications for task management, time tracking, collaboration, and resource allocation. With the help of these applications, business project managers optimize their processes, improve team communication, and ensure that the project is completed on time, on budget, and to the desired quality standards.

**Keywords:** project; project management; business; classic and agile project management technologies.

Fig.: 5. Table. 1. References: 17.

**Бібліографічний опис для цитування:**

Зибарева О. В., Пашняк Є. В., Кравчук І. П. Концепції та моделі управління проектно орієнтованим бізнесом. *Науковий вісник Полісся*. 2024. № 1(28). С. 434-446.