
МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356)

УДК 005.8:[338.4:004]

JEL Classification; M12; O33; C61; L86

Юлія Володимирівна Шабардінакандидат економічних наук, доцент кафедри архітектури та дизайну
Національний університет «Чернігівська політехніка», (Чернігів, Україна)**E-mail:** shabardina.yulia@gmail.com. **ODCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8559-6381>**ResearcherID:** [H-1570-2016](https://orcid.org/0000-0001-8559-6381)**Олег Борисович Хоменко**аспірант кафедри менеджменту та державної служби
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)**E-mail:** olbor13@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-9044-5777>**ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ
В РОЗПОДІЛЕНИХ КОМАНДАХ В ІТ-СФЕРІ**

Анотація. У статті проведено комплексне дослідження сучасних підходів до управління розподіленими командами в ІТ-проєктах. Зважаючи на тривалий стрімкий розвиток ІТ-сфери, ефективне управління проєктами є домінуючим чинником успішного впровадження інноваційних рішень. Стаття сфокусована на систематизації ключових підходів, таких як Waterfall, Agile (Scrum, Kanban), Lean, PRINCE2 з урахуванням їхніх основних характеристик, особливостей, структури, переваг, недоліків, сфери застосування та впливу на результати ІТ-проєктів. Особливу увагу приділено проблемам адаптації класичних підходів до управління до динамічних умов ІТ-сфери, а також впровадженню гнучких підходів до управління розподіленими командами. У статті використано порівняльно-аналітичний метод, який дозволив виявити закономірності вибору підходу до управління залежно від типу проєкту, складу команди, часових та бюджетних обмежень. Результати досліджень можуть бути використані у практичній і науковій діяльності у сфері інформаційних технологій.

Ключові слова: підхід до управління проєктами; Agile; Waterfall; Scrum; Kanban; Lean; PRINCE2; інформаційні технології; ІТ-проєкти; розподілені команди.

Рис.: 6. Табл.: 8. Бібл.: 10.

Постановка проблеми. У сучасній трансформаційній економіці інформаційні технології є важливим інструментом стратегічного управління та ключовим чинником успішного розвитку бізнесу. Проєкти у сфері ІТ характеризуються високим рівнем динамічності, невизначеності, частими змінами вимог і термінів реалізації. Усе це призводить до складнощів у процесі управління проєктами, адже є ризики перевищення бюджетів, порушення строків, що в кінцевому підсумку призведе до невідповідності вимогам замовника. Отже, вибір і ефективне застосування підходу до управління проєктом є ключовим для успішного досягнення поставлених цілей.

На практиці для управління проєктами використовують класичні та гнучкі підходи, кожен з яких має свої переваги й недоліки. Проте останнім часом спостерігається тенденція до гібридизації підходів, коли компанії ефективно поєднують інструменти різних підходів, залежно від складності й мети проєкту, структури команди та вимог замовника.

Сучасні дослідження свідчать, що повне розуміння складної природи функціонування та управління розподіленими командами залишається ще недостатньо вивченим. Наприклад, принципи гнучких підходів до управління проєктами не завжди узгоджуються з особливостями роботи в розподіленому середовищі.

МЕНЕДЖМЕНТ

Актуальність теми зумовлена потребою розподілених команд ІТ-компаній у структурованих, гнучких інструментах управління проектами, які здатні забезпечити швидке реагування на зміни і трансформування, дозволяють ефективно організувати роботу проектних команд у віддаленому форматі та здійснюють контроль за ресурсами та якісним своєчасним виконанням поставлених завдань. Дослідження переваг і недоліків кожного з підходів, а також критеріїв їх використання дає змогу оптимізувати управлінські процеси, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність компанії на ІТ-ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження підходів до управління проектами, їхніх особливостей, переваг та недоліків, а також ефективності для роботи команд, перспектив та ризиків функціонування ІТ-галузі здійснювали: Б. Деланей, І. Семко, І. Близнюкова, Л. Жао, Т. Арванітіс, С. Кійко, Г. Косенюк, І. Розломій тощо. Безпосередньо питання підходів до управління для розподілених команд вивчали: Х. Дейт, Дж. Шарп, Дж. Скунхейм, С. Раян, Е. Растенбург, Н. Краснокутська, Т. Подоприхіна, Н. Веретеннікова, Р. Васьків та ін.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Незважаючи на значне поширення різноманітних підходів до управління, у багатьох компаніях виникають складнощі з їх правильною імплементацією. Часто причиною цього стає відсутність системного підходу при виборі, нерозуміння принципів і специфіки проектного середовища. Це свідчить про необхідність глибшого теоретичного осмислення сучасних підходів до управління ІТ-проектами, їх критичного аналізу, систематизації і формування практичних рекомендацій щодо їх застосування.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є дослідження сучасних підходів до управління командами в ІТ-сфері, їхньої ролі в досягненні проектних цілей та визначення оптимального підходу, який буде сприяти ефективній комунікації та співпраці в розподілених ІТ-командах.

Виклад основного матеріалу. Ключовим аспектом успішної реалізації ІТ-проектів є не лише професійна команда, а також ефективна організація процесів розробки, планування, адміністрування, мотивації, комунікації та контролю. Саме тому питання вибору найбільш ефективного підходу до управління проектами є актуальним у будь-якій компанії, а особливо там, де використовуються розподілені команди.

Під підходом до управління проектами в цій статті будемо розуміти загальну концепцію та стратегію організації роботи над проектом, що визначає базові принципи, логіку виконання та рівень гнучкості процесів. Це сукупність пов'язаних між собою методик і технік, які регламентують ролі, взаємодію учасників та навички команди розробників, інструментарій, стандарти, робочі документи, визначають як здійснюється контроль за термінами, бюджетом, якістю та ризиками, а також як приймаються рішення на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Таким чином, підхід задає напрям і спосіб реалізації проекту, а конкретні методики, інструменти та процедури визначаються вже в межах обраного підходу.

Підхід до управління проектами має забезпечити контроль за цілісним процесом їх реалізації через ефективне прийняття рішень та вирішення проблем, одночасно гарантуючи успіх окремих процесів, технік, методів та технологій. Методи формують основний каркас детального опису кроків, забезпечуючи керівника проекту розумінням, що конкретно слід робити для планування та здійснення діяльності відповідно до графіка, бюджету та специфікацій [1].

МЕНЕДЖМЕНТ

Немає ідеального підходу до управління проектами, його вибір вимагає від проджект-менеджера ретельного дослідження внутрішніх та зовнішніх чинників, глибокого аналізу переваг та недоліків, враховуючи специфіку розподіленої команди, специфіку сфери застосування та проектні цілі.

Розглянемо більш детально актуальні підходи до управління командами в умовах повної розподіленості, що поширено при реалізації ІТ-проектів. Наразі розрізняють три основні групи підходів, залежно від реалізації процесів, а саме: жорсткі – переважно орієнтовані на реалізацію поставленої задачі, гнучкі підходи – орієнтовані на команду, а також гібридні – які поєднують в собі два попередні підходи.

Найвідомішим жорстким підходом до управління проектами є каскадний підхід «Waterfall model». Особливістю якого є те, що проект розбивається на декілька етапів, які повинні бути чітко задокументовані, перехід між етапами відбувається послідовно, при цьому пропуск окремого етапу й повернення на попередній етап не можливий. Перехід від однієї фази розробки до іншої здійснюється тільки після повного та успішного завершення попередньої фази. У випадку якщо виникли якісь недоліки, то їх виправлення можливе лише на етапі тестування. Крім того, замовник не бере участі в реалізації проекту, окрім етапу розробки технічного завдання. Якщо в процесі розробки змінилися вимоги до продукту, то тоді вносяться зміни в саме технічне завдання.

Підхід Waterfall простий і зрозумілий, проте в сьгоднішніх трансформаційних і динамічних умовах є не дуже практичним, оскільки чітко структурований процес може бути перешкодою для успішного завершення проекту при будь-яких, навіть не суттєвих, змінах у вимогах. Тому наразі ця модель управління проектами використовується переважно великими компаніями для масштабних і складних проектів, де вимоги прозорі і чітко визначені на самому початку життєвого циклу проекту.

У концепції Waterfall життєвий цикл проекту поділяється на послідовні етапи [2], які наведені на рис. 1.

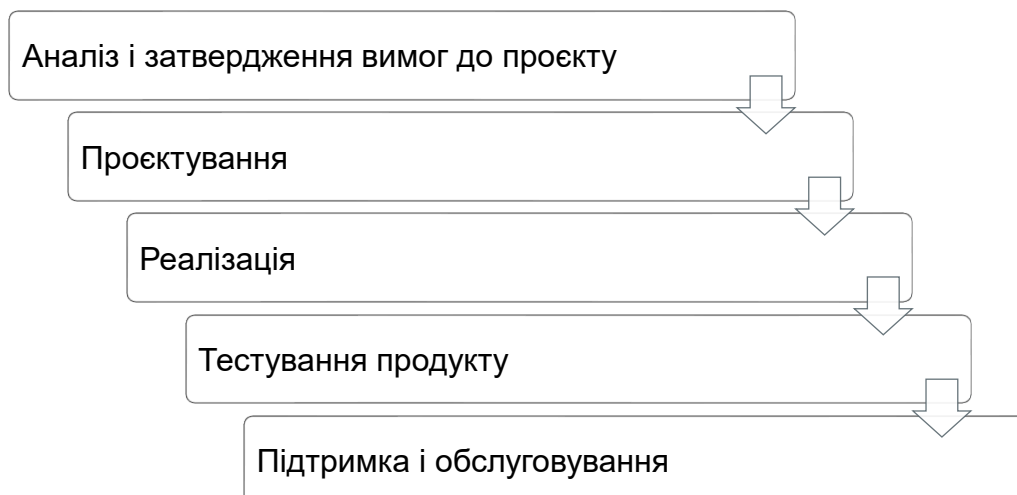


Рис. 1. Каскадна модель Waterfall

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

На першому етапі відбувається аналіз і затвердження вимог до проєкту, які закріплюються в окремому документі. Далі відбувається етап проєктування, при якому розробляється внутрішня архітектура програмного забезпечення, способи реалізації вимог, інтерфейс і зовнішній вигляд кінцевого продукту. На етапі реалізації безпосередньо пишеться код програми, відбувається інтеграція програмного забезпечення. Після цього тестувальники перевіряють фінальний продукт, заносячи в трекери відомості про дефекти коду програми або функціоналу. У разі виявлення помилок відбувається їх виправлення. На завершальному етапі продукт адаптується під різні операційні системи, регулярно оновлюється для виправлення виявлених користувачами багів і додається новий функціонал, а також здійснюється технічна підтримка клієнтів [3].

Переваги і недоліки підходу наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Переваги і недоліки підходу Waterfall

Переваги	Недоліки
1. Чітке документування кожного етапу сприяє комунікації в розподіленій команді. 2. Усі етапи заздалегідь відомі, що спрощує розробку у випадку заміни членів розподіленої команди. 3. Наперед визначені цілі, кінцева вартість й обов'язки сприяють прогнозованості. 4. Задачі відомі ще на початку отримання технічного завдання і залишаються незмінними протягом усього процесу. 5. Можливість відстеження витрат часу і фінансових ресурсів завдяки етапності процесу розробки та детальної документації проєкту.	1. Неможливість вносити зміни до функціоналу, прогнозу фінансових та часових витрат проєкту під час розробки. 2. Великий обсяг документації, яку потрібно постійно актуалізувати. 3. Проєкт неможливо розпочати, поки він не буде узгоджений і формалізований в документації усіма учасниками процесу. 4. Замовник отримує проєкт на фінальному етапі розробки, можливі ситуації невідповідності очікуванням клієнта. 5. Для розподілених команд висока ймовірність виникнення проблеми інформаційного розриву між етапами виконання проєкту.

Джерело: складено авторами.

На початку 2000-х років, у більшості технологічних компаній, на противагу жорсткому підходу, почав набувати популярності гнучкий підхід до управління «Agile», схематично зображено на рис. 2.

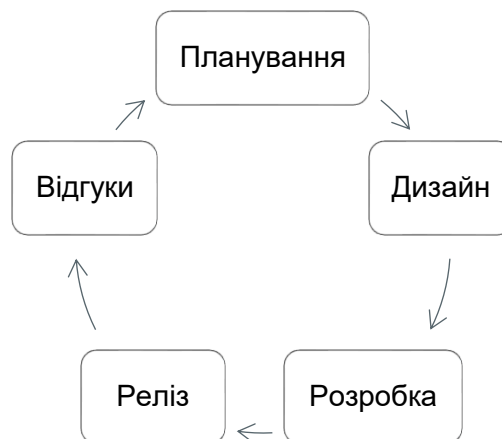


Рис. 2. Гнучкий підхід Agile

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Підхід направлений на те, щоб забезпечити реалізацію проєктів в умовах невизначеності. При використанні Agile для досягнення бажаних результатів від учасників проєкту вимагається ефективна співпраця з клієнтами та всередині команди на всіх етапах його реалізації. При цьому команда зосереджується на поетапному досягненні цілей та впровадженні ітеративних покращень. Підхід Agile передбачає надання результатів реалізації проміжних етапів, що є зручнішим в процесах тестування та вдосконалення проєктних рішень в часовому континуумі [1]. При використанні Agile оцінка обсягу робіт із розроблення проєкту є опціональним завданням, оскільки все уточнюється безпосередньо в процесі розробки продукту. Підхід має свої переваги і недоліки (табл. 2).

Таблиця 2

Переваги і недоліки підходу Agile

Переваги	Недоліки
1. Комунікація. Добре налаштована взаємодія між учасниками проєкту. 2. Швидкий результат. Отримання робочого коду наприкінці спринту. 3. Залучення замовника до процесу розробки проєкту замовника, що дозволяє клієнту легко вносити зміни, а команді швидко адаптуватися під нові запити. 4. Постійне удосконалення продукту під час його перевірки на кожному етапі.	1. Учасники команди повинні бути досвідченими та висококваліфікованими. 2. Ймовірне недотримання дедлайну, через постійне вдосконалення і можливі зміни продукту. 3. Можливі зміни у кінцевій вартості проєкту. 4. Учасники команди повинні мати право ухвалювати рішення і брати відповідальність за результат.

Джерело: складено авторами.

Наразі підхід Agile являє собою своєрідний кластер, що охоплює такі найбільш популярні підходи: Scrum, Kanban, Scrumban, PRINCE2, DevOps, Lean.

Scrum – це підхід гнучкої розробки Agile, у якій використовуються «спринти» – фіксовані ітерації тривалістю від 1 до 4 тижнів, після закінчення яких повинна бути готова робоча версія продукту, зображено на рис. 3.

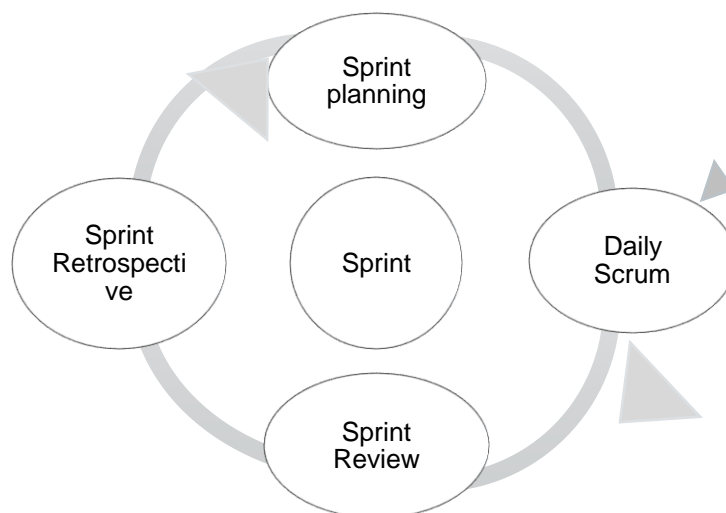


Рис. 3. Підхід Scrum

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

У підході Scrum є система ролей, подій, правил та артефактів.

Ролі в Scrum розподіляються таким чином: власник (замовник) продукту, команда, Scrum Master. Замовник ухвалює остаточні рішення, формує бачення продукту, приймає кінцеві рішення для команди в проєкті, керує рентабельністю проєкту. Scrum Master – менеджер проєкту, який комунікує з командою і замовником, слідує за атмосферою в команді, усуває недоліки в роботі, контролює дотримання термінів робочих процесів. Команда розробників є самоорганізованою та самокеруючою, усі члени команди проєкту повинні бути взаємно замінні й рівнозначні, відповідають за створення беклогу спринту, забезпечення якості продукту відповідно до визначених критеріїв готовності, адаптацію плану щодо цілі спринту і власні експертні зони відповідальності [4].

Основними подіями в підході Scrum є:

- Спринт (Sprint), в середині якого виконується вся робота, що необхідна для реалізації проєкту;
- Планування спринту (Sprint Planning) – встановлюють пріоритети виконання і складність задач, орієнтовані терміни реалізації;
- Дейлі скрам (Daily Scrum) – щоденне планування роботи та обговорення робочих моментів та труднощів, які виникають;
- Огляд спринту (Sprint Review) – в кінці кожного спринту відбувається демонстрація поточної версії продукту для замовників;
- Ретроспектива спринту (Sprint Retrospective) – обговорення результатів спринту та можливостей для покращення продукту.

Підхід має свої переваги і недоліки (табл. 3).

Таблиця 3

Переваги і недоліки підхід Scrum

Переваги	Недоліки
1. Команда працює одночасно над декількома задачами, поділеними на етапи, на кожному з яких визначаються цілі і способи їх досягнення, що сприяє швидкій реалізації проєкту. 2. Великі задачі розбиваються на менші, що дозволяє легко корегувати процес роботи, усувати недоліки й мінімізувати фінансові та часові втрати. 3. Кожен член команди несе відповідальність за свій етап роботи. 4. Відкрита комунікація сприяє прозорості роботи і сприяє високому рівню мотивації.	1. Методологія не підходить для великих і складних проєктів через складність комунікації і координації команд. 2. Після тривалої роботи над одним і тим же проєктом падає інтенсивність роботи команди, що вимагає заміни команди. 3. Замовник весь час повинен комунікувати з командою і давати зворотний зв'язок. 4. Команда має бути вмотивована і стабільна. Вибуття члена з команди може негативно вплинути на терміни реалізації проєкту.

Джерело: складено авторами.

Підхід Kanban застосовується для оптимізації робочих процесів команди, чіткого дотримання термінів виконання задач, а також у випадках невизначеності. Роботи розподіляються між усіма учасниками відповідно до їхніх можливостей і в порядку, який дозволяє кожній новій задачі сформуватись на попередньо досягнутих результатах.

У підході Kanban основна увага приділяється візуалізації завдань, які подаються у вигляді структурованих карток на відповідних дошках. Зазвичай дошка має такі колонки:

МЕНЕДЖМЕНТ

- todo – задачі з беклога, які треба виконати;
- in progress – задачі, які на цей момент розробляються;
- ready for testing – задачі, які виконані, але ще не передані тестувальникам;
- testing – задачі, які проходять перевірку у відділі тестування;
- ready for deploy – задачі, які проходять перевірку проєкт-менеджером;
- done – виконані задачі [5].

У підході використовується 6 методів, що наведені на рис. 4:

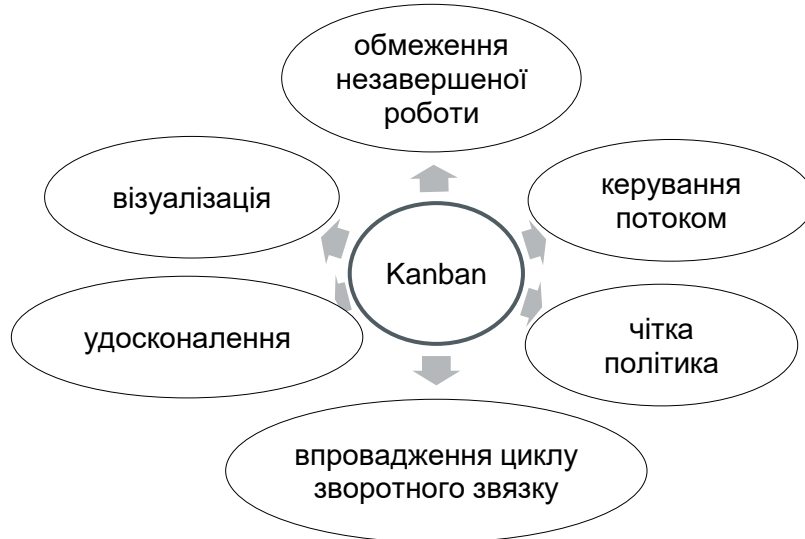


Рис. 4. Підхід Kanban

Джерело: складено авторами.

До основних цінностей підходу Kanban можна віднести такі [6]:

- Прозорість – відкритий обмін інформацією з використанням чіткої, зрозумілої комунікації.
- Баланс – різні погляди й можливості мають бути узгоджені.
- Потік – робота є безперервною.
- Угода – учасники проєкту повинні вдосконалюватись і спільно рухатися до цілей, поважаючи та враховуючи відмінності в поглядах і підходах.

Переваги і недоліки Kanban наведені в табл. 4.

Таблица 4

Переваги і недоліки підходу Kanban

Переваги	Недоліки
1. Команда розробників фокусується тільки на поточній роботі, пріоритетність задач оцінюється менеджером. 2. Завдяки постійним зустрічам, прозорості й наочності процесів працівники проявляють щирий інтерес і легше мотивуються. 3. Члени команди діляться між собою досвідом і навичками, що впливає на оптимізацію тривалості процесу. 4. Ефективність при управлінні стартапами без чіткого плану.	1. Методологія не використовується для довгострокового планування, лише для поточних задач. 2. У командах чисельністю понад 5 спеціалістів використання методології є неефективним. 3. У процесі спринту зміни небажані, оскільки можуть призвести до неправильної оцінки задач.

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Підхід Scrumban є гібридною системою управління проектами, яка поєднує в собі стабільну структуру спринтів, стендапів та ретроспектив підходу Scrum та візуалізацію процесів та ліміти незавершеної роботи Kanban.

Використання Scrumban підходить проектам з жорстким дедлайном; службам підтримки з їхніми стандартними завданнями та періодичними авралами; новим продуктам, розробкою яких займаються розподілені команди; проектам із кількома паралельними ініціативами; стартапам або середовищам, що швидко змінюються та іншим [7]. Переваги і недоліки підходу наведено в табл. 5.

Таблиця 5

Переваги і недоліки підходу Scrumban

Переваги	Недоліки
1. Проміжний продукт виходить у реліз після кожного спринту, що дозволяє вносити корективи та не перешкоджає реалізації проекту. 2. Розміщення карток на дошці забезпечує наочність для команди, що позитивно впливає на роботу та оперативне вирішення проблем. 3. Процес виконання задач безперервний, одні задачі замінюються іншими в міру їх завершення. 4. Здатність реалізовувати великі проекти.	1. Неоднозначність. Scrumban – відносно новий підхід, тому успішних кейсів його застосування поки небагато. 2. Неналежний контроль. Оскільки у Scrumban немає традиційних scrum-ролей, учасники команди самостійно керують спринтами. Відсутність проджект-менеджера може призвести до конфліктів у розподілі обов'язків. 3. Складність. Використання елементів двох методологій може створити певні труднощі для учасників команди, які до цього користувалися іншою системою.

Джерело: складено авторами.

Підхід PRINCE2 (проекти в контрольованому середовищі – *PRojects IN Controlled Environments*) – це підхід, що базується на управлінні, контролі та організації проекту. Реалізацію проекту за цим підходом можна поділити на 7 основних процесів, що зображені на рис. 5.

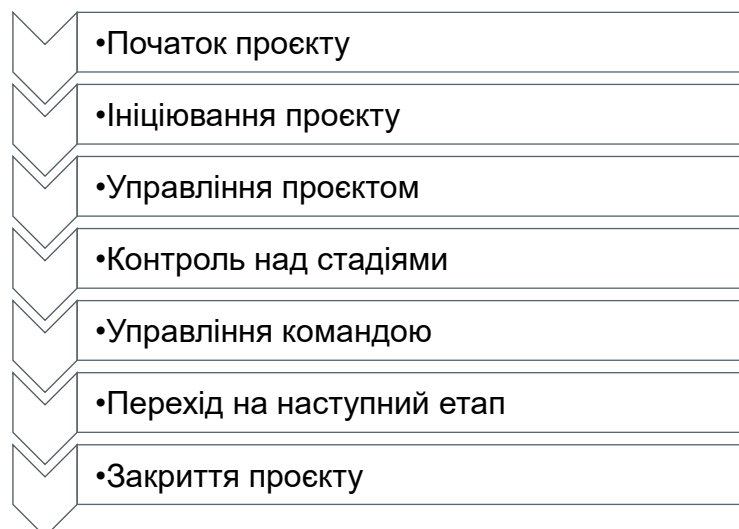


Рис. 5. Підхід PRINCE2

Джерело: складено авторами.

МЕНЕДЖМЕНТ

Переваги і недоліки підходу Prince2 наведено в табл. 6 [8].

Таблиця 6

Переваги і недоліки підходу Prince2

Переваги	Недоліки
1. Ефективно використовується у складних великих проєктах. 2. Легка адаптація підходу до проєктів. 3. Кожен член команди знає свої обов'язки. Проєктний менеджер втручається в процес, тільки якщо команда вийшла за рамки обмежень, і потрібно вносити зміни. 4. Prince2 постійно оновлюється з урахуванням досвіду останніх проєктів.	1. Неоптимальний для малих проєктів. 2. Негнучкий, якщо вимоги будуть постійно змінюватись, команда не встигне вчасно зреагувати. 3. У Prince2 слабо розвинене управління конфліктами та спілкування з керівництвом проєкту, що може негативно вплинути на роботу команди і її слабку мотивацію.

Джерело: складено авторами.

Підхід базується на таких принципах:

1. Перманентне обґрунтування доцільності проєкту – відповідний документ, який актуалізується на кожному новому етапі.
2. Навчання на власному досвіді.
3. Визначення ролей та обов'язків.
4. Поетапне управління – актуальне при роботі у складних великих проєктах.
5. Команді надаються вичерпні завдання, і втручання в управління здійснюється тільки у випадку появи складнощів.
6. Кінцевий продукт має бути корисним для споживача, всі характеристики мають бути детально описані та визначені.
7. Слід враховувати розмір та складність проєкту, терміни виконання, важливість проєкту та потенційні ризики.

Підхід DevOps – це набір практик, який поєднує в собі розробку програмного забезпечення та ІТ-операції. Метою підходу DevOps є скорочення циклу розробки програмного забезпечення безперервного доставлення програмних компонентів на кінцеве програмне середовище [9].

Основні етапи DevOps наведені на рис. 6, до них належать:

1. Дослідження – вивчення ідей, їх систематизація та розстановка пріоритетів.
2. Планування роботи та розбиття завдання на етапи.
3. Збірка – поєднання всіх компонентів в один проєкт.
4. Тестування – при збірці всіх компонентів виконується автоматичне тестування проєкту.
5. Реліз – керування змінами, офіційне затвердження випуску, автоматизація виробництва.
6. Розгортання – дозволяє в автоматичному режимі випускати оновлення.
7. Експлуатація – полягає в конфігурації та керуванні проєктом.
8. Моніторинг – відстеження продуктивності проєкту, аналіз досвіду роботи з кінцевим користувачем.

МЕНЕДЖМЕНТ

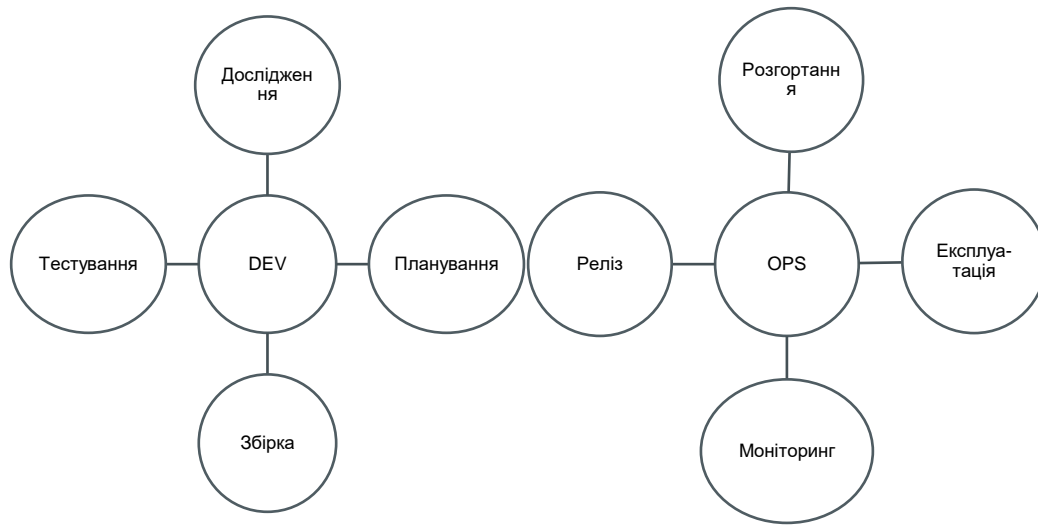


Рис. 6. Підхід DevOps

Джерело: складено авторами.

Переваги і недоліки підходу DevOps наведено в табл. 7.

Таблиця 7

Переваги і недоліки підходу DevOps

Переваги	Недоліки
1. Швидкість роботи. 2. Ефективна спільна робота команди, де кожен займається своєю роботою. 3. Безперервна інтеграція робить зміни ефективними та безпечними та підвищують якість програмного продукту	1. Складнощі у співпраці команд. 2. Надмірна залежність від інструментів. Після створення структури потрібно зайнятися процесами та командою, а вже потім – інструментами.

Джерело: складено авторами.

Уперше філософія Lean була застосована у виробничому процесі компанії Toyota, а у 1950-х рр. Lean була адаптована в ІТ-сферу для підвищення ефективності процесів шляхом усунення зайвих дій, які не додають цінності кінцевому продукту, зниження витрат та підвищенню адаптивності до змін [10].

Lean ґрунтується на п'ятьох основних складових, які покликані підвищити продуктивність продукту: сортування, упорядкування, чистота, стандартизація та підтримка. Важливу роль у цьому відіграє довіра до команди, адже підхід вимагає істотного делегування повноважень та розширення відповідальності кожного спеціаліста.

Переваги і недоліки підходу Lean наведено в табл. 8.

Ключовими принципами підходу Lean є:

1. Цінність для замовника – все, що не створює цінності, вважається втратою.
2. Створення карти потоку цінності – візуалізація безперервного робочого процесу.
3. Забезпечення безперервного потоку – виявлення та усуненням перешкод, непотрібних дій і затримок.

МЕНЕДЖМЕНТ

4. Витягування продукту – робота ініціюється лише тоді, коли є реальний запит.
 5. Перманентне вдосконалення – команда постійно аналізує робочі процеси і працює над їх покращенням, прагне досконалості в кожному аспекті діяльності.

Таблиця 8

Переваги і недоліки підходу Lean

Переваги	Недоліки
1. Мінімізація бюрократичних процесів. 2. Чітка орієнтація на цінність продукту. 3. Ефективність робочого процесу через його візуалізацію. 4. Постійне вдосконалення проєкту. 5. Зростання задоволеності замовників.	1. Високі вимоги до самоорганізації команд. 2. Необхідність прозорих цифрових інструментів для візуалізації пріоритетів і прогресу. 3. Значні інвестиції в навчання та реструктуризацію.

Джерело: складено авторами.

Детально дослідивши найбільш популярні підходи до управління проєктами, можна стверджувати, що не існує універсального підходу, який ідеально підходить для всіх умов, у тому числі для проєктів, які реалізуються розподіленими командами. Не варто при виборі підходу спиратися лише на її популярність, треба зважати на контекст, ресурси та рівень знань команди. Саме тому доцільним є визначення переліку критеріїв вибору підходу для її впровадження в умовах розподілених команд. До критеріїв, що слід враховувати при виборі підходу для розподілених команд, можна віднести:

1. Характер проєкту та інтенсивність змін у вимогах. Для проєктів з чітко визначеними вимогами, відсутністю або незначною кількістю змін – доцільно використовувати каскадну модель Waterfall. Для проєктів, які орієнтовані на поступове формування результату, з високою варіативністю вимог, слід використовувати гнучкі та гібридні моделі, зокрема Agile, Lean, PRINCE2.

2. Вимоги до звітності та відповідності стандартам. У випадку, якщо проєкт вимагає суворої звітності, управління ризиками, чіткого визначення і керування ролями, контролю, обґрунтованим буде застосування підходу PRINCE2, а також ефективними будуть гібридні моделі.

3. Рівень зрілості та професійності команди. Професійні команди з великим досвідом самостійного прийняття рішень, високим рівнем самоорганізації, самоконтролю, володіння інструментами дистанційної комунікації краще працюють у межах гнучких підходів. Новим командам або командам із недостатнім досвідом варто обирати з більш структурованих підходів (Waterfall, PRINCE 2) та гібридних моделей, у яких ролі та процеси формалізовані та чітко регламентовані.

4. Часова та географічна віддаленість членів команди. Для команд, члени якої знаходяться в різних часових поясах, і синхронна комунікація може бути складною, варто обирати підходи, де можлива асинхронна взаємодія, зокрема Kanban. Якщо команди орієнтовані на регулярні онлайн-мітинги, то в цьому випадку оптимальним буде підхід Scrum.

Досить часто ІТ-компанії застосовують гібридні підходи, у випадках, якщо треба поєднати гнучкість з контрольованістю, варіативність з чіткістю. Крім того, значущим для будь-якого підходу є прозорість та злагодженість процесів. Саме

МЕНЕДЖМЕНТ

тому, важливим є інвестування в інструменти цифрової комунікації, такі як: Jira, Slack, Confluence, Miro, Asana, Trello, Freedcamp, Worksection та ін. Також необхідно регулярно переглядати підходи, вони повинні адаптуватися до змін у команді, проєкті та зовнішньому середовищі.

Висновки і пропозиції. У статті було проведено комплексний аналіз найбільш популярних підходів до управління проєктами з акцентом на їх ефективність для розподілених команд. Дослідження показало, що жоден із підходів не є універсальним, кожен має як свої переваги, так і недоліки. Як приклад, Waterfall забезпечує високу структурованість та передбачуваність, проте погано адаптується до змін. Гнучкі підходи оптимальні в умовах динамічного середовища, проте вимагають високої зрілості команди та синхронної взаємодії, що ускладнюється в контексті розподілених командах. PRINCE2 забезпечує сильний управлінський контроль, однак може бути надто бюрократичним і складним. DevOps залежить від цифрових інструментів та може стикатися з проблемами в самоорганізації команд. Lean вимагає значних інвестицій. У результаті аналізу сформульовано критерії вибору підходу до управління проєктом залежно від специфіки команди, рівня її зрілості, вимог до змін, інтенсивності комунікації та проєктних обмежень. Практичні рекомендації, наведені у статті, можуть стати корисним орієнтиром для менеджерів ІТ-проєктів, які працюють із розподіленими командами.

Список використаних джерел

1. Васьків Р. Інформаційні та комунікаційні інструменти ефективного функціонування розподілених проєктних команд / Р. Васьків, Н. Веретеннікова // Інформаційні системи та мережі. – 2024. - № 15. – С. 357-369. DOI: <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
2. Каскадна модель (waterfall model) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://qalight.ua/baza-znaniy/kaskadna-model-waterfall-model>.
3. Agile чи Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>.
4. Скрам – це ефективне управління проєктами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom>.
5. Що таке канбан і чим він корисний? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>.
6. Що таке Канбан [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban>.
7. Що таке Scrumban: основи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://iampr.club.ua/blog/shho-take-scrumban-osnovi>.
8. PRINCE2. Британський принц проєктного менеджменту [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html>.
9. DevOps Engineer: чим займається у компанії та що потрібно знати для роботи на цій позиції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://dou.ua/lenta/articles/devops-engineer-career/>.
10. Гурський С. Lean-методологія в ІТ: Один із шляхів до високоякісного обслуговування [Електронний ресурс] / Сергій Гурський // linkedin. – 2024, жовтень 1. – Режим доступу: <https://www.linkedin.com/pulse/lean-методологія-в-іт-один-із-шляхів-до-serhii-hurskyi-gogje>.

МЕНЕДЖМЕНТ

References

1. Vaskiv, R. Veretennikova, N. (2024). Informatsiini ta komunikatsiini instrumenty efektyvnoho funktsionuvannia rozpodilenykh proiektnykh komand [Information and Communication Tools for Effective Functioning of Distributed Project Teams]. *Informatsiini systemy ta merezhi – Information systems and networks*, 15, 357-369. <https://doi.org/10.23939/sisn2024.15.357>.
2. Kaskadna model (waterfall model). (n.d.) [Cascade model (waterfall model)]. QALight Knowledge Base. <https://qalight.ua/baza-znaniy/kaskadna-model-waterfall-model/>.
3. Agile chy Waterfall – yakyi variant vidpovidaie vashomu biznesu? [Agile or Waterfall – which option fits your business?]. (2017, June 12). *The Worksection*. <https://worksection.com/ua/blog/waterfall-vs-agile.html>.
4. Skram – tse efektyvne upravlinnia projektamy [Scrum – effective project management]. (2025, January 8). *The Brainrain*. <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom>.
5. Shcho take kanban i chym vin korysnyi? [What is Kanban and why is it useful?]. (2017, June 18). *The Worksection*. <https://worksection.com/ua/blog/kanban.html>.
6. Shcho take Kanban [What is Kanban]. (2024, August 10). *The Brainrain*. <https://brainrain.com.ua/uk/shcho-take-kanban/>.
7. Scho take Scrumban: osnovy [What is Scrumban: the basics]. (2023, January 5). *The IAMPМ*. <https://iampm.club.ua/blog/shho-take-scrumban-osnovi/>.
8. PRINCE2. Brytanskyi prynts proiektnoho menedzhmentu [PRINCE2. The British prince of project management]. (2017, November 13). *The Worksection*. <https://worksection.com/ua/blog/prince2.html>.
9. DevOps Engineer: chym zainaimaie'sia u kompanii ta shcho potribno znaty dlia roboty na tsii pozysii [DevOps Engineer: What they do in a company and what you need to know to work in this role]. (2024, September 24). *The DOU*. <https://dou.ua/lenta/articles/devops-engineer-career/>.
10. Hurskyi, S. (2024, October 1). Lean-metodolohiia v IT: Odyn iz shliakhiv do vysokoia-kisnoho obsluhovuvannia [Lean methodology in IT: One of the ways to high-quality service]. *The LinkedIn*. <https://www.linkedin.com/pulse/lean-metodolohiia-v-it-odyn-iz-shliakhiv-do-serhii-hurskyi-gogie>.

Отримано 24.06.2025

UDC 005.8:[338.4:004]

JEL Classification; M12; O33; C61; L86

Yuliia Shabardina

PhD of Economic Sciences, Associate Professor

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: shabardina.yulia@gmail.com. **ODCID:** <http://orcid.org/0000-0001-8559-6381>**ResearcherID:** [H-1570-2016](https://orcid.org/0000-0001-8559-6381)**Oleh Khomenko**

PhD Student, Department of Management and Administration,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: olbor13@gmail.com. **ORCID:** <http://orcid.org/0009-0002-9044-5777>**FEATURES OF MODERN APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT
IN DISTRIBUTED TEAMS IN THE IT SPHERE**

Abstract. This article provides a comprehensive analysis of modern approaches to project management in the field of Information Technology (IT). In light of the rapid evolution of the IT industry, effective project management is essential for the successful delivery of innovative solutions. The study aims to systematize key approaches, including Waterfall, Agile (Scrum, Kanban), Lean, PRINCE2, and hybrid approaches, by examining their strengths,

МЕНЕДЖМЕНТ

limitations, areas of application, and impact on project outcomes. Project management in a distributed environment requires special attention to the choice of approach. Geographical dispersion, asynchronous communication, time zone differences, and cultural diversity impose limitations on conventional processes inherent to both traditional and agile models. A comparative analytical approach is employed to identify consistent patterns in approaches, selection based on project type, team structure, and resource constraints. Particular attention is given to the challenges of adapting traditional models to the dynamic environment of software development and integrating agile practices within large-scale corporate settings. The article concludes with practical recommendations for choosing the most suitable project management approach for IT organizations of varying sizes and domains. The findings are intended to support both practitioners and researchers engaged in IT project management. Based on the analysis, this article outlines criteria for selecting appropriate project management approaches depending on the specifics of the team, level of maturity, responsiveness to change, intensity of communication, and project constraints. The practical recommendations provided may serve as a useful guide for IT project managers operating in distributed environments. In future research, it would be advisable to focus on the empirical analysis of hybrid approaches implementation in real-world IT teams, the impact of digital tools on communication effectiveness, and the role of leadership in supporting cohesive collaboration within distributed teams.

Keywords: approach to project management; Agile; Waterfall; Scrum; Kanban; Lean; PRINCE2; information technology; IT projects; distributed teams.

Fig.: 6. Table: 8. References: 10.

Бібліографічний опис для цитування:

Шабардіна Ю. В., Хоменко О. Б. Особливості сучасних підходів до управління проектами в розподілених командах в ІТ-сфері. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1(30). С 343-356. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-343-356](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-343-356).