

## ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЙ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В КОНТЕКСТІ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ В ІТ-ОРГАНІЗАЦІЯХ

Д. О. Руденко, аспірант, НТУ «Дніпровська політехніка», [rudenko.de.o@nmu.one](mailto:rudenko.de.o@nmu.one),  
[orcid.org/0000-0002-5500-4688](https://orcid.org/0000-0002-5500-4688)

**Методологія дослідження.** Наукові результати отримані завдяки використанню таких методів: структурно-логічного – при виявленні взаємозв'язків між визначеннями поняття «проектна діяльність» у працях українських та іноземних авторів; метод загального й особливого – при співвіднесенні в існуючих концепціях проектного менеджменту спільного та специфічного (одиночного) з розкриттям умов та факторів, що впливали на їхнє формування; графічного методу – при представленні співвідношення кількості наукових публікацій з проектного менеджменту у різні періоди часу. Для пошуку публікацій було використано пошукові алгоритми Google Академія та Scopus, пошук здійснювався за ключовими словами, які найчастіше використовувалися у публікаціях за визначеною у дослідженні тематикою.

**Результати.** Виявлено тенденції до збільшення числа публікацій з проектного менеджменту протягом досліджуваного періоду. Підтверджено припущення про збільшення кількості публікацій, присвячених організації роботи на прикладі компаній ІТ-сектору, зокрема, на основі застосування гнучких методів управління («еджайлу»).

**Новизна.** Дослідження продемонструвало збільшення кількості наукових публікацій, присвячених досвіду застосування гнучких методів управління на прикладі організацій ІТ-сектору.

**Практична значущість.** Дане дослідження демонструє суттєву зміну проектного менеджменту як області знань у контексті розгляду теоретичних підходів та найбільш успішних практик застосування гнучких методів управління проектами (еджайлу) в ІТ-організаціях.

**Ключові слова:** менеджмент, управління проектами, проєкт, наукові публікації, організація, еджайл.

**Постановка проблеми.** Управління організацією передбачає здійснення низки функцій менеджменту, найважливіші з яких пов'язані із плануванням діяльності, організуванням її виконання та контролюванням ходу робіт. Власне, саме ці управлінські функції, а точніше – прагнення досягнути досконалості в їх реалізації, й зумовили виникнення та подальшу еволюцію області знань, відому нам зараз як «проектний менеджмент». При цьому існує доволі широке розуміння самої сутності проектною діяльності та різні методології її втілення в організаціях.

Якщо у класичному розумінні проектний менеджмент розглядався як управління послідовним виконанням визначених дій протягом певного періоду часу, то вже більш

новітні підходи до управлінської діяльності почали містити рекомендації, спрямовані на застосування гнучких методів управління або «еджайлу». Особливого значення така зміна парадигм – від послідовної до гнучкої – проектного менеджменту набула у діяльності організацій ІТ-сектору, оскільки замовниками зазвичай вносяться пропозиції відносно удосконалення характеристик продукту вже під час його безпосередньої розробки.

У разі внесення таких змін, які можуть іноді бути доволі істотними, виконавці проекту мусили би кожного разу зупиняти реалізацію проекту, проводити перерахунок основних витрат та послідовності виконання робіт, а потім починати працювати вже над оновленим проектом до нової зміни вимог замовником. Очевидно, що такий підхід приз-

водив би до зростання термінів тривалості виконання замовлень та суттєвого зростання вартості кінцевого продукту, а отже – погіршував би позиції організацій ІТ-сектору на конкурентному ринку. Дана оглядова стаття буде присвячена вивченню підходів до проєктного менеджменту взагалі та гнучких методів управління проєктами зокрема, що дозволить краще зрозуміти еволюцію концепцій еджайл-менеджменту як в Україні, так і за кордоном.

Для кращого розуміння різноманітних підходів до визначення проєктів в українській та іноземній літературі, а також еволюції проєктного менеджменту як науки, автором проведено бібліографічні дослідження, які охопили такі напрямки: кількість публікацій з проєктного менеджменту у закордонних наукових періодичних виданнях; кількість публікацій за країнами походження авторів; кількість публікацій за країнами походження авторів; найбільш часто використовувані ключові слова у публікаціях з проєктного менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки управління проєктами вже впродовж кількох десятиліть залишається серед одних з найбільш обговорюваних тем у менеджменті, то дослідженню її присвячена значна частина публікацій. В Україні питаннями управління проєктами займалися такі вчені, як: О. Зотов, С. Москвін, С. Бевз, Л. Ричкіна, Р. Тянь, І. Іщенко, О. Данченко [4;5,7,11,22]. При цьому, дані дослідники розглядали широке коло питань, починаючи від реалізації проєктів у будівництві та інвестиційній діяльності до розвитку територіальних громад. Очевидно, що найбільш визначальним з точки зору методології підходів джерелом залишається Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Збір знань з управління проєктами (посібник PMBOK®) [1], яка описує управління проєктами у різних організаціях, зокрема й ІТ-організаціях.

Серед закордонних дослідників можна виділити А. Абасі, Р. Аткінсона, К. Джу та К. Швальбе, які розглядали різні прикладні та теоретичні аспекти проєктного менеджменту [2,3].

У роботі О. Зотова [4] основна увага приділена питанням проєктного менеджменту у державному управлінні, з визначенням

основних понять та суб'єктів у такого роду діяльності. Дослідницею О. Данченко розглядається роль мінливості зовнішнього середовища на нестабільність та мінливість стану проєкту, а також вплив конфліктів, стресів та криз на можливості успішної його реалізації [6].

Дисертація І. Іщенко [7] розглядає питання управління ризиками інвестиційних проєктів торговельних підприємств. Подібній тематиці присвячена і праця К. Грабини та В. Шендрика [8] присвячена своєчасній ідентифікації ризиків проєкту, включаючи визначення ризиків, поняття загрози та можливостей, загальну класифікацію ризиків, їхні стандартні характеристики, а також найвідоміші методи аналізу ризиків.

Публікація Ю. Поремського та А. Яровенко [10] розглядає існуючі інформаційні технології, створені для допомоги в управлінні процесом розробки програмного забезпечення, оскільки за словами авторів у багатьох випадках вартість і тривалість їх реалізації значно перевищували передбачувані, а характеристики якості не відповідали необхідним. Огляд сучасних механізмів управління ІТ-проєктами задля з'ясування підходу до оптимізації (раціоналізації) процесу оцінювання вартості ІТ-проєкту представлений у роботі М. Нос [9].

**Формулювання мети статті.** Метою статті є дослідження еволюції концепцій проєктного еджайл-менеджменту в контексті діяльності ІТ-організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розглядаючи теоретичні підходи до визначення сутності проєктної діяльності у публікаціях українських та іноземних дослідників, було здійснене їхнє узагальнення у вигляді таблиці 1. Різноманіття поглядів на сам феномен проєктної діяльності демонструють, наприклад, визначення, що наведені у роботі О. Зотова, згідно з яким проєкти розглядаються як «завдання, метою якого є досягнення неповторного та унікального за характеристиками результату у межах часових, фінансових та кадрових ресурсів» [4], та надані Міжнародною асоціацією проєктного менеджменту (IPMA), відповідно до якого «проєкт є унікальним набором скоординованих дій, обмежених часовими межами та бюджетом,

що має на меті отримання сфери цілей проекту, дотримуючись при цьому норм якостей та вимог»[15].

У Х. Керзнера проект визначається як низка багатофункціональних заходів і завдань, які мають специфічну мету, що повинна бути виконана в межах певних специфікацій, визначені дати початку та закінчення, обсяги фінансування та потребують відповідних ресурсів [12]. Натомість Ф. Ван Нотен описав проект як конкретний крок, що дозволяє методично та прогресивно структурувати майбутню реальність [13]. Д. Гідо та Д. Клементс пропонували розглядати проект як спробу досягнути

конкретної мети за допомогою набору взаємопов'язаних дій та ефективного використання ресурсів [16].

Приблизно наприкінці 1970-х років в американській науковій літературі з'являється описання концепції проектування вартості та визначення життєвого циклу проекту, причому вже у наступному десятилітті ці ідеї стають панівними у державному секторі економіки та в оборонно-промисловому комплексі. На додаток до цього, увага дослідників у 1980-х роках приділялася питанням лідерства у проектних командах та управління конфліктами при виконанні проектів [21].

Таблиця 1

Визначення терміну «проект» в українських та іноземних працях

№	Джерело	Визначення
1	Зотов О. В. [4]	Завдання, метою якого є досягнення певного неповторного за своїми характеристиками та особливостями результату, що здійснюється в заздалегідь визначений термін, в межах ліміту необхідних ресурсів (фінансових, кадрових, матеріальних тощо).
2	Москвін С. О., Бевз С. М., Дідик В. Г., Верба В. А. [5]	Якесь завдання з певними вихідними даними і бажаними результатами (цілями), які обумовлюють спосіб його вирішення.
3	Ричкіна, Л. В. [11]	Комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідно оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань і досягнення відповідних цілей за певний період.
4	Тян Р. Б., Холод Б. І., Ткаченко В. А. [22]	Сукупність цілеспрямованих, послідовно орієнтованих у часі, одноразових, комплексних і нерегулярно повторюваних дій, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату в умовах обмеженості ресурсів та встановлених термінів їх початку та завершення.
5	Іщенко І. С. [7]	Спеціальним чином оформлену пропозицію про зміну діяльності підприємства, що переслідує певну мету.
6	Керзнер Х. [12].	Низка багатофункціональних заходів і завдань, які мають специфічну мету, що повинна бути виконана в межах певних специфікацій, визначені дати початку та закінчення, обсяги фінансування та потребують відповідних ресурсів.
7	Ван Нотен Ф. [13]	Конкретний крок, що дозволяє методично та прогресивно структурувати майбутню реальність.
8	Бутко М. П., Мурашко М. І., Олійченко І. М. [14]	Наявність таких ознак, як унікальність отриманих результатів, скінченність періодів виконання роботи і наявність чітких меж, що визначають її початок і кінець, обмеженість ресурсів, що формують відповідний бюджет.

9	Міжнародна асоціація проєктного менеджменту, [15].	Унікальний набір скоординованих дій, обмежений часовими межами та бюджетом, що має на меті отримання попередньо визначених продуктів (сфера цілей проєкту), дотримуючись при цьому норм якостей та вимог.
10	Гідо Д., Клементс Д. [16].	Спроба досягнути конкретної мети за допомогою набору взаємопов'язаних дій та ефективного використання ресурсів.
11	Соанс К., Стівенсон А. [17].	Запропонована чи спланована діяльність для досягнення конкретної мети.
12	Ballard G. and Zabelle T. [18]	Процес, що складається з трьох етапів: визначення цілей (потреб та цінностей стейкхолдерів), перетворення цих цілей у критерії для розроблення процесу та самого проєкту, розроблення концепцій робіт, щодо яких застосовуються та удосконалюються згадані вище критерії.
13	Швальбе К. [19]	Проєкт є управлінням за шістьма аспектами: управління масштабами, управління часом, управління витратами, управління якістю, управління ризиками та управління вигодами
14	A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) [1]	Прикладені протягом певного проміжку часу зусилля, спрямовані на створення унікального продукту, послуги чи результату.

Джерело: складене автором

У 1980 роках майже третина від усіх наукових статей тією або іншою мірою була присвячена питанням проєктного менеджменту, причому зберігалось зосередження зусиль науковців на проєктуванні кошторисів та витрат на реалізацію життєвих циклів проєкту, а також певна частина наукових розвідок розглядала питання розвитку комп'ютеризованих систем управління проєктами. Паралельно з'являються нові дослідження, присвячені ризикам при управлінні проєктами та описанню системних критеріїв управління витратами та календарними строками. Питання прикладної психології у цей момент знайшли своє відображення в описанні принципів побудови команд та забезпечення менеджменту якості при управлінні складовими проєктив. Особливістю наявних тоді концепцій проєктів було трактування організацій як тимчасових структур та теоретизація особливостей управління міжорганізаційними відносинами, оскільки все більшого значення набували «міжорганізаційні проєкти» (МОП). Згідно з К. Швальбе [19], керівництво реалізацією проєкту передбачас

дії у шести аспектах управлінської діяльності: управління масштабами, управління часом, управління витратами, управління якістю, управління ризиками та управління перевагами. Проєктний менеджмент застосовує знання, навички, інструменти та технології для проєктування видів діяльності задля задоволення вимог до проєкту [3].

У таблиці 2 наведено результати дослідження А. Абасі та А. Джаафарі [2] стосовно еволюції проєктного менеджменту як наукової дисципліни. Як можна побачити, дані таблиці розподілені на три великих періоди (1990–1999, 2000–2009, 2010–2017 роки) протягом яких співставлялася кількість статей у періодичних наукових виданнях, назви журналів та їхній рейтинг, в залежності від кількості публікацій. Провідні позиції протягом усіх трьох розглянутих періодів залишався фаховий журнал «Journal of International Project Management», на другому місці видання, присвячене будівництву та інженерії: Construction Engineering and Management.

## Кількість публікацій у спеціалізованих наукових виданнях

№	1990-1999 Журнал	Кіль- кість пу- блікацій	2000-2009 Журнал	Кіль- кість пу- блікацій	2010-2017 Журнал	Кіль- кість пу- блікацій
1	Journal of International Project Management	292	Journal of International Project Management	628	Journal of International Project Management	798
2	Journal of Construction Engineering and Management	171	Journal of Construction Engineering and Management	538	Journal of Construction Engineering and Management	321
3	Journal of Management in Engineering	135	Construction Management and Economics	290	Construction Management and Economics	231
4	European Journal of Operational Research	94	Journal of Management in Engineering	144	Project Management Journal	194
5	IEEE Software	64	Automation in Construction	113	Journal of Management in Engineering	155
6	IEEE Transactions on Engineering Management	59	IEEE Software	103	Automation in Construction	127
7	Railway Gazette Int	56	European Journal of Operational Research	102	Engineering Construction and Architectural Management	103
8	Transportation Research Record	56	IEEE Transactions on Engineering Management	102	Journal of Civil Engineering & Management	76
9	International Journal of Hydropower and Dams	56	Engineering Construction and Architectural Management	99	Journal of Computing & Civil Engineering	61
	Military Engineer	42	Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice	86	International Journal of Managing Projects in Business	52

Джерело: [2]

У 1990 роках збільшується кількість наукових досліджень, що присвячувалися аспектам розвитку людського капіталу у проєктному менеджменті через призму розвитку групового та індивідуального лідерства, мотивації та групової роботи, а також управлінню якістю і ризик менеджменту.

У цей період управління проєктами розглядало упорядкування виконання робіт в одній організації, або між двома чи більше

організаціями у часі, за ресурсами та за етапами. Зокрема у літературі з проєктного менеджменту [20] згадується так званий три-кутник успіху бізнес-проєктування Р. Аткінсона [3], що визначає три критерії такого успіху, а саме час, вартість та якість, коли комбінування усіх цих трьох критеріїв і визначає успішність виконання поставлених завдань у кожний конкретний момент часу.

Вже у XXI столітті лідерство у використанні проектного підходу переходить від інженерно-конструкторських фірм та підприємств аерокосмічної галузі до сектору інформаційних технологій, оскільки саме ці високотехнологічні компанії почали застосовувати найсучасніші та найефективніші технології. Розвиток аутсорсингових технологій актуалізує міжорганізаційні відносини у процесі виконання робіт, зокрема в умовах, коли відбувається взаємодія між тимчасовими проектними групами, організаціями-трилисниками та незалежними фрілансерами.

Відповідні зміни доволі добре простежуються і у наукових публікаціях. Зокрема, в українських виданнях кількість публікацій за згаданю тематикою зростала (таблиця 3). Для оцінки кількості публікацій автором було застосовано пошук за ключовими словами у Google Academy за двома часовими діапазонами (2018–2022 та 2013–2017 роки), із сортуванням за відповідністю оглядових статей. Серед ключових слів було обрано такі: інформаційні технології та ІТ-проект, управління проектами, ме-неджмент проєктів, методологія управління проектами, методологія еджайл-менеджменту.

Таблиця 3

Кількість публікацій за ключовими словами в українських наукових виданнях

№	Ключові слова	Кількість публікацій 2013–2017	Кількість публікацій 2018–2022
1	Інформаційні технології, ІТ-проект	33	35
2	Управління проектами	69	160
3	Менеджмент проєктів	80	82
4	Методології управління проектами	24	61
5	Методологія еджайл- менеджменту	56	97

Джерело: складено автором

З таблиці 3 видно, що протягом розглянутого періоду спостерігалось стабільне зростання кількості публікацій, а відносно збільшення їх числа становило від 2% до

57%. Графічно динаміка зростання кількості публікацій в українських наукових виданнях (оглядові статті) за основними ключовими словами наведена на рис. 1.



Рис. 1. Зміна кількості публікацій з проектного менеджменту у 2013–2017 та 2018–2022 рр.  
Джерело: складено автором

Найбільше зростання українськомовних публікацій (див. рис. 1) спостерігалось за ключовими словами «проектний менеджмент» та

«методологія управління проектами», а найменше збільшилася кількість публікацій (на 2) за пошуковим запитом «ме-неджмент проєк-

тів». Така доволі незначна кількість публікацій пояснюється тим, що предметом розгляду

виступали виключно статті українською мовою українських дослідників.

Таблиця 4

Кількість публікацій з проектного менеджменту за базою даних Скопус

Рік публікації	Кількість публікацій	Тип публікації	Частка (%)	Ключові слова пошуку	Кількість публікацій
2018	152	Тези доповіді	68	Project Management	1548
2019	187	Статті	26	Agile Project Management	413
2020	171	Огляди	3	Agile Software Development	357
2021	216	Розділ у монографії	2	Agile	354
2022	111	Монографії	1	Agile Methods	255

Джерело: складено автором

Оскільки предметом наукових інтересів у даному дослідженні є еджайл як методологія управління проектами, то представляє інтерес дослідження кількості публікацій у наукометричній базі даних Скопус за ключовими словами «еджайл» та «проектний менеджмент». Результати дослідження наведено у таблиці 4.

Як можна бачити з наведених вгорі даних, за роками найбільша кількість публікацій, чия назва присвячена гнучким методам проектного менеджменту, припадає на 2021 рік (216), а найменша (якщо не брати до

уваги поточного року) у 2018–152 публікації. За розглянутий період зазначена тематика була розглянута у 1349 тезах доповіді, 516 статтях, 60 оглядах, 5 розділів та 12 монографій. У відносних показниках тези складають 68% від загальної кількості публікацій, статті – 26%, огляди – 3%, на монографії припадає 1%. Основними ключовими словами, за якими здійснювався пошук публікацій були: проектний менеджмент (1548), гнучкий проектний менеджмент (413), гнучкі методи розроблення програмного забезпечення (357), еджайл (354), гнучкі методи (255).

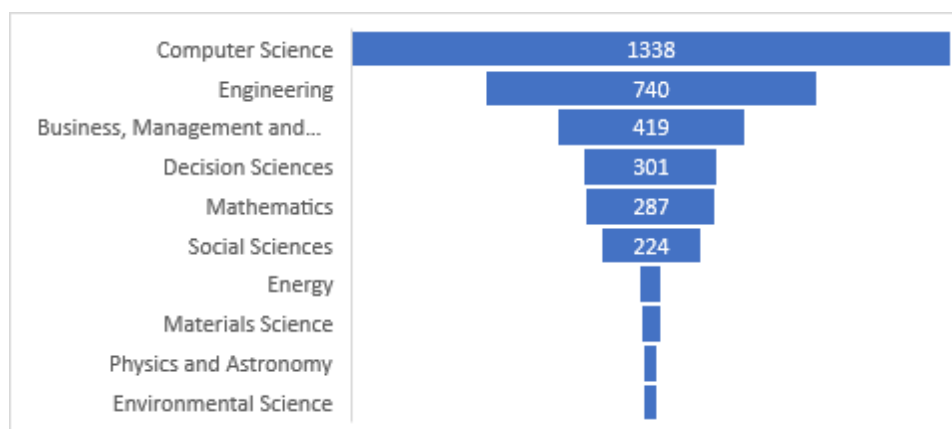


Рис. 2. Кількість публікацій з проектного менеджменту за предметною сферою  
Джерело: складено автором

Аналізуючи публікації за предметною областю, узагальнені дані можна представити так, як це показано на рис.2.

З наведених графічних даних (рис. 2) можна зробити висновок, що переважна більшість публікацій (1338) стосувалася комп'ютерних наук, 740 – інжинірингу, 419 – бізнесу та менеджменту. Найменшою кількістю проіндексованих наукових публікацій

вже традиційно відзначилися такі предметні області як екологія, фізика та астрономія, матеріалознавство та енергія.

**Висновки.** Для дослідження еволюції концепцій проектного еджайл-менеджменту у контексті діяльності ІТ-організацій у роботі було проаналізована база даних, яка складалася з понад 3000 наукових публікацій анг-

лійською та українською мовами, присвячених зазначеній тематиці. Додатково було розглянуто публікації іноземних англомовних авторів, що досліджували аналогічну проблему від 1990 до 2017 років. Отримані результати свідчать про зростання кількості публікацій, присвячених проектному менеджменту, а також про домінування наукової проблематики, що пов'язана з розв'язанням завдань у предметній області комп'ютерних наук та інженерії серед такого роду наукових статей. Дане дослідження демонструє суттєву зміну проектного менеджменту як області знань в організаціях усіх секторів економіки, проте найбільшого розмаху РМ набуває саме у контексті розгляду теоретичних підходів та найбільш успішних практик застосування гнучких методів управління проектами (еджайлу) в ІТ-організаціях.

### Література

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). *Project Management Institute*.
2. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342.
4. Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2010. (8). URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>
5. Москвін С.О., Бевз С.М., Дідик В.Г., Верба В.А. Проектний аналіз. Київ: Видавництво «Лібра», 1998.
6. Данченко О.Б. Методологія інтегрованого управління відхиленнями в проектах (Автореф. дис. доктора техн. наук). Київ, Київ. нац. ун-т буд-ва і архітектури, 2015.
7. Іщенко І.С. Управління ризиками інвестиційних проектів торговельних підприємств. (Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04). Полтава: Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», 2021.
8. Грабина К., Шендрік В. Огляд процесів управління ризиками в іт-проектах у контексті стандартів проектного менеджменту. *Управління розвитком складних систем*. 2020. (43). 26-32. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.26-32>
9. Нос М. Огляд сучасних методологій управління вартістю іт-проектів. *Інформаційні технології та суспільство*. 2022. 1(3). 54-60.
10. Поремський Ю.В., Яровенко А.О. Огляд проблем планування розробки програмних засобів. *Сборник научных трудов SWorld*. 2012. 7(2). 79-81.
11. Ричкіна Л.В. Тенденції та перспективи застосування проектного менеджменту для розвитку територіальних громад. *Ефективність державного управління*. (2015). 44(1). 178-184.
12. Kerzner H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th Edition. Wiley, Hoboken. New Jersey.
13. Van Notten Ph. (2006). *Scenario development: a typology of approaches*. Think Scenario. Rethink Education. OECD. 69-84.
14. Бутко М.П., Мурашко М.І., Олійченко І.М. Проектний менеджмент: регіональний зріз: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2016.
15. IPMA. *International Project Management Association*. [online]. Retrieved from <https://www.ipma.world/>.
16. Gido, J., Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.
17. Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2004). *The Concise Oxford Dictionary* (11th ed.). Oxford: Oxford University Press.
18. Ballard G., Zabelle T. (2000). *Project definition*. White paper #9, Lean Construction Institute, USA
19. Schwalbe, K. (2011). *Information Technology Project Management* (6th Ed). UK: Course Technology/
20. Jha, K.N., & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
21. Kloppenborg, T. J., Opfer, W., & Petrick, J. A. (2003). Forty Years of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *The Frontiers of Project Management Research*, 3-31.
22. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. *Управление проектами*. Київ: Центр навчальної літератури, 2003.

### References

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge/ 7th Edition And The Standard for Project Management. (2021). *Project Management Institute*.
2. Abbasi, A., & Jaafari, A. (2018). Evolution of project management as a scientific discipline. *Data and Information Management*, 2(2), 91-102.
3. Atkinson, R. (1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(6), 337-342. doi.org/10.1016/s0263-7863(98)00069-6
4. Zotov, O.V. (2010). Projekt, upravlinnia proiektom: osnovni poniattia, subiekty derzhavnoho upravlinnia. Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, (8). Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171/>



5. Moskvina, S.O., Bezv, S.M., Didyk, V.H., & Verba, V.A. (1998). *Proiektnyi analiz*. Kyiv: Vydavnytstvo «Libra».
6. Danchenko, O.B. (2015). Metodolohiya intehrovanoho upravlinnia vidkhyleniamy v proiektakh. *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv, Kyiv. nats. unt bud-va i arkhitektury.
7. Ishchenko, I.S. (2021). Upravlinnya ryzykamy investytsiinykh projektiv torhovel'nykh pidpryyemstv. *Candidate's thesis*. Poltava: Vyshchyy navchalnyy zaklad Ukoospilky «Poltavskyy universytet ekonomiky i torhivli».
8. Hrabyna, K., & Shendryk, V. (2020). Ohliad protsesiv upravlinnia ryzykamy v IT-proiektakh u konteksti standartiv proiektnoho menedzhmentu. *Upravlinnya rozvytkom skladnykh system*, (43), 26-32. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2020.43.26-32>
9. Nos, M. (2022). Ohliad suchasnykh metodolohiy upravlinnia vartistiu IT-proiektiv. *Informatsiini tekhnologii ta suspilstvo*, 1 (3), 54-60.
10. Poremskyi, Yu.V., & Yarovenko, A.O. (2012). Ohliad problem planuvannia rozrobky prohramnykh zasobiv. *Sbornik nauchnykh trudov SWorld*, 7(2), 79-81.
11. Rychkina, L.V. (2015). Tendentsii ta perspektyvy zastosuvannia proiektnoho menedzhmentu dlia rozvytku terytorialnykh hromad. *Efektivnist derzhavnogo upravlinnia*, 44 (1): 178-184.
12. Kerzner, H. (2006). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 9th Edition. Wiley, Hoboken. New Jersey.
13. Van Notten Ph. (2006). *Scenario development: a typology of approaches*. Think Scenario. Rethink Education. OECD. 69-84. [doi.org/10.1787/9789264023642-6-en](https://doi.org/10.1787/9789264023642-6-en)
14. Butko, M.P., Murashko, M.I., & Oliinychenko, I.M. (2016). *Proiektnyi menedzhment: rehional'nyi zriz*. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury.
15. IPMA. International Project Management Association. Retrieved from <https://www.ipma.world/>.
16. Gido, J., & Clements, J. (2014). *Successful project management*. Cengage Learning.
17. Soanes, C., & Stevenson, A. (Eds.). (2004). *The Concise Oxford Dictionary* (11th ed.). Oxford: Oxford University Press.
18. Ballard G., Zabelle T. (2000). Project definition. White paper #9, Lean Construction Institute, USA
19. Schwalbe, K. (2011). *Information Technology Project Management* (6th Ed). UK: Course Technology
20. Jha, K.N., & Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 25(5), 527-540.
21. Kloppenborg, T. J., Opfer, W., & Petrick, J. A. (2003). Forty Years of Project Management Research: Trends, Interpretations, and Predictions. *The Frontiers of Project Management Research*, 3-31.
22. Tian, R.B., Kholod, B.I., & Tkachenko, V.A. (2003). *Upravlenie proektami*. Kyiv: Tsentri navchalnoi literatury.

## EVOLUTION OF PROJECT MANAGEMENT CONCEPTS IN THE CONTEXT OF AGILE MANAGEMENT IN IT-ORGANIZATIONS

*D. O. Rudenko, Post-graduate Student, Dnipro University of Technology*

**Methods.** The scientific results were obtained using the following methods: structural and logical – when identifying the relationships between the definitions of the concept of «project activity» in the works of Ukrainian and foreign authors; the method of the general and specific – when correlating common and specific (single) aspects with the disclosure of conditions and factors that influenced their formation in the existing concepts of project management; graphical method – when presenting the ratio of the number of scientific publications on project management in different time periods. To search for publications, Google Academy and Scopus search algorithms were used, the search was carried out by keywords that were most often used in publications on the topic defined in the study.

**Results.** Tendencies to an increase in the number of publications on project management during the studied period were revealed. The assumption of an increase in the number of publications devoted to the organization in the IT-sector, particularly based on the agile management methods, is confirmed.

**Novelty.** An increase in the number of scientific publications devoted to the experience of applying agile management methods on the example of IT-sector organizations has been demonstrated.

**Practical value.** This study demonstrates a significant change in project management as a field of knowledge in the context of consideration of theoretical approaches and the most successful practices of applying agile project management methods in IT-organizations.

**Keywords:** management, project management, project, organization, agile.

*Надійшла до редакції 12.09.22 р.*