

ОСОБЛИВОСТІ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ В УКРАЇНІ

©2026 ПЕШКО М. І., МЕЛЬНИК О. Г.

УДК 005.8:004:338.24
JEL: M15

Пешко М. І., Мельник О. Г. Особливості підходів до управління ІТ-проєктами в умовах війни та цифрової трансформації в Україні

Стаття присвячена трансформації методологічних підходів до управління ІТ-проєктами в умовах екстремальної невизначеності, спричиненої повномасштабним вторгненням і процесами інтенсивної цифрової трансформації в Україні. Аналіз свідчить, що традиційні стандарти управління втратили дієвість в умовах постійних проблем з безпекою та інфраструктурою, через що виник розрив у методології. Обґрунтовано, що вирішення даної кризи відбулося завдяки використанню філософії PMBOK 8th Edition, де процеси орієнтовані на результат і цінність для стейкхолдерів та бізнесу. Наукова новизна роботи полягає в систематизації п'ятирівневої моделі управління стійкістю (Resilience Management), яка адаптована до реалій вітчизняного ІТ-ринку. Авторами деталізовано кожну стадію стійкості та наповнено їх конкретним інструментарієм, таким як політика NSPOF (No Single Point of Failure) та методика «контрольованих криз» (симуляційне управління). Центральним елементом аналізу стала валідація концептуальної моделі «Українського гібрида», яка поєднує стратегічне врядування на базі PRINCE2 із оперативною гнучкістю Agile-фреймворків. Така синергія дозволила реалізувати принцип, де стратегічна ціль проєкту є пріоритетнішою за формальний обсяг робіт. Ефективність розроблених підходів підтверджується цифрами: незважаючи на військову агресію, 98% українських ІТ-компаній зберегли безперервність операцій. Це дозволило галузі досягти експорту послуг за 2024–2025 роки на 7,3 млрд дол. США. Практична значущість дослідження полягає в можливості експорту українських управлінських технологій як унікального інтелектуального продукту на глобальні ринки з високим ступенем геополітичної нестабільності (зокрема, країни Близького Сходу). Визначено, що подальша автоматизація предиктивних рівнів стійкості за допомогою штучного інтелекту є стратегічним вектором розвитку галузі, що дозволить зміцнити позиції України як світового «цифрового тигра».

Ключові слова: управління проєктами; цифрова трансформація; Resilience Management; ІТ-індустрія України; PMBOK 8; PRINCE2; Agile; врядування; воєнний стан.

Табл.: 1. **Бібл.:** 15.

Пешко Максим Ігорович – аспірант кафедри менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

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

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

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

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

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

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

UDC 005.8:004:338.24
JEL: M15

Peshko M. I., Melnyk O. H. The Specifics of IT Project Management Approaches Under the Conditions of Wartime and Digital Transformation in Ukraine

The article is dedicated to the transformation of methodological approaches to IT project management under conditions of extreme uncertainty caused by the full-scale invasion and processes of intensive digital transformation in Ukraine. The analysis indicates that traditional management standards have lost their effectiveness under constant security and infrastructure problems, leading to a gap in methodology. It is substantiated that the resolution of this crisis occurred through the use of the PMBOK 8th Edition philosophy, where processes are oriented towards results and value for stakeholders and business. The scientific novelty of the work lies in the systematization of a five-level Resilience Management model, which is adapted to the realities of the domestic IT market. The authors detail each stage of resilience and fill them with specific tools, such as the NSPOF (No Single Point of Failure) policy and the 'controlled crises' methodology (simulation management). The central element of the analysis was the validation of the conceptual model of the 'Ukrainian hybrid,' which combines strategic governance based on PRINCE2 with the operational flexibility of Agile frameworks. This synergy allowed the implementation of the principle where the strategic goal of a project takes precedence over the formal scope of work. The efficiency of the developed approaches is confirmed by the numbers: despite military aggression, 98% of Ukrainian IT companies maintained operational continuity. This allowed the industry to achieve service exports of USD 7.3 billion for 2024–2025. The practical significance of the study lies in the possibility of exporting Ukrainian management technologies as a unique intellectual product to global markets with a high degree of geopolitical instability (in particular, countries in the Middle East). It has been determined that further automation of predictive resilience levels using artificial intelligence is a strategic development vector for the industry, which will strengthen Ukraine's position as a global «digital tiger».

Keywords: project management; digital transformation; Resilience Management; IT industry of Ukraine; PMBOK 8; PRINCE2; Agile; governance; martial law.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 15.

Peshko Maksym I. – Postgraduate Student of the Department of Management, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

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

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

В Україні IT-індустрія вже давно стала однією з рушійних сил економіки країни. Також вона вважається ключовим гравцем на глобальному технологічному ринку, особливо тепер в об'єднаній індустрії. Не зважаючи на виклики, які були спричинені повномасштабним російським вторгненням і загальною геополітичною нестабільністю, IT-сектор й надалі продовжує показувати неймовірну стійкість і величезний потенціал зростання.

Український IT-сектор вирізняється висококваліфікованими кадрами, потужною інфраструктурою та динамічною стартап-екосистемою, яка продовжує розвиватися навіть у складні часи. Завдяки технологічному прогресу та здатності конкурувати на міжнародному рівні Україну часто називають «цифровим тигром», підкреслюючи стрімку цифрову трансформацію, розвинену технологічну екосистему та стратегічну роль у європейському цифровому просторі.

Цифрова трансформація (ЦТ) фундаментально змінює те, як організації функціонують, створюють цінність і реагують на складні середовища завдяки інтеграції цифрових технологій. Окрім простого технічного розгортання, ЦТ включає поведінкові, стратегічні та інституційні зміни. Оскільки ці трансформації все частіше управляються через проекти та програми, управління проектами відіграє ключову роль не лише у здійсненні цих трансформацій, але й у їх забезпеченні.

Зважаючи на війну в Україні та інші глобальні проблеми, класичні методи управління часто проявляють себе недостатньо гнучкими або несумісними з проектом через велику кількість ризиків, які вони не можуть покрити. Незважаючи на те, що вже сформована велика кількість підходів (такі, як Agile, Waterfall, гібридні моделі), в Україні виробляються модифіковані підходи до управління проектами в IT-сфері. Враховуючи всі аспекти, в майбутньому в такий нестабільний час будуть формуватися нові підходи та правила для управління проектами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових досліджень показує, що цифрова трансформація вимагає здійснити фундаментальний перегляд стандартних або, як кажуть, традиційних управлінських підходів через інтеграцію штучного інтелекту та хмарних платформ (M. Chen

та ін. [1], В. Петренко, А. Баришевський [3]). Питання стратегічного врядування та забезпечення стійкості у проектному менеджменті ґрунтовно досліджені R. R. Koilakonda [2]. Розвиток світових стандартів, зокрема PMBOK 8th Edition, та процесу гібридизації методологій PRINCE2 з Agile-підходами в епоху цифровізації висвітлено у працях O. Khaled [7], T. Johnson [8], а також у стратегічній аналітиці J. Robinson [10], B. Champaneria [11] та S. Chohan [12].

Особливості цифрової трансформації в Україні в умовах воєнного стану, аспекти інноваційності менеджменту, а також роль IT-індустрії як драйвера цифрової економіки проаналізовані O. Мілютіним [4] та Н. Тулікою [5]. Емпіричний аналіз стійкості українського IT-сектора та можливості компаній до адаптації у зв'язку з екстремальними викликами (блекаути, релокація) описані в дослідженнях O. Лісіка та Т. Моряк [6], Ю. Смойловської [9] та К. Чуб [14]. Феномен продуктивності українських Agile-команд і специфічні методики управління в умовах «методологічного вакууму», зокрема техніка «контрольованих криз», обґрунтовані у працях А. Биковця [15] та М. Бабенко [13].

Зважаючи на всі сучасні зовнішні фактори впливу на IT-сектор, головна проблема полягає в наявності прогалин у сучасній науковій дискусії. Наявні класичні методології управління IT-проектами орієнтовані на функціонування в умовах здебільшого стабільних ринків, тобто негативні фактори впливу допустимі, але відносно невеликі. Відповідно, виникає питання відсутності системного опису механізмів комбінування стратегічної цифрової трансформації з оперативним кризовим менеджментом (*Resilience Management*) в українських реаліях.

Враховуючи той факт, що загальні засади стійкості визначаються здебільшого теоретичними рамками, питання розроблення комплексної моделі, яка містить в собі впровадження інновацій та синхронізується з різними викликами, залишаються недостатньо висвітленими.

Відсутність теоретичного обґрунтування трансформації українськими компаніями в IT-секторі своїх бізнес-моделей, ведення проектів в умовах сучасних українських реалій створює необхід-

ність у глибшому дослідженні специфічних підходів до управління в умовах високої невизначеності.

Формулювання мети статті (постановка завдання). *Мета* статті полягає у виявленні та систематизації підходів до управління ІТ-проектами в Україні, які успішно функціонують у період стрімкої діджиталізації та в умовах високої невизначеності й екстремальних безпекових викликів. Це дозволить сформулювати концептуальні засади стійкості проектів в ІТ-сфері, мінімізувати вплив зовнішніх чинників та інтегруватися в глобальні цінності проектного менеджменту.

Методика дослідження базується на системному поєднанні теоретичних та емпіричних підходів. Вона містить в собі аналіз, синтез і порівняльну оцінку міжнародних стандартів управління проектами для встановлення орієнтиру для успішної практики цифрової трансформації. Дана теоретична база інтегрована з дослідженням емпіричного характеру, що включає огляд статистичних даних ринку за період 2022–2026 років. Вона дає змогу виокремити моделі адаптивного управління та здійснити перевірку конкретних стратегій, які є орієнтовані на стійкість в українських реаліях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ведення проектів в ІТ-сфері в умовах воєнного стану супроводжуються великою кількістю критичних викликів. Слід зауважити, що ці ризики виходять за межі традиційного ризик-менеджменту. До них можна віднести: інфраструктурну вразливість (дефіцит енергопостачання, ризик фізичного знищення офісу); дестабілізацію людського капіталу (міграція працівників, мобілізаційні процеси та психологічне виснаження персоналу). Ці чинники створюють стан невизначеності, де класичні моделі втрачають свою ефективність. Одна з проблем сучасних методологій для управління проектами в ІТ-сфері полягає в тому, що вони не навчають керівників проектів чи менеджерів різного типу, як працювати під час війни, та попри це все, – планувати й реалізовувати проекти в умовах активної цифрової трансформації.

Тому, враховуючи, що традиційні методології не дають відповіді на ці питання, проектні менеджери та безпосередньо компанії в Україні змушені звертатися до різних стандартів, виділяти для себе щось цінне та робити синтез, який їм буде допомагати в мінливих реаліях. Наприклад, оновлений РМВОК 8 пропонує функціональну область результативності, що дозволяє українським менеджерам адаптувати сфери невизначеності та управління для забезпечення життєздатності проекту.

Khaled O. зазначає, що у 8-му виданні область знань замінено областю ефективності, тому що вона зосереджується на результатах, а не на теорії. Ця зміна відповідає тому, як проекти керуються в реальних умовах, враховуючи різні зовнішні та внутрішні чинники. Наприклад, управління забезпечує узгодженість з цілями організації, тоді як область зацікавлених сторін робить акцент на комунікацію та залучення [7].

Особливої уваги заслуговує сфера управління невизначеністю. Раніше цю область розглядали як ризик, який потрібно мінімізувати. Сьогодні, в сучасних українських реаліях, вона стає константою. Керівники проектів використовують управлінський інструментарій, який здійснює як предиктивну аналітику, так і сценарне планування. Це забезпечує життєздатність проектів навіть під час впливу різних негативних чинників.

Інший важливий аспект – сфера результативності «Команда». У контексті цифрового розвитку та воєнного стану ця функціональна область фокусується на розвитку емоційного інтелекту та психологічної стійкості. Управління проектом тепер включає не лише контроль часових рамок, а й моніторинг ментального стану фахівців, забезпечення їхньої безпеки. Таким чином, РМВОК 8 стає не просто посібником з менеджменту, а гнучким методичним комплексом для підтримки організаційної цілісності проекту.

Веб-платформа РМІНЕО акцентує увагу на тому, що 8-е видання посібника РМВОК є продовженням розвитку 7-го видання, відображаючи те, як управління проектами практикується у світі. У світі, який стає все більш адаптивним, цифровим і ціннісно-орієнтованим, посібник показує, як ефективно здійснювати процес менеджменту в сучасному гібридному цифровому середовищі [8].

Проте для практичної реалізації цифрової трансформації в умовах війни самої лише адаптивності недостатньо – виникає велика потреба в методологічному синтезі. Дослідження платформи Flevy Strategic Governance підкреслюють, що використання PRINCE2 у проектах в умовах цифрової трансформації дозволяє утримувати стратегічне вирівнювання. Це все можливо через чіткі ролі та обов'язки, процеси прийняття рішень та шляхи ескалації [10]. Відповідно, в українських реаліях принципи PRINCE2 є критичним механізмом, який працює як запобіжник. Це все пояснюється тим, що постійно перевіряється доцільність продовжувати проект, якщо безпекові чи фінансові умови радикально змінилися.

PRINCE2 надає українському ІТ-бізнесу необхідну структуру, якої часто бракує чистому Agile в

умовах хаосу. Центральним елементом є принцип «Управління за винятками» (*Manage by Exception*). В умовах війни, коли комунікація може бути переривчастою, чітко визначені межі повноважень (допуски за часом, вартістю та ризиками) дозволяють командам приймати оперативні рішення самостійно, не чекаючи підтвердження від топ-менеджменту, якщо ситуація залишається в межах критичних параметрів.

Ще одним важливим аспектом є використання Agile, який є чи не одним з найвідоміших підходів до управління IT-проектами. S. Chopan підкреслює, що впровадження Agile в епоху цифровізації – це не просто швидкість, а повний культурний зсув, який керується даними та орієнтований на інновації [12]. Це підкріплюється результатами робіт В. Champaneria, де Agile-підхід забезпечує швидший вихід на ринок та підвищену орієнтованість на клієнта [11]. Саме ці аспекти є життєво важливим для українських стартапів аутсорс і продуктових компаній, які працюють на глобальному ринку.

Використання Agile в українських IT-компаніях в умовах цифрового розвитку вийшло за межі використання Scrum-дошок чи проведення щоденних коротких оперативних нарад. Перш за все, це культура «Екстремальної адаптивності», де важливим елементом у воєнний час виступає самоорганізація команд.

Делегування повноважень та відмова від мікроменеджменту дозволяють спеціалістам бути продуктивними навіть за гнучкого графіка. Це забезпечує можливість адаптації під графіки відключень енергії чи різних безпекових ризиків, що зрештою формує так звану «мережеву стійкість» організації. Відмова одного вузла (офісу чи окремого фахівця) не призводить до колапсу всього проекту. Паралельно з внутрішньою стійкістю Agile-підхід забезпечує безперервний зворотний зв'язок із клієнтом. Цей підхід дає змогу менеджменту швидко змінювати пріоритети розробки відповідно до нових реалій ринку.

Отже, з позицій системного менеджменту здійснення синтезу підходів стає основою для імплементації управління стійкістю. А в українському контексті стійкість не тільки є характеристикою системи, а й стає активною стратегією управління IT-проектами.

Можна вважати, що, враховуючи всі перелічені чинники та процеси, які відбуваються навколо IT-сфери, ми є свідками фундаментальної зміни управлінської парадигми в Україні. Вона проявляється в тому, що традиційний менеджмент поступається місцем менеджменту стійкості (*resilience management*).

У такому випадку досягнення даних цілей стає пріоритетнішим за формальне ведення проекту, що, на думку О. Мілютіна, формує системну стійкість всього IT-сектора [4].

На практиці ця стійкість реалізується на п'яти різних рівнях:

- ✦ *Попередження*: безперервне сканування середовища на предмет змін.
- ✦ *Інтерпретація*: оцінка впливу зовнішніх чинників на архітектуру проекту.
- ✦ *Підготовка*: розробка адаптивних сценаріїв.
- ✦ *Стримування*: локалізація негативних наслідків у момент кризи.
- ✦ *Відновлення*: швидка адаптація та вилучення досвіду для майбутнього навчання [6].

На основі проаналізованих підходів авторами статті було сформовано матрицю практичної реалізації рівнів стійкості для проектів в IT-секторі України (табл. 1).

Таким чином, можемо зробити висновок, що функція проектного менеджменту видозмінюється. Як зазначає Ю. Смойловська, в умовах «методологічного вакууму» виживають лише модифіковані підходи, які здатні інтегрувати фізичну безпеку, інфраструктурну незалежність, психологічну підтримку та цифровий розвиток у стандартний життєвий цикл проекту [9].

Отже, етап попередження є першим на шляху практичної реалізації стратегічної стійкості в українських реаліях і цифровій трансформації. Керівники проектів та й самі компанії інтегрують у щоденні операційні процеси безперервний моніторинг. І до цього процесу відноситься не лише відстеження технічного KPI, а й безпекові та інфраструктурні сигнали. Саме це дає змогу виступати в ролі сенсора системи, що ідентифікуватиме загрозу, але до її безпосереднього впливу на проект і компанію. Це, зі свого боку, забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління.

Етап інтерпретації – це момент, що передбачає швидку оцінку впливу виявлених сигналів на «критичний шлях» проекту та його ключові бізнес-цілі. Зібрані дані про зовнішню нестабільність аналізуються не як абстрактні ризики, а як конкретні загрози цілісності архітектури або спроможності команди виконати плани на поточний ітераційний цикл планування. Менеджер має миттєво визначити пріоритетність завдань. Тобто відокремити критичні функції, що забезпечують стратегічну цінність продукту, від другорядних процесів, які можуть бути тимчасово призупинені без шкоди для життєздатності проекту в цілому.

Наступним етапом є підготовка. Вона є важливою складовою, адже завершує проактивний

Матриця практичної реалізації рівнів стійкості для проєктів в ІТ-секторі України

Рівень стійкості	Управлінський зміст процесу	Практичні інструменти та методи адаптації в українських ІТ-компаніях
Попередження	Безперервний моніторинг для ідентифікації загрози до її безпосереднього впливу на проєкт	Моніторинг технічних KPI, безпекових та інфраструктурних сигналів (статус енергосистем)
Інтерпретація	Оцінка впливу сигналів на «критичний шлях» проєкту та його ключові бізнес-цілі	Відокремлення критичних функцій від другорядних процесів; миттєва пріоритетність завдань
Підготовка	Створення технічної готовності до активації альтернативних сценаріїв управління	Політика «Cloud-first», Starlink, оптоволокно, накопичувачі енергії (EcoFlow), генератори
Стимування	Локалізація ризику недоступності фахівців та недопущення зупинки проєкту	Політика NSPOF (мінімум дві відповідальні особи)
Відновлення	Швидка адаптація та відпрацювання навичок автономного функціонування команди	Симуляція «контрольованих криз»

Джерело: сформовано авторами на основі [2; 5; 9; 15].

цикл стійкості через розробку та технічне забезпечення планів безперервності бізнесу та процесів управління проєктами. В українському ІТ-секторі на даний момент впроваджено багато дієвих: стратегія Cloud-first для всієї проєктної документації, забезпечення автономності робочих місць через StarLink та оптоволоконні кабелі, накопичувачі енергії, такі як EcoFlow та звичайні дизельні генератори, які підтримують роботу в момент, коли постійне живлення вимкнене. Така готовність є фундаментальною передумовою для успішного переходу до рівнів стримування та відновлення.

Повертаючись до Cloud-first підходу, можна стверджувати, що це – важлива складова технічної підготовки. Вона переросла з рекомендаційної стратегії в безальтернативний стандарт виживання в українських умовах. ІТ-компанії здійснили масову міграцію критичної інфраструктури до глобальних хмарних провайдерів (AWS, Microsoft Azure, Google Cloud). Це рішення дає змогу компаніям мати доступ до усієї інфраструктури, документації проєктів з будь якого регіону, не переживати за фізичне знищення, хакерські атаки та інші чинники, які могли поставити всі процеси в ІТ-компаніях та їхні проєкти під питання існування.

Таким чином, інфраструктурна стійкість на рівні підготовки перестала бути лише питанням наявності резервного живлення, а перетворилася на комплексну систему, яка оберігає від локальних геополітичних загроз.

В умовах нестабільності та стрімкої цифровізації проєктний менеджмент в Україні постійно адаптується. Еталонним прикладом є модель

GitLab, яка впроваджує політику «No Single Point of Failure» (NSPOF) [9]. Вона означає, що критичні рішення повинні мати мінімум двох відповідальних осіб, щоб не залежати від одного експерта. Раптова недоступність будь-кого з команди, включно із самим проєкт-менеджером, не повинна призводити до зупинки проєкту.

Саме цей підхід належить до рівня стримування, який був описаний вище. Він локалізує ризик персональної недоступності фахівців. Важливо, що ефективність цієї стратегії підтверджується ринковими даними: «98% українських ІТ-компаній зберегли безперервність операцій» [5], зокрема через територіальний розподіл команд.

Щодо забезпечення рівня відновлення, то найбільш адаптивною технікою є ініціювання штучних стрес-тестів за методикою Артема Биковця [15]. Він стверджує, що процес відновлення неможливий без високого рівня психологічної готовності команди. А вона досягається в тому числі через методику керування криз. На відміну від традиційного ризик-менеджменту, де різного типу кризи сприймаються як форс-мажорні обставини, український підхід дивиться на це під призмою наявних процесів. Відповідно, відпрацювання командами різних сценаріїв (раптові блекаути або втрата ключового каналу зв'язку) дозволяє перетворити панічну реакцію на механічний алгоритм дій.

Як приклад моделюється випадок, де ключовий лідер зникає, а команда має самостійно прийняти рішення. Суть підходу полягає в тому, що не потрібно чекати настання кризи – симулюйте її заздалегідь [15].

Ефективність описаних моделей підтверджується макроекономічними показниками 2022–2026 років. Показники стійкості галузі вражають: 98% українських ІТ-компаній зберегли безперервність операцій. За даними Н. Туліки та звіту Digital Tiger, експорт ІТ-послуг у 2024–2025 роках сягнув \$7,3 млрд – це вагомий 5% ВВП країни [5].

Критичний огляд міжнародних стандартів, таких як PMBOK 8 чи PRINCE2, свідчить, що вони більшою мірою базуються на імовірнісному прогнозуванні ризиків. Проте військова агресія росії створює сценарії, які неможливо прорахувати стандартними методами – наприклад, раптові перебої з енергією та інтернетом чи повна зміна пріоритетів проекту за кілька днів. Ми бачимо, що це спричинило виникнення методологічного розриву: класичні методи занадто інертні для швидкого реагування, а чистий Agile без належного врядування не забезпечує необхідної ефективності в умовах невизначеності. І це ключова проблема, яку складно ігнорувати.

Тому в менеджменту виникає потреба у створенні синтетичної управлінської моделі, яка здатна поєднувати сувору підзвітність із екстремальною гнучкістю виконання. Саме цей розрив покликаний заповнити розроблений підхід «Українського гібрида», де управлінська стійкість розглядається не як здатність уникати змін, а як здатність еволюціонувати разом із ними.

Поєднання воєнного досвіду, цифрової трансформації та глобальних стандартів сформувало унікальну управлінську методіку – «Український гібрид», де здатність процесу до самовідновлення є пріоритетною в умовах активних зовнішніх чинників [10; 11]. Основою цієї методіки стала ціннісно-орієнтована філософія стандарту PMBOK 8-го видання, яка дозволяє фокусуватися на стратегічних результатах та управлінні сферами результативності, а не лише на лінійних процесах. Такий підхід дозволяє компаніям вийти за межі однієї методології: якщо PRINCE2 забезпечує стратегічну вертикаль і контроль, то AGILE забезпечує гнучкість безпосередньо на етапі реалізації.

У багатьох може виникнути питання щодо управлінської доцільності використання PRINCE2 у структурі «Українського гібрида». З позицій системного менеджменту суть полягає у створенні стійкої стратегічної вертикалі, яка виступає фундаментом для прийняття рішень у моменти найвищої невизначеності. В українських реаліях, коли фінансові та людські ресурси обмежені, а безпекові умови можуть радикально змінитися протягом одного дня, PRINCE2 трансформується у критичний механізм-запобіжник. Це дозволяє проектним

менеджерам не просто механічно слідувати плану, а на кожному етапі оцінювати доцільність продовження проекту в такому вигляді, як він є. Чітко визначені ролі, обов'язки та шляхи ескалації забезпечують інституційну стабільність, де відповідальність за стратегічний вектор залишається прозорою навіть за умови територіальної розпорошеності команди чи тимчасової відсутності зв'язку з окремими ланками менеджменту.

На оперативному рівні «Український гібрид» спирається на високу адаптивність Agile-підходів. Завдяки цьому команди можуть працювати ефективніше в умовах так званого «методологічного вакууму». Якщо PRINCE2 відповідає за стратегічне «що» і «чому», то Agile зосереджується на динамічному «як» у мінливому цифровому середовищі. Впровадження цієї культури в українських реаліях – це не лише ефективність управління проектами, а й суттєва зміна підходу до роботи в бік самоорганізації та орієнтації на дані. Це особливо важливо для вітчизняних стартапів і аутсорс-компаній.

Якщо коротко, йдеться про здатність процесу відновлюватися на проекті без прямого втручання вищого керівництва. І це стає ключовою конкурентною перевагою на глобальному ринку. У таких умовах Agile і справді забезпечує швидкий вихід на ринок і підвищену орієнтованість на клієнта, що є життєво необхідним для збереження бізнес-активності в кризовий період. Але важливіше навіть не це, а здатність швидко перебудовувати управлінські процеси, коли ситуація різко міняється.

Економічна ефективність такого синтезу підходів дозволила сформувати цілісну архітектуру «Українського гібрида»:

1. PMBOK 8 задає загальну філософію орієнтації на результат та цінність.
2. PRINCE2 забезпечує каркас безпеки, врядування та контролю всіх управлінських процесів.
3. Agile надає інструменти для гнучкого виконання та швидкої реакції на зміни.

Така трирівнева система дозволяє українським компаніям не просто виживати, а й конкурувати на глобальному рівні, пропонуючи замовникам не лише технічний код, а й перевірену часом технологію управління проектами в умовах ризиків найвищого рівня складності.

За висновками дослідників, це безпосередньо впливає на інноваційні можливості вітчизняних підприємств у воєнний час [5]. Оскільки багато глобальних компаній через тривалу стабільність стали бюрократичними та негнучкими, їхня бізнесспритність дещо знизилася. Тому можна вважати,

що згодом український проектний менеджмент в ІТ-сфері трансформується в інтелектуальний продукт для експорту. Враховуючи останні події, ця технологія управління матиме критичний попит на Близькому Сході. В умовах геополітичних загроз (наприклад, з боку Ірану), країни регіону зможуть використовувати український підхід.

ВИСНОВКИ

Дослідження підтверджує: в умовах повномасштабної війни та стрімкої цифровізації в Україні відбулася фундаментальна зміна парадигми в управлінні проектами в ІТ-сфері. «Методологічний вакуум» вдалося подолати лише завдяки критичному переосмисленню класичних стандартів та їхньому пристосуванню до умов екстремальної невизначеності. Ключем до успіху став перехід до орієнтації на результат – описаний у РМВОК 8th Edition. Саме це дало змогу українським менеджерам перетворити сфери невизначеності на інструменти для забезпечення життєздатності проектів. Сьогодні фокус змістився на цінності для зацікавлених сторін і гнучку комунікацію, що важливіші за дотримання лінійних планів.

Дослідження вказує: фундаментом сучасної вітчизняної управлінської моделі став перехід від традиційного ризик-менеджменту до концепції управління стійкістю (*Resilience Management*). Реалізація цієї моделі базується на п'яти рівнях – від попередження та інтерпретації до підготовки, стримування та відновлення.

Впровадження політики NSPOF (*No Single Point of Failure*) і перехід на асинхронну комунікацію локалізували ризики, пов'язані з недоступністю окремих фахівців. Результат вражає: галузь продемонструвала рекордні 98% операційної безперервності. Така стабільність дозволяє закривати всі ключові бізнес-потреби навіть в умовах високої невизначеності та форс-мажорних обставин.

Синтез воєнного досвіду, глобальних стандартів та цифровізації сформував унікальну управлінську технологію – «Український гібрид». Ця модель успішно поєднує практику PRINCE2, що забезпечує безперервне бізнес-обґрунтування та чітку структуру відповідальності із оперативною гнучкістю Agile-методологій.

Сьогодні наш менеджмент – не просто набір кейсів, а якісний інтелектуальний продукт, готовий до глобального експорту.

В умовах зростання нестабільності у світі, особливо на Близькому Сході, українські гнучкі підходи та техніка управління кризовими ситуаціями стають привабливим прикладом для міжнародних компаній, які втратили гнучкість через тривалу стабільність.

Напрями подальших досліджень: майбутній вектор автоматизації. Подальший розвиток теми фокусується на вивченні впливу штучного інтелекту на автоматизацію предиктивних рівнів стійкості. Саме автоматизація цих процесів дозволить ще більше посилити позицію України як глобального «цифрового тигра», здатного задовольняти найскладніші бізнес-потреби майбутнього. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

- Chen M., Martins T. S., Zhang L., Dong H. Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. *Systems*. 2025. Vol. 13. Iss. 8. Art. 625. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- Koilkonda R. R. Resilience in Project Management: Strategies for Overcoming Challenges. *International Journal of Core Engineering & Management*. 2023. Vol. 7. Iss. 06. P. 10–16. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27012.13442>
- Петренко В. О., Баришевський А. І. Особливості управління проектами з цифрової трансформації. *Управління розвитком складних систем*. 2025. № 62. С. 107–114. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.107-114>
- Мілютін О. О. Цифрова трансформація України: стан та тенденції розвитку станом на кінець 2025 року. *Грааль науки*. 2025. № 59. С. 395–400. DOI: <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.042>
- Туліка Н. М. Роль ІТ-індустрії у формуванні цифрової економіки України. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2025. Вип. 83. С. 205–213. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-29>
- Лісік О. А., Моряк Т. П. Аналіз стану ІТ-сектору України в умовах повномасштабної війни. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>
- Khaled O. PMBOK 8th Edition: How AI and Process Groups Are Shaping the Future. *LinkedIn Professional Insights*. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/pmbok-8th-edition-how-ai-process-groups-shaping-khaled-pmp-itil-ef1ie>
- Johnson T. PMBOK® Guide 8th Edition: Advancing Project Management for an Adaptive, Digital, and Value-Driven Era. 2025. URL: <https://pmineo.org/blog/pmbok-guide-8th-edition-advancing-project-management-for-an-adaptive-digital-and-value-driven-era-23205>
- Смойловська Ю. Вплив війни на управління ІТ-проектами в Україні: виклики та адаптація. *DOU.ua*. 2025. URL: <https://dou.ua/forums/topic/52973/>
- Robinson J. What Are the Top 5 Benefits of Aligning PRINCE2 With Digital Transformation? [Framework]. *Flevy Strategic Governance*. 2024. URL: <https://flevy.com/topic/pmo/question/maximizing-prince2-benefits-digital-transformation-projects>

11. Champaneria B. Understanding Agile in Digital Transformation. *Invensis*. 2026. URL: <https://www.invensislearning.com/blog/agile-digital-transformation-role/>
12. Chohan S. Agile digital transformation: achieving agility in the digital age. *Lemon Learning*. 2025. URL: <https://lemonlearning.com/blog/agile-digital-transformation-achieving-agility-in-the-digital-age/>
13. Бабенко М. DefenceTech стає новою конкурентною перевагою України. *The Page*. 2025. URL: <https://thepage.ua/ua/news/it-sektor-pid-chas-vijni-ocinki-it-ukraine>
14. Чуб К. Розвиток української IT-індустрії в умовах війни: виклики та перспективи. *ProIT*. 2024. URL: <https://proit.ua/rozvitok-ukrayinskoyi-it-industriyi-v-umovakh-viini-vikliki-ta-pierspiektiv/>
15. Биковець А. Феномен продуктивності українських команд в умовах війни: 8 висновків. *Budni.robota.ua*. 2023. URL: <https://budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyni-8-visnovkiv>

REFERENCES

- Babenko M. (2025). DefenceTech staie novoiu konkurentnoiu perevahoiu Ukrainy [DefenceTech becomes a new competitive advantage for Ukraine]. *The Page*. <https://thepage.ua/ua/news/it-sektor-pid-chas-vijni-ocinki-it-ukraine>
- Bykovets A. (2023). Fenomen produktyvnosti ukrain-skykh komand v umovakh viiny: 8 vysnovkiv [The phenomenon of Ukrainian teams' productivity in war conditions: 8 conclusions]. *Budni.robota.ua*. <https://budni.robota.ua/hr/fenomen-produktivnosti-ukrayinskih-komand-v-umovah-viyni-8-visnovkiv>
- Champaneria B. (2026). Understanding Agile in Digital Transformation. *Invensis*. <https://www.invensislearning.com/blog/agile-digital-transformation-role/>
- Chen M., Martins T. S., Zhang L. & Dong H. (2025). Digital Transformation in Project Management: A Systematic Review and Research Agenda. *Systems*, 8(13), 625. <https://doi.org/10.3390/systems13080625>
- Chohan S. (2025). Agile digital transformation: achieving agility in the digital age. *Lemon Learning*. <https://lemonlearning.com/blog/agile-digital-transformation-achieving-agility-in-the-digital-age/>
- Chub K. (2024). Rozvytok ukrainskoi IT-industrii v umovakh viiny: vyklyky ta perspektyvy [Development of the Ukrainian IT industry in war conditions: challenges and prospects]. *ProIT*. <https://proit.ua/rozvitok-ukrayinskoyi-it-industriyi-v-umovakh-viini-vikliki-ta-pierspiektiv/>
- Johnson T. (2025). PMBOK® Guide 8th Edition: Advancing Project Management for an Adaptive, Digital, and Value-Driven Era. *PMI Northeast Ohio Chapter Blog*. <https://pmineo.org/blog/pmbok-guide-8th-edition-advancing-project-management-for-an-adaptive-digital-and-value-driven-era-23205>
- Khaled O. (2025). PMBOK 8th Edition: How AI and Process Groups Are Shaping the Future. *LinkedIn Professional Insights*. <https://www.linkedin.com/pulse/pmbok-8th-edition-how-ai-process-groups-shaping-khaled-pmp-itol-ef1ie>
- Koilakonda R. R. (2023). Resilience in Project Management: Strategies for Overcoming Challenges. *International Journal of Core Engineering & Management*, 06(7), 10–16. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.27012.13442>
- Lisik O. A. & Moriak T. P. (2023). Analiz stanu IT-sektoru Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiny [Analysis of the state of the IT sector of Ukraine in the conditions of full-scale war]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-67>
- Miliutin O. O. (2025). Tsyfrova transformatsiia Ukrainy: stan ta tendentsii rozvytku stanom na kinets 2025 roku [Digital transformation of Ukraine: state and development trends as of the end of 2025]. *Hraal nauky*, 59, 395–400. <https://doi.org/10.36074/grail-of-science.12.12.2025.042>
- Petrenko V. O. & Baryshevskiy A. I. (2025). Osoblyvosti upravlinnia proiektamy z tsyfrovoy transformatsii [Features of project management for digital transformation]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, 62, 107–114. <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2025.62.107-114>
- Robinson J. (2024). What Are the Top 5 Benefits of Aligning PRINCE2 With Digital Transformation? [Framework] Flevy Strategic Governance. *Flevy Strategic Governance*. <https://flevy.com/topic/pmo/question/maximizing-prince2-benefits-digital-transformation-projects>
- Smoilovska Yu. (2025). Vplyv viiny na upravlinnia IT-proiektamy v Ukraini: vyklyky ta adaptatsiia [Impact of war on IT project management in Ukraine: challenges and adaptation]. *DOU.ua*. <https://dou.ua/forums/topic/52973/>
- Tulika N. M. (2025). Rol IT-industrii u formuvanni tsyfrovoy ekonomiky Ukrainy [The role of the IT industry in the formation of the digital economy of Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Seriia «Ekonomichni nauky»*, 83, 205–213. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2025-83-29>

Стаття надійшла до редакції / Received: 02.03.2026
 Статтю прийнято до публікації / Accepted: 15.03.2026
 Оприлюднено / Published: 30.04.2026