2. Heider, A., Gerken, M., van Dinther, N., & Hülsbeck, M. (2021). Business model innovation through dynamic capabilities in small and medium enterprises – Evidence from the German Mittelstand. *Journal of Business Research, 130,* 635–645. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.04.051

3. Kharenko, O., Fedosova, H., Novichkova, O., & Minieiev, D. (2024). Anti-crisis design for operational management of the restaurant business in Ukraine. *Technology Audit and Production Reserves, 3*(4), 6–13. https://doi.org/10.15587/2706-5448.2024.303613

4. Randhawa, K., Wilden, R., & Gudergan, S. (2021). How to innovate toward an ambidextrous business model? The role of dynamic capabilities and market orientation. *Journal of Business Research, 130,* 618–634. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.046

5. Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning, 43*(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

6. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Христина МАТВІЄНКО
здобувачка вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0000-0001-9054-7824
matvienkokhristina1@gmail.com



УПРАВЛІННЯ ІТ-ПРОЄКТАМИ В УМОВАХ ОБМЕЖЕНОГО БЮДЖЕТУ ТА СТРОКІВ: БАЛАНС МІЖ ШВИДКІСТЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ТА ЗМІНОЮ ВИМОГ

Сучасний етап розвитку цифрової економіки характеризується високою швидкістю технологічних, ринкових та бізнесових змін. Для компаній, які замовляють розробку або впровадження цифрових продуктів, швидкість отримання результату дедалі частіше стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності. Продукт, який був актуальним на етапі формування початкової концепції, може частково втратити свою актуальність ще до завершення повного циклу розробки. Змінюються потреби користувачів, конкурентне середовище, внутрішні бізнес-пріоритети та технологічні можливості.

У таких умовах перед ІТ-компаніями та командами, постає складний управлінський виклик: забезпечити максимально швидке створення цінності для замовника за умов обмеженого бюджету, фіксованих строків і постійної зміни вимог до продукту.

Проблематика ефективного управління ІТ-проєктами також пов'язана з досягненням цілей сталого розвитку, насамперед з такою ціллю як “Інновації та інфраструктура”. Розвиток інноваційних технологій і цифрових продуктів потребує не лише технологічної експертизи, а й ефективних управлінських механізмів, які забезпечують раціональне використання ресурсів та здатність компаній реалізовувати інноваційні рішення в умовах високої невизначеності (Project Management Institute, 2025).

Водночас зазначена проблематика має безпосередній зв'язок і з іншою ціллю, такою як “Партнерство заради досягнення цілі”. Реалізація складних IT-проєктів передбачає постійну взаємодію між замовником і виконавцем, спільне прийняття рішень, обмін експертизою та узгодження пріоритетів. У цьому контексті успішність проєкту значною мірою залежить не лише від технічних можливостей команди, а й від якості партнерської взаємодії між усіма його учасниками.

Особливо гостро проблема проявляється в умовах, коли замовник прагне одночасно отримати більше функціональності, швидше та без пропорційного збільшення бюджету. Саме ця ситуація формує одну з ключових суперечностей сучасного управління IT-проєктами.

З одного боку, замовник має обмежені фінансові можливості та прагне отримати максимальну бізнес-цінність у межах затвердженого бюджету. З іншого боку, IT-компанія повинна забезпечити економічну доцільність реалізації проєкту, ефективно використовувати ресурси команди та не допустити ситуації, за якої виконання додаткового обсягу робіт призводить до фінансових втрат.

Окремим фактором є необхідність дотримання строків. Для замовника затримка запуску продукту може означати втрату ринкових можливостей або конкурентних переваг. Для компанії-виконавця порушення строків може негативно впливати на рівень довіри клієнта, репутацію та перспективи подальшої співпраці.

Таким чином, сучасні IT-команди фактично працюють в умовах постійного балансування між кількома взаємопов'язаними параметрами: бізнес-цінністю продукту, обсягом робіт, бюджетом, строками, доступними ресурсами та очікуваннями замовника (Project Management Institute, 2025).

Як показує провідний досвід, для сучасних IT-проєктів характерна ситуація, коли на момент старту замовник має загальне бачення майбутнього продукту, проте не завжди може остаточно визначити повний перелік функціональних вимог. Частина потреб уточнюється вже в процесі реалізації проєкту під впливом зміни бізнес-пріоритетів, зовнішнього середовища та отримання проміжних результатів.

Особливо показовою є ситуація після створення та демонстрації мінімально життєздатного продукту – MVP. Побачивши перший практичний результат, замовник часто починає краще розуміти потенціал продукту, що призводить до появи нових ідей, вимог або зміни раніше визначених пріоритетів.

З одного боку, це є позитивним явищем, оскільки дозволяє адаптувати продукт до реальних потреб бізнесу. З іншого – виникає ризик поступового та неконтрольованого розширення обсягу робіт.

Отже можна зробити висновки, що у сучасних умовах конкурентоспромож-ність IT-компанії значною мірою залежить не лише від її здатності розробляти технологічно якісні продукти, а й від ефективності процесів управління обмеженнями проєкту.

Тож по факту, основним викликом є необхідність балансування між трьома взаємопов’язаними факторами: швидкістю реалізації, бюджетом і зміною вимог (Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review, 2022).

Неконтрольоване розширення функціональності після демонстрації MVP може створити ситуацію, за якої команда фактично виконує більший обсяг робіт без відповідного збільшення бюджету або строків (Alsaqaf W., Malik M. Z., Ullah I., Khan M. A., Khan S. U., 2021). Це створює ризики перевантаження команди, зниження якості продукту, втрати прогнозованості та погіршення взаємовідносин із замовником.

Водночас жорстке блокування будь-яких змін також може негативно впливати на цінність продукту для бізнесу (Highsmith J., 2009).

Тому ефективна модель управління має бути орієнтована не на обмеження змін як таких, а на кероване прийняття рішень щодо того, які зміни створюють найбільшу бізнес-цінність у межах доступних ресурсів (Project Management Institute, 2025).

У межах досліджуваної проблеми пропонується розглядати управління IT-проєктом як процес постійного балансування чотирьох взаємопов'язаних параметрів: бізнес-цінність → обсяг робіт → доступні ресурси → час.

Такий підхід ґрунтується на тому, що в умовах обмеженого бюджету та строків зміна одного параметра проєкту неминуче впливає на інші. Відповідно, ефективність управління полягає не у спробі одночасно реалізувати всі нові вимоги замовника, а у прийнятті обґрунтованих рішень щодо того, які зміни є доцільними та можуть бути реалізовані в межах наявних обмежень.

Тому в якості можливості побудови та вирішення питань ефективного управління рекомендується розглянути наступні кроки наступними діями:

1. Фіксація ключових бізнес-обмежень проєкту.

Першим етапом має бути чітка фіксація ключових бізнес-обмежень проєкту, зокрема:

- погодженого бюджету;
- кінцевого строку реалізації;
- критичних бізнес-результатів, які мають бути досягнуті.

Саме ці параметри формують межі, у яких команда може управляти проєктом. Їх чітке визначення дозволяє ще на початковому етапі сформувати спільне розуміння між замовником і виконавцем щодо того, які параметри є фіксованими, а які можуть змінюватися залежно від актуальних потреб бізнесу.

2. Гнучке управління обсягом робіт.

За умов фіксованого бюджету та строків найбільш гнучким параметром має залишатися обсяг робіт (United Nations, 2015).

Відповідно, кожна нова вимога замовника не повинна автоматично додаватися до вже погодженого обсягу робіт. Вона повинна запускати процес прийняття управлінського рішення щодо подальшого використання доступних ресурсів (Schwaber K., Sutherland J., 2020). Залежно від її бізнес-цінності та впливу на проєкт можуть бути прийняті такі рішення:

- реалізувати вимогу зараз;
- відкласти її реалізацію;
- замінити нею менш пріоритетну функціональність;
- перенести її до наступного етапу розвитку продукту;
- відмовитися від її реалізації.

Такий підхід дозволяє зберегти необхідну гнучкість проєкту без втрати контролю над бюджетом і строками.

3. Оцінка кожної нової ініціативи як окремого управлінського рішення.

У межах удосконалення процесів управління IT-проєктами доцільно розглядати кожну нову вимогу не як автоматичне доповнення до погодженого обсягу робіт, а як окреме управлінське рішення.

Для цього кожну нову ініціативу замовника доцільно оцінювати за такими параметрами (Cohn M., 2005):

- яку бізнес-цінність створює нова функціональність?

- якою є вартість її реалізації?
- який обсяг ресурсів команди необхідний для її реалізації?
- як її реалізація вплине на строки проєкту?
- які інші роботи можуть бути відкладені або замінені цією функціональністю?

Таким чином, комунікація щодо нових вимог повинна бути спрямована не лише на погодження їх реалізації, а й на управління очікуваннями замовника. А саме, команда, зі свого боку, повинна оцінити нову вимогу, а замовник – розуміти управлінські наслідки її включення до поточного обсягу робіт.

4. Пріоритизація на основі бізнес-цінності.

Після оцінки нових вимог необхідним елементом управління є їх регулярна пріоритизація поточних і наступних вимог.

При цьому основним критерієм має бути не лише складність реалізації або бажання включити максимальну кількість функцій, а насамперед бізнес-цінність, яку конкретна функціональність створює для замовника (Cohn M., 2004).

Це дозволяє перейти від підходу: «Реалізувати якомога більше» до підходу:«Реалізувати те, що створює найбільшу цінність у межах доступних ресурсів».

Тобто, регулярна пріоритизація також дозволяє своєчасно переглядати раніше прийняті рішення, оскільки бізнес-пріоритети замовника можуть змінюватися протягом реалізації проєкту.

5. Регулярна оцінка впливу змін.

Важливим елементом запропонованого підходу є регулярна оцінка впливу змін на ключові параметри проєкту:

- бюджет;
- строки;
- доступні ресурси;
- якість результату.

Саме тому команда повинна здійснювати попередню оцінку необхідних трудовитрат та ресурсів для реалізації нової вимоги. На основі такої оцінки Delivery-менеджмент має забезпечити прозору комунікацію із замовником щодо наслідків прийняття відповідного рішення.

Зокрема, замовник повинен розуміти, що додавання нової функціональності може:

- змістити кінцеві строки реалізації;
- потребувати додаткового бюджету;
- вимагати збільшення ресурсів команди;
- призвести до перенесення або виключення іншої функціональності.

6. Використання MVP як інструменту валідації гіпотез.

Окремого значення набуває використання MVP як інструменту валідації бізнесових та продуктових гіпотез (Ries E., 2011).

Поява нових ідей після демонстрації MVP є природним результатом отримання замовником першого практичного досвіду взаємодії з продуктом. Проте MVP не повинен автоматично ставати початком необмеженого розширення функціональності.

Нові ідеї та вимоги повинні проходити через той самий процес оцінки, пріоритизації та прийняття управлінського рішення.

Таким чином, MVP доцільно розглядати не лише як проміжний результат розробки, а як джерело інформації для перевірки гіпотез та перегляду подальших пріоритетів розвитку продукту.

Тому можна зробити висновки, що у сучасних умовах конкуренто-спроможність IT-компанії значною мірою залежить не лише від її здатності розробляти технологічно якісні продукти, а й від ефективності процесів управління обмеженнями проєкту.

Основним викликом є необхідність балансування між трьома взаємопов'яза-ними факторами: швидкістю реалізації, бюджетом і зміною вимог.

Неконтрольоване розширення функціональності після демонстрації MVP може створити ситуацію, за якої команда фактично виконує більший обсяг робіт без відповідного збільшення бюджету або строків. Це створює ризики перевантаження команди, зниження якості продукту, втрати прогнозованості та погіршення взаємовідносин із замовником.

Водночас жорстке блокування будь-яких змін також може негативно впливати на цінність продукту для бізнесу та обмежувати можливість його адаптації до нових потреб замовника.

Тому ефективна модель управління має бути орієнтована не на обмеження змін як таких, а на кероване прийняття рішень щодо того, які зміни створюють найбільшу бізнес-цінність у межах доступних ресурсів.

Запропонований підхід передбачає послідовність: фіксацію ключових бізнес-обмежень, гнучке управління обсягом робіт, оцінку впливу кожної нової вимоги, її пріоритизацію за бізнес-цінністю та регулярний перегляд сукупного впливу змін на бюджет, строки, ресурси та якість.

Таким чином, ефективність управління IT-проєктом доцільно визначати не кількістю реалізованих функцій, а здатністю команди та замовника спільно визначати оптимальний склад робіт для створення максимальної бізнес-цінності в межах погоджених ресурсних обмежень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Project Management Institute. (2025). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Eighth Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute. 408 с. https://www.pmi.org/standards/pmbok

Schwaber K., Sutherland J. (2020). The Scrum Guide™. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. Scrum Guides. https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100

Alsaqaf W., Malik M. Z., Ullah I., Khan M. A., Khan S. U. (2021). An Empirical Investigation of Factors Causing Scope Creep in Agile Global Software Development Context: A Conceptual Model for Project Managers. *IEEE Access*. https://doi.org/10.1109/ACCESS.2021.3100779

Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review. (2022). *Procedia Computer Science*. Vol. 197. P. 290–300. https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.12.143

Cohn M. (2005). *Agile Estimating and Planning*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 330 с. https://www.mountaingoatsoftware.com/books/agile-estimating-and-planning

Cohn M. (2004). User Stories Applied: For Agile Software Development. Boston: Addison-Wesley Professional. 304 с. https://www.oreilly.com/library/view/user-stories-applied/0321205685/

Ries E. (2011). The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York: Crown Business. 336 с. https://books.google.com.ua/books/about/The_Lean_Startup.html?id=tvfyz-4JILwC&redir_esc=y

Highsmith J. (2009). Agile Project Management: Creating Innovative Products. 2nd ed. Addison-Wesley Professional. 432 с. https://www.pmi.org/standards/pmbok

Project Management Institute. (2025). *PMBOK® Guide*. Офіційний стандарт управління проєктами, орієнтований на створення цінності, адаптивність та управління такими сферами, як обсяг, строки, фінанси, ресурси та стейкхолдери. https://www.pmi.org/standards/pmbok

United Nations. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. Sustainable Development Goal 9: Industry, Innovation and Infrastructure. https://sdgs.un.org/2030agenda

Project Management Institute. (2025). Fixed price agile projects https://www.pmi.org/learning/library/firm-fixed-price-agile-projects-6231

Євген ПАРХОМЕНКО
здобувач вищої освіти ступеня магістр
програма MBA
Бізнес Школи КРОК
Університету «КРОК»
ORCID https://orcid.org/0009-0001-6504-8967
ParkhomenkoYM@krok.edu.ua



УДОСКОНАЛЕННЯ ЦІНОУТВОРЕННЯ ТА ВИМІРЮВАННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ВНУТРІШНЬОГО СЕРВІСУ ЗАКУПІВЕЛЬ

У сучасних промислових холдингах та інших групах компаній функція закупівель дедалі частіше переходить від фрагментованого опрацювання заявок на закупівлю до моделі внутрішнього сервісу. Такий сервіс включають до корпоративного каталогу послуг; він має визначених внутрішніх замовників, стандарти взаємодії та показники якості. Водночас його економіку нерідко розглядають як адміністративні витрати, що розподіляються між бізнес-одиницями та потребують оптимізації. Такий підхід не відображає повної ролі закупівель у забезпеченні безперервності діяльності та формуванні фінансового результату основного бізнесу.

Проблема особливо помітна для сервісу, який забезпечує закупівлі IT-обладнання, програмного забезпечення, послуг та рішень з інформаційної безпеки. Емпіричною базою дослідження є внутрішній сервіс закупівель, який щорічно опрацьовує понад 8 тис. заявок на закупівлю та понад 2 тис. договірних документів. Результат його роботи не обмежується опрацюванням заявки на закупівлю або укладенням договору. З одного боку, сервіс повинен забезпечити поставку в погоджений строк і належної якості, мінімізуючи ризик зупинення чи деградації основних сервісів. З іншого – він забезпечує економію, уникнення витрат, кращі умови договорів, зменшення ризиків постачання та ефект від консолідації попиту. Сучасні дослідження результативності непрямих закупівель обґрунтовують потребу збалансованої