



Менеджмент

УДК 658.631

DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.17008061>

Використання цифрових інструментів в управлінні проєктами

Безрученков Юрій Володимирович,

к. пед. н., доцент кафедри професійної освіти, ресторанного і туристичного
бізнесу, ЛНУ імені Тараса Шевченка, м. Полтава, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-0347-1812>

Щука Галина Петрівна,

д. пед. н., професор кафедри туризму, готельної та ресторанної справи
Закарпатський угорський інститут ім. Ф. Ракоці II, м. Берегово, Україна

<https://orcid.org/0000-0003-4368-5081>

Прийнято: 18.08.2025 | Опубліковано: 31.08.2025

***Актуальність.** У сучасному бізнес-середовищі, що зазнає постійних змін під впливом глобальних криз, цифровізація управлінських процесів стала не лише технологічною необхідністю, а й стратегічним інструментом забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організацій. Управління проєктами трансформується з технічної функції у багатовимірну дисципліну, що поєднує цифрові рішення, гнучкі методології та соціальні аспекти командної взаємодії. **Метою** статті є комплексне аналіз можливостей використання цифрових інструментів в управлінні проєктами, з акцентом на комбіновані моделі управління, які поєднують елементи традиційних та гнучких підходів, а також їх застосування в умовах гібридного та дистанційного режиму роботи. **Методи.** У дослідженні*



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

використано аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз традиційних і цифрових підходів, системний підхід до оцінки ефективності управлінських моделей, а також метод узагальнення для формулювання практичних рекомендацій. **Результати.** Встановлено, що цифрові платформи (Microsoft Teams, Jira, Trello, Asana, Slack), інструменти аналітики (Hubstaff, Time Doctor) та алгоритми штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності управління проєктами. Комбіновані моделі забезпечують гнучкість, покращене управління ризиками та ефективну командну взаємодію. Наведено приклади застосування цифрових рішень у туристичному, готельному та ресторанному бізнесі, де вони дозволяють адаптуватися до змін ринку та покращити якість обслуговування. **Висновки.** Цифровізація управління проєктами є ключовим чинником адаптації організацій до викликів посткризового світу. Подальші дослідження мають бути спрямовані на вирішення невивчених аспектів, зокрема інтеграцію цифрових інструментів у малих підприємствах, психологічні виклики дистанційної роботи та етичні питання використання ШІ.

Ключові слова: управління проєктами, цифрові інструменти, гібридне середовище, гнучкі методології, штучний інтелект, туристичний бізнес, готельний бізнес, ресторанний бізнес.

Using digital tools in project management

Yurii Bezruchenko,

PhD in Pedagogical Sciences, associate professor,

Department of Vocational Education, Restaurant and Tourism Business, Taras

Shevchenko Luhansk National University, Poltava, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0347-1812>



Halyna Shchuka,

Doctor of Pedagogical Sciences, professor, Department of Tourism, Hotel and Restaurant Management, Ferenc Rákóczi II Transcarpathian Hungarian Institute, Berehove, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0003-4368-5081>

Abstract. *In today's business environment, which is constantly evolving under the influence of global crises, the digitalization of management processes has become not only a technological necessity but also a strategic tool for ensuring organizational resilience and competitiveness. Project management is transforming from a purely technical function into a multidimensional discipline that integrates digital solutions, agile methodologies, and the social dynamics of team collaboration.* **Methodology.** *This article aims to provide a comprehensive analysis of the potential utilization of digital tools in project management, with a specific emphasis on hybrid models that integrate elements of both traditional and agile methodologies, and on their implementation within hybrid and remote work environments.* **Methods.** *The study employs a literature review, comparative analysis of traditional and digital approaches, a systems approach to evaluating the effectiveness of management models, and generalization methods to formulate practical recommendations.* **Results.** *The findings demonstrate that digital platforms (Microsoft Teams, Jira, Trello, Asana, Slack), analytics tools (Hubstaff, Time Doctor), and artificial intelligence algorithms significantly enhance project management efficiency. Hybrid models provide flexibility, improved risk management, and more effective team collaboration. The article presents examples of digital tool implementation in the tourism, hospitality, and restaurant industries, where such tools enable organizations to adapt to market changes and improve service quality.* **Conclusions.** *The digitalization of project management is a key factor in helping organizations adapt to the challenges of the post-crisis world. Future research should address unresolved issues such as the integration of digital*



tools in small enterprises, the psychological challenges of remote work, and the ethical implications of AI use.

Keywords: *project management, digital tools, hybrid environment, agile methodologies, artificial intelligence, tourism industry, hotel industry, restaurant industry.*

Постановка проблеми Управління проектами в сучасному світі перестає бути лише технічним інструментом реалізації завдань – воно трансформується у стратегічну дисципліну, що визначає здатність організацій адаптуватися до змін, зберігати конкурентоспроможність і забезпечувати сталий розвиток. Особливо актуальною ця трансформація стала в умовах глобальних криз, які суттєво вплинули на структуру та динаміку бізнес-процесів. Пандемія, а згодом і повномасштабна війна в Україні, стали каталізаторами глибоких змін у способах організації праці, управління командами та реалізації проєктів.

Масовий перехід до гібридного та дистанційного режиму роботи в Україні спричинив необхідність переосмислення традиційних методів управління проектами. Бізнес був змушений оперативно адаптуватися до нових умов, впроваджуючи цифрові інструменти, змінюючи структуру комунікації та переглядаючи підходи до контролю та координації. У цьому контексті управління проектами стало не лише засобом організації роботи, а й механізмом підтримки стабільності та ефективності в умовах невизначеності.

Одним із ключових викликів, що постали перед менеджерами проєктів, стала необхідність забезпечення продуктивної командної взаємодії в умовах віддаленої співпраці. Традиційні моделі, орієнтовані на фізичну присутність та лінійне планування, виявилися недостатньо гнучкими. Це зумовило активне впровадження цифрових інструментів та гнучких стилів управління, таких як



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Agile, Scrum, Kanban, які дозволяють швидко реагувати на зміни, адаптуватися до нових вимог і підтримувати високий рівень залученості команди.

Метою статті є дослідити роль цифрових інструментів в управлінні проєктами в умовах кризових змін, проаналізувати їх вплив на ефективність проєктної діяльності та визначити найбільш релевантні підходи до цифрової трансформації управлінських процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі дедалі більше уваги приділяється цифровізації управління проєктами. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю. та Корольов Д. С. [14] досліджують застосування цифрових технологій в управлінні науковими проєктами, акцентуючи увагу на автоматизації обробки даних, хмарних платформах для співпраці та гнучких методологіях управління. Бачинський О. І. [1] аналізує роль штучного інтелекту в управлінні ІТ-проєктами, підкреслюючи його здатність автоматизувати процеси, прогнозувати ризики та оптимізувати прийняття рішень.

Гук П. В. [4] у своїй роботі досліджує штучний інтелект в управлінні бізнес процесів, та використання проєктами в умовах цифрової економіки, зокрема застосування Agile, Scrum та Kanban. Автор зазначає, що ці методології сприяють швидкому реагуванню на зміни, ефективній командній роботі та підвищенню якості кінцевого продукту.

Цюпак В., Боднар А. та Романюк А. [12] розглядають цифровізацію управління підприємствами як ключовий чинник підвищення продуктивності та конкурентоспроможності. Вони акцентують увагу на викликах цифрової трансформації, таких як висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу та питання кібербезпеки.

У контексті дослідження цифрових інструментів та гібридних моделей управління проєктами варто звернути увагу на низку актуальних наукових праць українських дослідників. Зокрема, Бехтер О. у своїй статті «Вплив



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом» [2] аналізує трансформацію управлінських практик в умовах змішаного формату роботи. Автор підкреслює, що цифрові платформи сприяють підвищенню гнучкості управління персоналом, зменшенню конфліктів та покращенню продуктивності.

Петрова І. Л. та Мушинський О. Ю. [10] досліджують інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі, акцентуючи увагу на важливості емоційного інтелекту, цифрової комунікації та адаптивного лідерства. Їхні висновки підтверджують ефективність використання гнучких методологій у багатофункціональних командах, що працюють у змішаному форматі.

Чернишова О. О., Домашенко С. В. та Домашенко Д. Г. [13] у статті «Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси» розглядають можливості оптимізації управлінських рішень за допомогою алгоритмів ШІ. Автори демонструють, як автоматизація, прогнозування ризиків та аналіз великих даних сприяють підвищенню ефективності організаційної діяльності.

Склярєнко О. В., Федік О. І. та Колодінська Я. О. [11] у публікації «Digital рішення для управління проектами та бізнес-процесами в умовах сучасних викликів» аналізують практичне застосування цифрових інструментів у проєктному менеджменті. Науковці підкреслюють, що інтеграція таких рішень як Trello, Jira, Slack та Asana дозволяє забезпечити прозорість процесів, оперативність комунікації та гнучкість управлінських рішень.

Ці та багато інших наукових досліджень підтверджують актуальність цифрової трансформації управління проєктами та обґрунтовують необхідність подальшого вивчення комбінованих моделей, що поєднують технологічні інновації з людським фактором [3].



Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне впровадження цифрових інструментів та комбінованих моделей управління проєктами, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою та потребує подальшого наукового осмислення. Зокрема, актуальною є проблема інтеграції цифрових платформ у малих та середніх підприємствах, де обмежені ресурси, низький рівень цифрової грамотності персоналу та відсутність стратегічного бачення часто ускладнюють процес трансформації.

Недостатньо вивченими залишаються також психологічні та соціальні аспекти цифрової взаємодії в гібридному середовищі, зокрема вплив постійної онлайн-комунікації на рівень стресу, мотивацію та емоційне вигорання працівників. У контексті управління командами, що працюють у різних часових поясах, постає питання культурної адаптації цифрових інструментів, яке потребує міждисциплінарного підходу.

Окрему увагу слід приділити оцінці ефективності впровадження штучного інтелекту в управлінські процеси, особливо в умовах нестабільного середовища, де алгоритми можуть не враховувати контекстуальні чинники, важливі для прийняття рішень. Крім того, етичні аспекти використання ШІ, зокрема прозорість алгоритмів, захист персональних даних та відповідальність за автоматизовані рішення, залишаються відкритими для дискусії [1].

Таким чином, подальше дослідження цих невирішених частин загальної проблеми є необхідним для формування цілісної моделі цифрового управління проєктами, яка буде не лише технологічно ефективною, а й соціально відповідальною та адаптивною до реалій українського бізнес-середовища.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). У контексті трансформації управлінських практик, спричиненої глобальними кризами та цифровізацією бізнес-середовища, метою даної статті є комплексне дослідження можливостей та ефективності використання цифрових інструментів у проєктному менеджменті. Основна увага приділяється аналізу



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

комбінованих (гібридних) моделей управління, які поєднують елементи традиційних та гнучких методологій, а також їх застосуванню в умовах гібридного та дистанційного режиму роботи.

Для досягнення поставленої мети в межах дослідження вирішуються такі завдання:

1. Проаналізувати сучасні наукові підходи до цифрової трансформації управління проєктами.
2. Визначити переваги та обмеження комбінованих моделей управління в контексті кризових змін.
3. Дослідити практичне застосування цифрових платформ та інструментів в управлінні проєктами, навести приклади.
4. Оцінити роль штучного інтелекту в оптимізації управлінських процесів, прогнозуванні ризиків та автоматизації рутинних завдань.
5. Сформулювати рекомендації щодо впровадження комбінованих моделей управління проєктами в українських організаціях з урахуванням галузевої специфіки та ресурсних обмежень.

Реалізація цих завдань дозволить не лише поглибити теоретичне розуміння цифрової трансформації управління проєктами, а й надати практичні орієнтири для організацій, які прагнуть адаптуватися до нових викликів та забезпечити стійкий розвиток у посткризовому середовищі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гнучкі методології управління проєктами, зокрема Agile, Scrum, Kanban та Lean, стали основою нової управлінської парадигми, що поєднує технологічну інноваційність із людським фактором [5]. Такі підходи орієнтовані на ітеративне планування, швидке реагування на зміни, постійне вдосконалення процесів та активну участь усіх членів команди. Їхнє застосування в умовах гібридного та дистанційного режиму роботи дозволяє не лише оптимізувати операційні процеси, а й створювати сприятливе середовище для розвитку творчого



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

потенціалу, підвищення мотивації працівників та формування культури відкритої співпраці.

У сфері туризму, наприклад, використання Scrum дозволяє туристичним агентствам швидко адаптувати турпродукти до змін у попиті, геополітичній ситуації чи погодних умовах. Команди можуть працювати над оновленням маршрутів, інтеграцією нових сервісів (наприклад, онлайн-екскурсій) та вдосконаленням клієнтського досвіду в режимі коротких спринтів.

У готельному бізнесі цифрові інструменти, такі як Asana, Trello та Slack, використовуються для координації між адміністрацією, обслуговуючим персоналом та технічними службами. Наприклад, впровадження Kanban-дошок дозволяє ефективно управляти завданнями з прибирання номерів, ремонту обладнання та обслуговування гостей, забезпечуючи прозорість і контроль у реальному часі.

У ресторанному секторі Agile-підходи застосовуються для управління запуском нових меню, організацією подій та оптимізацією логістики постачання. Використання хмарних платформ, таких як Monday.com або Microsoft Teams, дозволяє шеф-кухарям, менеджерам та постачальникам синхронізувати дії, швидко реагувати на зміни в замовленнях і забезпечувати стабільну якість обслуговування.

Завдяки гнучкості, прозорості та орієнтації на результат, ці методології сприяють підвищенню адаптивності організацій до змін, що є критично важливим у сучасному нестабільному бізнес-середовищі. Застосування таких підходів вимагає не лише технічної підготовки, а й стратегічного мислення, здатності до лідерства та емоційного інтелекту [6].

Фактично, управління проєктами в сучасних реаліях постає як багатовимірна дисципліна, що інтегрує технологічні рішення, методологічну гнучкість та соціальні аспекти командної взаємодії. Особливої актуальності ця інтеграція набуває в умовах нестабільності, спричиненої глобальними



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

кризами, зокрема пандемією та війною, які стимулювали перехід бізнесу до комбінованої та дистанційної моделей роботи.

У таких умовах комбіноване управління проєктами, що поєднує елементи традиційних (Waterfall) та гнучких (Agile, Scrum) методологій, дозволяє адаптувати управлінські підходи до різних типів проєктів, забезпечуючи структурованість, гнучкість і високу реактивність. Аспекти комбінованого підходу полягають у можливості одночасного використання планування та ітеративного вдосконалення, що сприяє ефективному управлінню ризиками, покращенню командної взаємодії та підвищенню загальної продуктивності [7,8].

Застосування хмарних інструментів під час комбінованої та дистанційної моделей роботи, таких як Microsoft Teams, Slack, Trello, Asana, Monday.com та інших, забезпечує безперервну комунікацію, обмін інформацією та синхронізацію завдань у реальному часі. Це є критично важливим для підтримки ефективності в командах, особливо в готельному та туристичному бізнесі, де координація між відділами має вирішальне значення.

Ключові стратегії комбінованого управління проєктами включають також використання цифрових Agile-фреймворків, що дозволяють командам оперативно адаптуватися до змін, зберігаючи гнучкість і автономність. Інструменти планування, інтегровані з алгоритмами штучного інтелекту (наприклад, Google Calendar з розумними рекомендаціями), сприяють ефективному управлінню часовими поясами, що є особливо важливим для міжнародних проєктів у туристичній сфері які використовуються паралельно з застосуванням ІІІ.

Системи на основі ІІІ забезпечують автоматизацію рутинних процесів, прогнозування ризиків, оптимізацію розподілу ресурсів та підтримку прийняття рішень, що значно підвищує якість реалізації проєктів. Віртуальні асистенти, чат-боти та алгоритми машинного навчання дозволяють формувати



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

команди з урахуванням навичок, попередніх результатів та потенціалу успішності, що особливо актуально для готельного бізнесу, де якість обслуговування залежить від злагодженої роботи персоналу [9].

На ряду з застосуванням хмарних сервісів під час комбінованої та дистанційної моделей роботи використовуються інструменти моніторингу продуктивності такі як Hubstaff, Time Doctor які дозволяють здійснювати аналітичний контроль за виконанням завдань, виявляючи зони ризику та оптимізуючи управлінські рішення. У ресторанному бізнесі це може бути корисним для аналізу ефективності роботи персоналу, оптимізації графіків та зменшення витрат. Узагальнену інформацію про використання цифрових інструментів в управлінні проєктами наведено у Таблиці 1.

Таблиця 1

Цифрові інструменти в управлінні проєктами

Стратегія	Інструменти	Функціональність	Переваги	Виклики
Хмарні інструменти для співпраці	Microsoft Teams, Slack, Trello	Комунікація, обмін документами, оновлення статусу	Підвищення продуктивності, доступність у реальному часі	Безпека даних, залежність від інтернету
Віртуальні методології Agile	Agile, Scrum, Kanban	Ітеративне планування, адаптація до змін	Гнучкість, швидке реагування, командна автономія	Необхідність навчання, складність інтеграції
Управління часовими поясами	Google Calendar, Clockwise, TimeZoner	Синхронізація графіків, координація команд	Ефективна координація, уникнення конфліктів	Технічні обмеження, різниця в часі
Інструменти моніторингу продуктивності	Hubstaff, Time Doctor	Аналіз ефективності, контроль активності	Прозорість, виявлення зон ризику	Питання конфіденційності, сприйняття контролю
Інтеграція штучного інтелекту	AI-платформи, чат-боти, ML-алгоритми	Автоматизація, прогнозування, підтримка рішень	Оптимізація ресурсів, стратегічне планування	Етичні аспекти, потреба в якісних даних

Джерело: власна розробка авторів



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

Варто виділити ключові переваги комбінованого підходу в управлінні проєктами, які підтверджують його ефективність у динамічному середовищі:

- Гнучкість – комбінований підхід дозволяє ефективно поєднувати чітке планування та структурованість Waterfall з адаптивністю, властивою Agile. Така синергія створює унікальну можливість адаптуватися до змін на будь-якому етапі управління проєктом, не порушуючи його логічної цілісності. Наприклад, у готельному бізнесі під час відкриття нового об'єкта можна застосувати Waterfall для будівельних та інженерних робіт, а Agile – для розробки маркетингової стратегії, підбору персоналу та впровадження CRM-систем [15].

- Покращене управління ризиками через аналітику в тому числі за допомогою штучного інтелекту – є найвагоміша перевага комбінованого підходу – підвищена здатність до прогнозування та нейтралізації ризиків. Використання прогнозової аналітики на ранніх етапах планування дозволяє виявляти потенційні загрози, моделювати сценарії та розробляти превентивні заходи. У ресторанному бізнесі, наприклад, аналітичні інструменти дозволяють передбачити сезонні коливання попиту, оптимізувати закупівлі та уникнути перевитрат.

- Підвищення ефективності командної взаємодії. Комбінований підхід сприяє налагодженню ефективної взаємодії між представниками різних функціональних груп – від технічних до управлінських та креативних. Завдяки можливості інтегрувати інструменти зворотного зв'язку, трекінгу завдань та синхронізації прогресу, досягається вищий рівень узгодженості рішень та зниження фрагментації проєктних процесів. У туристичних компаніях це дозволяє координувати роботу між відділами бронювання, логістики, маркетингу та підтримки клієнтів у режимі реального часу.

- Підвищення кваліфікації менеджерів проєктів. Успішне застосування гібридного підходу потребує високого рівня компетентності



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

проектних менеджерів. Важливою умовою є здобуття базових знань у таких методологіях, як Agile, Lean, PRINCE2 та Six Sigma, що дозволяє гнучко адаптувати набір методів до специфіки кожного проекту. У готельному секторі це може включати навчання персоналу роботі з PMS-системами, цифровими платформами бронювання та інструментами управління якістю обслуговування.

- Інтеграція адаптивного програмного забезпечення. Інструменти управління, що підтримують мульти-методологічний підхід, як Jira, Wrike, ClickUp, забезпечують інтероперабельність між підходами та дозволяють командам змінювати фреймворки без перезавантаження проекту. Це сприяє підтримці динаміки змін та актуальності робочих процесів. У ресторанному бізнесі, наприклад, це дозволяє одночасно управляти проектами з оновлення меню, ремонту приміщень та маркетингових кампаній.

- Пілотне тестування моделі управління. Перед масштабним впровадженням доцільним є тестування комбінованих практик у межах окремих функціональних підрозділів або пілотних проектів. Це дозволяє ідентифікувати слабкі місця, сформулювати внутрішні рекомендації та адаптувати обрану стратегію до конкретного корпоративного середовища. У туристичному бізнесі це може бути реалізовано через запуск нових напрямків або сервісів у тестовому режимі з подальшим масштабуванням на основі зібраних даних.

Результати аналізу свідчать, що впровадження гнучких та комбінованих методологій управління проектами у поєднанні з використанням цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту формує нову парадигму організаційного розвитку. Практика їх застосування у туристичному, готельному та ресторанному бізнесі демонструє здатність цих підходів забезпечувати баланс між структурованістю та адаптивністю, підвищувати ефективність командної взаємодії, зменшувати управлінські ризики та



ЗДОБУТКИ ЕКОНОМІКИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЇ

оптимізувати використання ресурсів. Це підтверджує перспективність комбінованих моделей у динамічному та нестабільному бізнес-середовищі, де ключовими факторами успіху виступають гнучкість, інноваційність і здатність до швидкої адаптації.

Висновки. У межах дослідження було проаналізовано роль цифрових інструментів в управлінні проектами. Встановлено, що цифрові платформи, гнучкі методології та інструменти аналітики суттєво впливають на ефективність проєктної діяльності, сприяючи адаптації організацій до нестабільного середовища.

Комбіновані моделі управління, які поєднують традиційні та Agile-підходи, забезпечують баланс між структурованістю та гнучкістю, що є критично важливим у періоди змін. Застосування таких інструментів, як Microsoft Teams, Trello, Jira, Hubstaff, а також алгоритмів штучного інтелекту, дозволяє оптимізувати ресурси, покращити комунікацію, підвищити точність планування та управління ризиками.

На прикладі туристичного, готельного та ресторанного бізнесу продемонстровано, як цифрова трансформація управлінських процесів сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту та покращенню якості обслуговування.

Таким чином, цифровізація управління проектами постає не лише як технологічна інновація, а як стратегічна необхідність для забезпечення конкурентоспроможності організацій у посткризовому світі.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну оцінку ефективності цифрових підходів у різних секторах економіки України, зокрема в малому та середньому бізнесі, а також на вивчення впливу цифрових інструментів на мотивацію та залученість працівників у дистанційному форматі роботи.



Список використаних джерел

1. Бачинський О. І. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проєктами. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 61.
2. Бехтер О. Вплив гібридного робочого середовища на ефективність управління персоналом. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-50>
3. Godfred O. The Future of Project Management: Trends Shaping 2025 and Beyond. *LinkedIn*. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/future-project-management-trends-shaping-2025-beyond-godfred-i2j1c> (дата звернення: 04.06.2025).
4. Гук П. В. Штучний інтелект як інструмент підвищення ефективності бізнес-процесів. Матеріали конференції «Управління проєктами». Київ: КПП ім. Ігоря Сікорського. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/328864> (дата звернення: 04.06.2025).
5. Damij N., Damij T. Agile IT project management: The Kanban approach. *Reference Module in Social Sciences*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/B9780443289934000998> (дата звернення: 04.06.2025).
6. Emblemståg J. Lean project planning – Bridging last planner system and earned value management. *Heliyon*. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844024138418> (дата звернення: 04.06.2025).
7. Catarina Koudriachov, Carlos Tam. Success with Agile Project Management: Looking back and into the future. *Journal of Systems and Software*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121225000962> (дата звернення: 04.06.2025).



8. Klaus-Rosińska A., Gąsiorowska A. Project management in IT with LeSS Scrum methodology. *Procedia Computer Science*. 2025. Vol. 256. P. 1962–1968. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050925007070> (дата звернення: 04.06.2025).
9. McKinsey & Company. Reconfiguring work: Change management in the age of gen AI. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights> (дата звернення: 04.06.2025).
10. Петрова І. Л., Мушинський О. Ю. Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.17721/tpe.2024.49.12>
11. Склярєнко О. В., Федік О. І., Колодінська Я. О. Digital рішення для управління проектами та бізнес-процесами в умовах сучасних викликів. *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 85–90.
12. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. *Економічний аналіз*. 2024. Т. 34. № 2. С. 465–479. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.02.465>
13. Чернишова О. О., Домашенко С. В., Домашенко Д. Г. Вплив штучного інтелекту на бізнес-процеси з метою оптимізації та покращення ефективності роботи організації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Технічні науки. 2024. № 2. С. 196–204.
14. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Цифрові інструменти та технології в управлінні науковими проектами. *Review of Transport Economics and Management*. 2025. № 12(28). С. 224–232. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/32810>
15. How agile is agile? Insights for a post-pandemic profession. URL: <https://www.apm.org.uk/blog/how-agile-is-agile-insights-for-a-post-pandemic-profession/> (дата звернення: 04.06.2025).