

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В ХАРЧОВІЙ ПРОМИСЛОВОСТІ НА ОСНОВІ ПІДХОДІВ AGILE

DOI: <https://doi.org/10.32620/cher.2025.2.14>

Постановка проблеми. Agile-фреймворки довели свою ефективність та важливість і стали стандартом в IT-індустрії. На жаль, вітчизняний бізнес ігнорує цей інструментарій управління проектами, ігноруючи його значний методологічний та практичний потенціал. Це пов'язано, перш за все, з великим опором прийняттю нової філософії та методу на рівні вищого керівництва, інерцією мислення та нерозумінням сфери застосування гнучких технологій у контексті вже усталених та працюючих організаційно-технологічних процесів. Укорінена механістична бюрократія як традиційна форма організації бізнес-процесів у харчовій промисловості виправдана в стабільному екзогенному та ендогенному середовищі. Але в умовах потрясінь та невизначеності ця структура є неефективною та недоцільною. Це особливо стосується проектної діяльності, яка за визначенням є відкритою системою, що передбачає зміни та вимагає більш гнучкого підходу, конструктивної взаємодії та залучення учасників усіх рівнів. *Мета дослідження* – обґрунтувати необхідність удосконалення методології управління проектами в контексті функціонування підприємств харчової промисловості на основі Agile-фреймворків. *Об'єкт дослідження* – операційна та проектна діяльність підприємств харчової промисловості в динамічному середовищі. *Методи дослідження.* Теоретичною основою цього дослідження є наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з управління проектами, операційного менеджменту, організаційного розвитку та адаптивних систем управління. У дослідженні використано сукупність загальнонаукових методів: міждисциплінарний підхід; аналіз та синтез для узагальнення теоретичних підходів до використання Agile в управлінні; системний підхід до розгляду підприємства харчової промисловості як складної соціально-економічної системи; порівняльний аналіз для виявлення відмінностей між традиційними та Agile методами управління. *Гіпотеза дослідження.* Впровадження Agile-фреймворків у практику управління проектами підприємств харчової промисловості підвищить їхню адаптивність, ефективність та координацію зацікавлених сторін у динамічному та невизначеному соціально-економічному середовищі за умови подолання організаційних, культурних та технологічних бар'єрів шляхом цільової адаптації цих фреймворків. *Виклад основних матеріалів.* У статті представлено авторське систематичне узагальнення історичних передумов виникнення та еволюції Agile-методології та тенденцій її розвитку в сучасному мінливому середовищі. На основі результатів аналізу визначено найпоширеніші Agile-фреймворки, виділено їх функціональні особливості та сфери доцільного застосування. Особлива увага приділена сучасному стану впровадження Agile-підходів до управління на підприємствах харчової промисловості, визначено типові проблеми та бар'єри, що виникають у процесі їх інтеграції в операційну та проектну діяльність. Визначено перспективні напрямки подальших досліджень, зокрема щодо адаптації існуючих фреймворків до специфіки харчової промисловості та подолання структурних та організаційних бар'єрів у впровадженні. *Оригінальність та практична значущість*

¹ Бурлуцька Світлана Владиславівна, д-р екон. наук, доцент, професор кафедри економіки праці та менеджменту, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна.

Burlutska Svitlana, Doc.Sc. in Economics, Associate Professor, Professor of Labour Economics and Management Department, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9497-7917>

e-mail: lanavb75@gmail.com

² Шморгун Богдан Вікторович, здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, спеціальність 073 Менеджмент, Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна.

Shmorgun Bogdan, postgraduate student applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, specialty 073 Management, National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0009-0207-2874>

e-mail: b.shmorgun@gmail.com



[Creative Commons Attribution
NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



дослідження. Визначено вектор можливого впровадження Agile-підходів на підприємствах харчової промисловості в операційній та проектній діяльності. Вивчений досвід зарубіжних та вітчизняних прикладів впровадження фреймворків та процесів Agile-трансформації на підприємствах харчової промисловості дозволив емпірично обґрунтувати позитивний вплив Agile-підходів на підвищення адаптивності підприємств в умовах коливань соціально-економічних систем.

Ключові слова:

Agile; харчова промисловість; фреймворк; проектна діяльність; Agile-трансформація; гнучкі підходи; Scrum; Kanban; Lean.

IMPROVEMENT OF PROJECT MANAGEMENT PRACTICE IN THE FOOD INDUSTRY BASED ON AGILE APPROACHES

Formulation of the problem: Agile frameworks have proven their effectiveness and importance and have become a standard in the IT industry. Unfortunately, domestic business ignores this project management toolkit, ignoring its significant methodological and practical potential. This is primarily due to the great resistance to adopting a new philosophy and method at the top management level, inertia of thinking and lack of understanding of the scope of flexible technologies in the context of already established and working organizational and technological processes. The entrenched mechanistic bureaucracy as a traditional form of organizing business processes in the food industry is justified in a stable exogenous and endogenous environment. But in the face of shocks and uncertainty, this structure is inefficient and inappropriate. This is especially true for project activities, which by definition is an open system that involves changes and requires a more flexible approach, constructive interaction and involvement of participants at all levels. *The aim of the research:* is to substantiate the need to improve the project management methodology in the context of the functioning of food industry enterprises on the basis of Agile frameworks. *The subject of the research:* is the operational and project activities of food industry enterprises in a dynamic environment. *The methods of the research:* The theoretical basis of this study is the scientific works of domestic and foreign scientists on project management, operational management, organizational development and adaptive management systems. The study used a set of general scientific methods: an interdisciplinary approach; analysis and synthesis to generalize theoretical approaches to the use of Agile in management; a systematic approach to consider the food industry enterprise as a complex socio-economic system; comparative analysis to identify differences between traditional and Agile management methods. *The hypothesis of the research:* The implementation of Agile frameworks in the project management practices of food industry enterprises will enhance their adaptability, efficiency, and coordination of stakeholders in a dynamic and uncertain socio-economic environment, provided that organizational, cultural, and technological barriers are addressed through tailored adaptation of these frameworks. *The statement of basic materials:* The article presents the author's systematic generalization of the historical prerequisites for the emergence and evolution of the Agile methodology and the trends of its development in the modern changing environment. Based on the results of the analysis, the most common Agile frameworks are identified, their functional features and areas of appropriate application are highlighted. Special attention is paid to the current state of implementation of agile management approaches in food industry enterprises, identified typical problems and barriers that arise in the process of their integration into operational and project activities. Promising directions for further research have been identified, in particular in terms of adapting existing frameworks to the specifics of the food industry and overcoming structural and organizational barriers to implementation. *The originality and practical significance of the research:* The vector of possible implementation of Agile approaches at food industry enterprises in operational and project activities is determined. The studied experience of foreign and domestic examples of implementation of frameworks and Agile transformation processes at food industry enterprises allowed empirically substantiate the positive impact of agile approaches on increasing the adaptability of enterprises in conditions of fluctuation of socio-economic systems.

Key words:

Agile; food industry; framework; project activity; Agile transformation; flexible approaches; Scrum; Kanban; Lean.

Постановка проблеми. Agile фреймворки та практики широко використовуються розробниками програмного забезпечення на протязі тривалого часу. Створюються і вдосконалюються підходи, інструменти та спосо-

би використання гнучких підходів у проектному менеджменті. Agile фреймворки підтвердили свою ефективність і важливість, стали стандартом в ІТ-індустрії. На жаль, вітчизняний бізнес обходить осторонь зазначений ін-





струментарій проектного менеджменту, ігноруючи його суттєвий методичний та практичний потенціал. Це пов'язано, в першу чергу, з великим супротивом прийняття нової філософії та способу на рівні топ-менеджменту, інертністю мислення та нерозумінням сфери застосування гнучких технологій в контексті вже складених і працюючих організаційних та технологічних процесів. Укорінена механістична бюрократія як традиційна форма організації бізнес-процесів підприємств харчової промисловості виправдовує себе в стабільному екзогенному та ендогенному середовищі. Але в умовах шоківих збурень та невизначеності така структура неефективна та недоцільна. Особливо це стосується проектної діяльності, яка за своїм визначенням є відкритою системою, що передбачає внесення змін та потребує більш гнучкого підходу, конструктивної взаємодії та залучення до процесу учасників всіх рівнів. Впровадження інструментарію Agile фреймворків на підприємствах харчової промисловості дозволить забезпечити стабільність процесів проектної діяльності, мінімізувати негативні зовнішні ефекти, підвищити координацію всіх стейкхолдерів в межах реалізації конкретного проекту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади дослідження проблем використання Agile фреймворків містяться у багатьох роботах зарубіжних вчених: Бек К., Бенніс В., Гак А., Джонс Д., Хайсміт Ж., Кокбурн А., Рігбі Д., Сазерланд Ж., Такеучі Х., Деннінг С., Аппело Ж., Поппендік М., Поппендік Т. Серед вітчизняних вчених, що займалися і займаються теоретичними та прикладними питанням збалансованості етапів проектного менеджменту, дослідженням процесів формування ефективної моделі управління проектами на рівні промислового підприємства, слід відзначити Кондрат О., Шашков Н., Фадеев І, Козаков Т.

Останні вітчизняні роботи, пов'язані з Agile фокусуються на цифровій трансформації, управлінню проектами, адаптацією освітніх проектів та використанню гнучких підходів управління у відновленні України. Останні світові публікації, що стосуються Agile, стосуються використанню технологій штучного інтелекту в різних фреймворках, аналізують різні методи та підходи до Agile-трансформацій, взаємодію між гібридними моделями роботи та Agile-розробкою, вплив принципів Agile на успішність проектів. Ви-

знаючи теоретичну та практичну цінність напрацьованих згаданих вітчизняних та закордонних дослідників, відзначимо, що проблема забезпечення ефективного використання гнучких фреймворків в проектному менеджменті на рівні промислового підприємства в умовах ендогенних та екзогенних шоківих збурень досі не вирішена.

Метою статті є обґрунтована необхідність вдосконалення методики управління проектами в контексті умов функціонування підприємств харчової промисловості на підґрунті фреймворків Agile. Об'єктом дослідження є операційна та проектна діяльність підприємств харчової промисловості в умовах динамічного середовища.

Теоретичну базу даного дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з питань управління проектами, операційного менеджменту, організаційного розвитку та адаптивних систем управління. У процесі дослідження використовувалася комплекс загальнонаукових методів: міждисциплінарний підхід; аналіз і синтез для узагальнення теоретичних підходів до використання Agile в управлінні; системний підхід для розгляду підприємства харчової промисловості як складної соціально-економічної системи; порівняльний аналіз для виявлення відмінностей між традиційними та Agile-методами управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток Agile методології почався у 2001 році, коли провідними розробниками програмного забезпечення було створено Agile Manifesto. Суть Agile-маніфесту полягає в проголошенні основних цінностей, які мають забезпечити ефективну, гнучку та адаптивну розробку продуктів (передусім програмного забезпечення). Передумовами створення маніфесту виступало те, що традиційні підходи до управління проектами (зокрема Waterfall) не відповідали суті процесу розробки програмного забезпечення. Проекти не вкладались в бюджет та строки або не відповідали потребам клієнтів. Маніфест швидко набув популярності і багато ІТ компаній почали слідувати цим цінностям в своїх процесах і підходах. Як результат – з часом, на додачу до чотирьох основних цінностей, було сформульовано 12 основних принципи, якими зараз керуються послідовники Agile.

Розвиток методології Agile можна зобразити наступною діаграмою (рисунок 1).

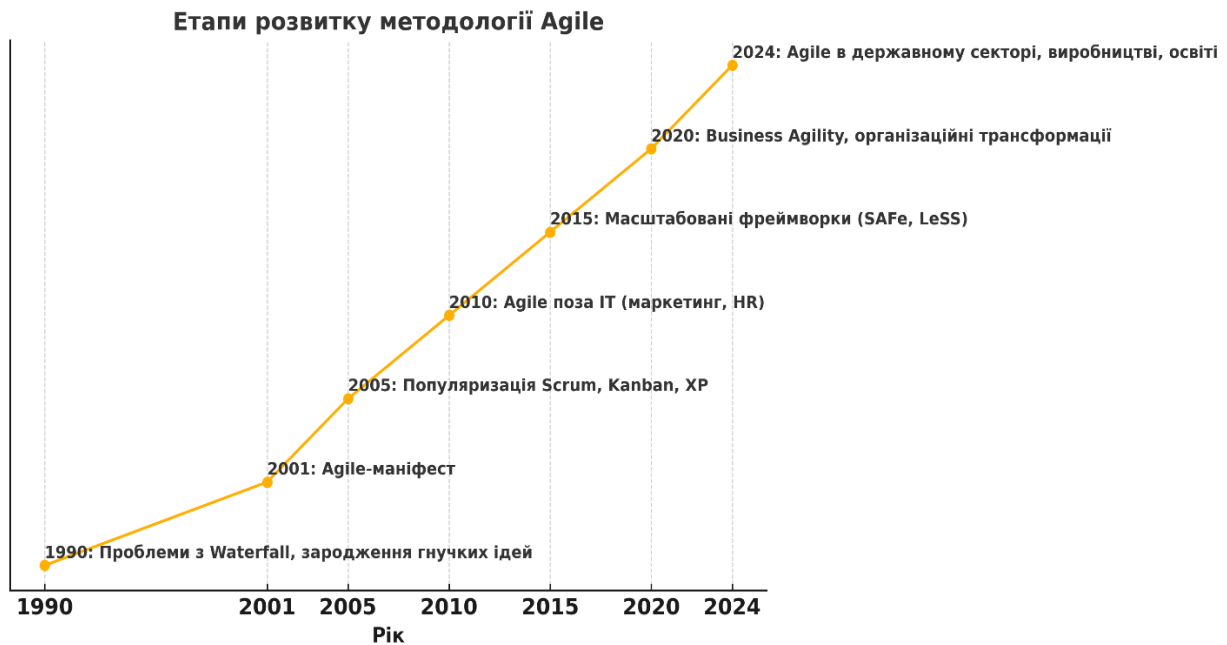


Рисунок 1 – Етапи розвитку методології Agile
Джерело: сформовано авторами на підставі [2; 3; 5; 6]

Сучасні методи управління проектами, зокрема фреймворки Agile, стали ключовим інструментом для організацій, що прагнуть адаптивності, швидкого реагування на зміни та ефективного постачання цінності. Agile-фреймворки, такі як Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP), Lean, Feature-Driven Development (FDD), Dynamic Systems Development Method (DSDM), Scaled Agile Framework (SAFe), Large Scale Scrum (LeSS), Nexus і Disciplined Agile Delivery (DAD), пропонують різноманітні підходи до реалізації проектів у динамічному середовищі. Кожен із них має унікальні особливості, але їх можна згрупувати за спільними характеристиками, що відображають схожість у принципах, практиках чи контекстах застосування. Водночас відмінності між фреймворками визначають їхню специфіку та придатність для певних типів проектів. Наш підхід передбачає систематизування Agile-фреймворків в п'ять груп на основі їхніх ключових рис та відмінностей (рисунок 2).

Перша група об'єднує ітеративні фреймворки з чіткою структурою та визначеними ролями, зокрема Scrum і Nexus. Ці фреймворки використовують ітеративний підхід, розбиваючи проекти на короткі цикли (спринти), що забезпечують регулярне постачання цінності та безперервність процесів. Вони передбачають чіткий розподіл ролей, таких як Scrum Master і Product Owner, та структуровані церемонії, включаючи планування, що-

денні наради й ретроспективи. Scrum це універсальний фреймворк, орієнтований на одну команду, що працює над продуктом, із тривалістю спринтів від одного до чотирьох тижнів [14]. Він широко застосовується в різних галузях завдяки своїй простоті та гнучкості. Натомість Nexus розширює принципи Scrum для координації кількох команд (зазвичай від трьох до дев'яти), акцентуючи на інтеграції їхніх результатів [13]. Основна відмінність полягає в масштабі: Scrum оптимальний для невеликих команд, тоді як Nexus вирішує проблему синхронізації в великих проектах або між кількома проектами.

Друга група включає фреймворки Kanban і Lean, що фокусуються на візуалізації робочих процесів та оптимізації циклічних або повторюваних завдань. Обидва підходи спрямовані на оптимізацію процесів через усунення втрат і організації компоновки завдань. В основі фреймворків лежить візуалізація, вони не прив'язані до фіксованих ітерацій, що робить їх гнучкими для адаптації до змін. Kanban зосереджується на управлінні потоком завдань у межах однієї команди чи проекту, застосовуючи обмеження незавершеної роботи (WIP) для підвищення ефективності [8]. Lean, натомість, має ширший фокус, використовуючи принципи бережливого виробництва для оптимізації процесів на організаційному рівні, з акцентом на створенні цінності для замовника [16].



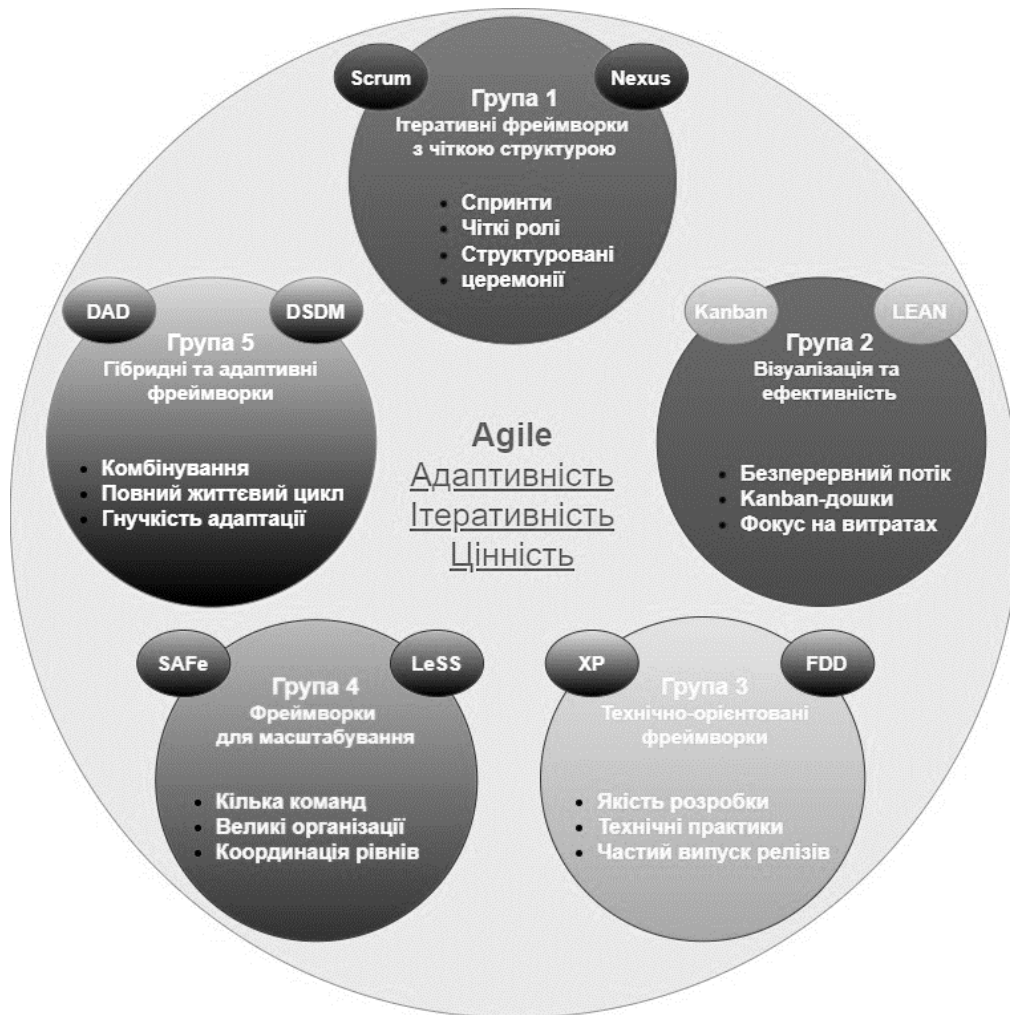


Рисунок 2 – Класифікація Agile фреймворків
Джерело: сформовано авторами

Відмінність між ними полягає в масштабах застосування: Kanban є локальним інструментом, тоді як Lean охоплює стратегічні аспекти управління організацією.

Третя група об'єднує технічно-орієнтовані фреймворки, такі як Extreme Programming (XP) і Feature-Driven Development (FDD), які сфокусовані на якості розробки, зокрема в контексті програмного забезпечення. Обидва фреймворки використовують ітеративний підхід із частими релізами, що дозволяє швидко отримувати зворотний зв'язок, і передбачають тісну співпрацю із замовником на всіх етапах розробки для уточнення вимог. XP вирізняється практиками, спрямованими на технічну досконалість, такими як парне програмування, тестування на основі TDD і безперервна інтеграція/розгортання (CI/CD), що забезпечують гнучкість і якість коду [4]. FDD, навпаки, є більш структурованим, зосереджуючись на побудові моделі продукту та покроковій реалізації функціоналу, що робить його придат-

ним для проектів із чітко визначеними вимогами [5]. Основна відмінність полягає в рівні структурованості: XP гнучкіший і орієнтований на технічні практики, тоді як FDD пропонує чітку методологію для великих проектів.

Четверта група охоплює фреймворки для масштабування Agile, зокрема Scaled Agile Framework (SAFe) і Large Scale Scrum (LeSS). Ці підходи розроблені для застосування Agile у великих організаціях або проєктах із кількома командами, поєднуючи принципи Scrum, Lean і Kanban для координації роботи на різних рівнях. SAFe є комплексним фреймворком, що охоплює рівні команд, програм і портфеля, інтегруючи елементи DevOps для підтримки масштабних ініціатив [12]. LeSS, навпаки, зберігає простоту Scrum, адаптуючи його для кількох команд (до восьми), що працюють над одним продуктом, уникаючи надмірної складності [9]. Відмінність між ними полягає в підході до масштабування: SAFe пропонує деталізо-

вану структуру для великих організацій, тоді як LeSS направлений на мінімізацію бюрократію.

П'ята група включає гібридні та адаптивні фреймворки, такі як Disciplined Agile Delivery (DAD) і Dynamic Systems Development Method (DSDM). Ці підходи поєднують елементи кількох Agile-методологій (Scrum, Lean, XP, Kanban), що дозволяє гнучко адаптувати їх до різних контекстів. Вони фокусуються на повному життєвому циклі проекту, включаючи управління ресурсами та залучення замовника, і є ефективними для проектів із жорсткими строками чи складними вимогами. DAD пропонує набір інструментів і практик для адаптації Agile до конкретного проекту, охоплюючи весь цикл від ініціації до постачання [11]. DSDM, своєю чергою, акцентує на управлінні проектами в умовах обмежених ресурсів, із сильним залученням замовника та ітеративним вдосконаленням [2]. Відмінність полягає в акцентах:

DAD є універсальним і інструментально багатим, тоді як DSDM більше орієнтований на управління в умовах обмежень.

Сучасний розвиток Agile виходить за межі окремих фреймворків, охоплюючи ширші організаційні концепції. Business Agility передбачає застосування гнучкості на рівні всієї організації для швидкої адаптації до ринкових змін [6]. Agile-трансформація зосереджується на стратегічному впровадженні принципів Agile у бізнес-культуру, сприяючи культурним і структурним змінам [2]. У контексті VUCA-середовища (волатильність, невизначеність, складність, неоднозначність), Agile стає інструментом для управління в умовах нестабільності, дозволяючи організаціям швидко реагувати на виклики [5]. Ці тенденції підкреслюють еволюцію Agile від проектного інструменту до філософії, що трансформує організаційні підходи (риснок 3).

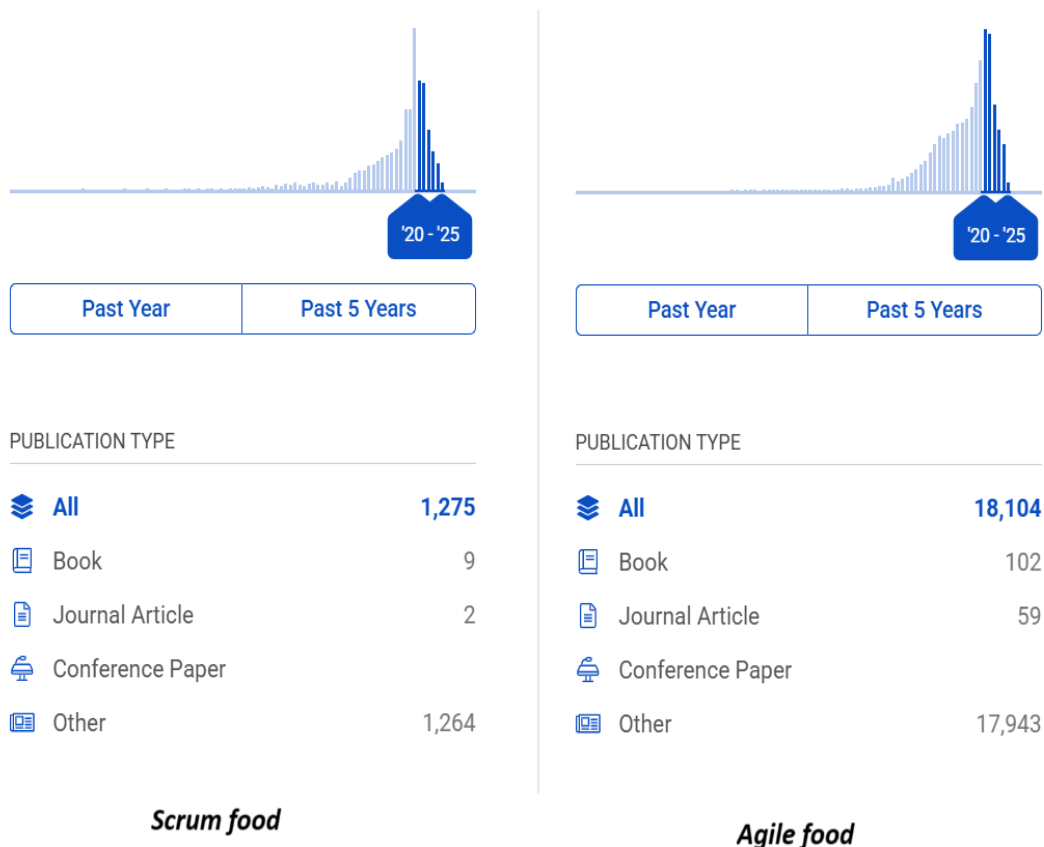


Рисунок 3 – Аналіз статей на academia.edu з пошуком різних статей

Джерело: сформовано авторами

Отже, групування Agile-фреймворків за спільними характеристиками - ітеративністю, візуалізацією, технічною орієнтацією, масштабуванням чи гібридністю дозволяє чітко

зрозуміти їхні сильні сторони та контексти застосування. Відмінності, такі як рівень структурованості, масштаб проекту чи фокус на технічних аспектах, визначають вибір





фреймворку для конкретних потреб. Сучасні тенденції, такі як Business Agility і адаптація до VUCA-середовища, свідчать про подальшу еволюцію Agile, що робить його не лише методологією, але й стратегічним інструментом для організаційного розвитку.

В сучасних умовах підприємства харчової промисловості України знаходяться в ситуації постійної конкуренції, росту цін на сировину та електроенергію (і як наслідок росту собівартості продукції), зменшення купівельної спроможності населення, браку трудових ресурсів. Невизначеною являється загальна фінансово-економічна та політична обстановка. Така ситуація вимагає необхідності трансформації підходів до управління операційною та проектною діяльністю, що прямо корелює з Agile. Аналіз наукових статей, проведений авторами, показує, що науковий інтерес до впровадження Agile методо-

логії та найбільш поширених фреймворків на підприємствах харчової промисловості в світових масштабах досить високий, але пов'язаний в основному з впровадженням Kanban дошок для оптимізації доставки продукції та скорочення транспортних витрат. На малюнку представлено порівняння кількості статей на порталі academia.edu [1] за пошуковими фразами “Agile food” “Scrum food” за останні 5 років (рисунок 3).

Однак, згідно з даними State of Agile Report [13], що публікує щорічні глобальні дослідження, яке відображає поточний стан, тенденції, проблеми та досягнення у впровадженні Agile-методологій у різних організаціях і галузях по всьому світу, кількість підприємств харчової промисловості, де впроваджено Agile, досить низька і навіть не потрапила в звіт (рисунок 4).

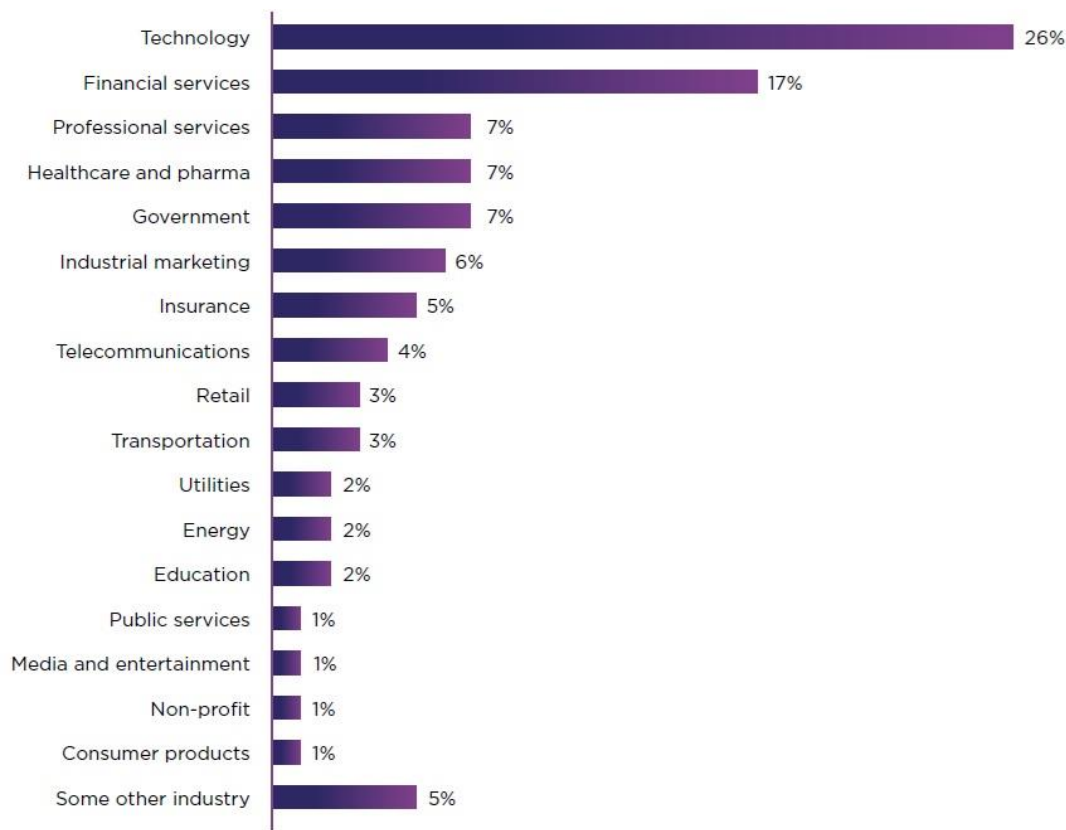


Рисунок 4 – Статистика по впровадженню Agile по індустріям
Джерело: сформовано авторами на підставі [13]

Також, згідно з даними опитування, проведеному у 2024 році State of Agile Culture Report [2], статистичні дані по підприємствам

харчової промисловості не є репрезентативними (рисунок 5).

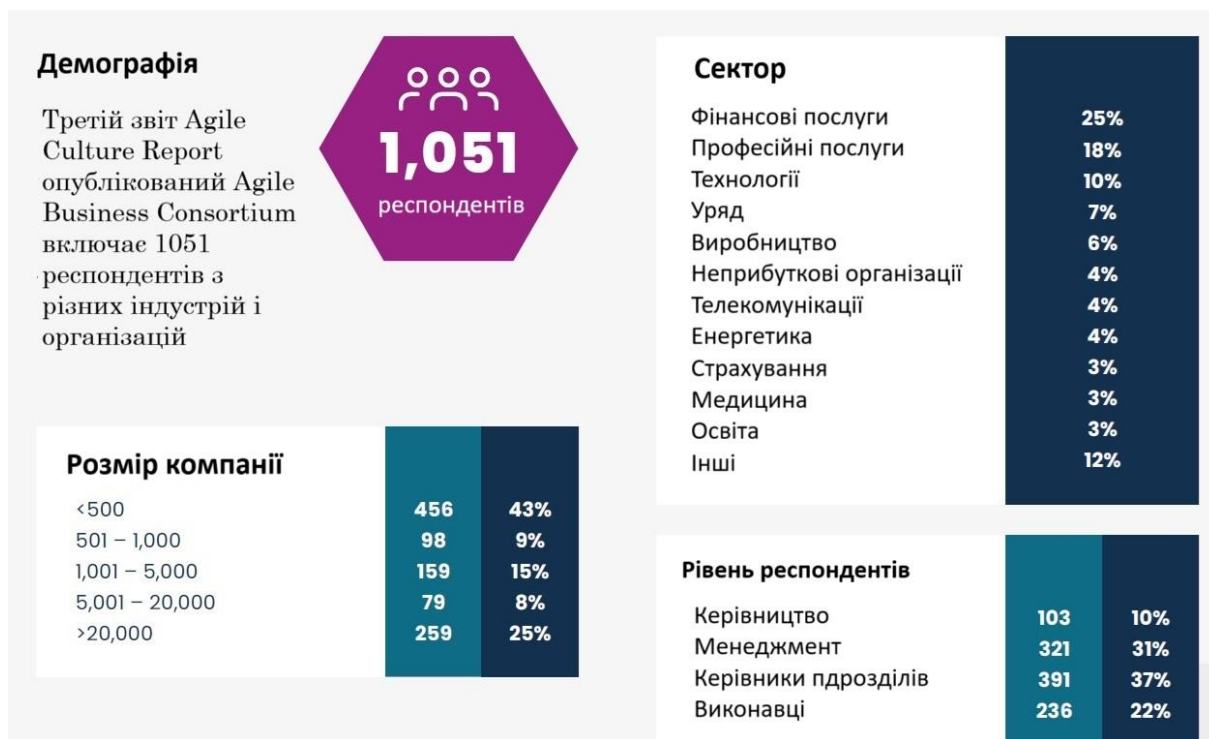


Рисунок 5 – Опитування по впровадженню Agile від Agile Business Consortium

Джерело: сформовано авторами на підставі [2]

Харчова промисловість України є однією з ключових галузей економіки, що забезпечує продовольчу безпеку, зайнятість і значну частку експорту. Проте сучасні виклики, такі як глобальна конкуренція, швидкі зміни споживчих уподобань і потреба в інноваціях, вимагають від підприємств галузі гнучкості та адаптивності. Agile-фреймворки, такі як Scrum, Kanban, Lean чи SAFe, пропонують інструменти для підвищення ефективності управління проектами, оптимізації процесів і швидкого реагування на зміни. Незважаючи на їхній потенціал, впровадження гнучких методологій у харчовій промисловості України стикається з низкою бар'єрів, зумовлених організаційними, культурними та ресурсними обмеженнями.

Ключові бар'єри впровадження Agile-фреймворків:

1. Неготовність вищого менеджменту до змін. Одним із основних бар'єрів для впровадження Agile у харчовій промисловості України є недостатнє розуміння топ-менеджментом принципів гнучких методологій та їхньої цінності для бізнесу. Багато керівників промислових підприємств, включно з тими, що діють у харчовій галузі, сприймають Agile як інструмент, більше придатний для ІТ-сектору, а не для виробничих процесів. Ця проблема посилюється браком доступної інформації про те, як Agile може бути адаптований до специфіки харчової промисловості, наприклад, для оптимізації

ланцюгів постачання, управління інноваційними проектами чи вдосконалення операційних процесів. Відсутність чіткого бачення щодо необхідних ресурсів, потенційних ризиків і конкретних результатів призводить до скептицизму та опору змінам. Наприклад, у харчовій промисловості, де виробничі процеси часто стандартизовані та підпорядковані суворим регуляторним вимогам, керівники можуть вважати, що підходи Agile суперечать усталеним практикам. Дослідження вказують, що неготовність топ-менеджменту до інноваційних змін є системною проблемою для українських промислових підприємств, що гальмує модернізацію та впровадження нових підходів [7].

2. Низький рівень ІТ-компетенцій і обмежений доступ до консультантів. Успішне впровадження Agile-фреймворків, таких як Kanban чи Scrum, часто вимагає використання ІТ-інструментів для візуалізації робочих процесів, управління завданнями та координації команд. Однак у харчовій промисловості України рівень цифрової грамотності залишається відносно низьким, а інфраструктура багатьох підприємств застаріла. За даними досліджень, виробничо-технічна база галузі має високий рівень зносу (до 44,2% загалом і до 70% у деяких підгалузях), що ускладнює інтеграцію сучасних ІТ-рішень. Наприклад, інструменти на кшталт Jira чи Trello, які є стандартними для Agile-проектів, можуть бути недоступними через





брак фінансування чи недостатню підготовку персоналу. Крім того, в Україні спостерігається дефіцит кваліфікованих консультантів із Agile-трансформації, які могли б адаптувати гнучкі методології до потреб промислових компаній. Послуги таких фахівців є дорогими, що робить їх недоступними для малих і середніх підприємств, які становлять значну частку харчової промисловості. Цей бар'єр ускладнює не лише початкове впровадження Agile, але й підтримку довгострокових трансформаційних процесів.

3. Страх втрати контролю та конфлікт із традиційними структурами. Agile-фреймворки передбачають перехід до командно-орієнтованого управління, де рішення приймаються децентралізовано, а відповідальність розподіляється між учасниками команди. Такий підхід суперечить традиційним бюрократичним і вертикально-орієнтованим організаційним структурам, характерним для більшості підприємств харчової промисловості України. Керівники часто сприймають децентралізацію як загрозу своїй владі, побоюючись втрати контролю над процесами чи зниження ефективності через недостатню координацію. У харчовій промисловості, де точність, стандартизація та відповідність регуляторним нормам (наприклад, НАССР) є критично важливими, гнучкі підходи можуть асоціюватися з невизначеністю та ризиками. Цей культурний бар'єр посилюється низьким рівнем довіри до командного підходу, що зумовлено історичною орієнтацією на централізоване управління в пострадянському економічному контексті. Як наслідок, спроби впровадження Agile часто наштовхуються на опір як на рівні керівництва, так і серед працівників, які звикли до чітких ієрархічних інструкцій.

Аналіз потенціалу Agile-фреймворків у харчовій промисловості.

Незважаючи на зазначені бар'єри, Agile-фреймворки мають значний потенціал для застосування в харчовій промисловості України, особливо в умовах потреби в інноваціях і адаптації до глобальних ринкових викликів. Наприклад, Kanban може бути ефективним для оптимізації ланцюгів постачання, управління запасами сировини чи координації логістичних процесів, що є критично важливими для галузі. Дослідження вказують, що інтелектуальні системи управління запасами, які частково базуються на принципах Kanban, уже застосовуються в харчовій промисловості для зниження втрат і підвищення ефективності [10]. Scrum може використовуватися для управління інно-

ваційними проектами, такими як розробка нових продуктів (наприклад, органічних чи дієтичних продуктів), де потрібна швидка ітерація та тісна співпраця із замовниками. Lean, зі своїм фокусом на усунення втрат, ідеально підходить для оптимізації виробничих процесів, зменшення відходів і підвищення енергоефективності, що є актуальним для галузі з огляду на зростання обсягів харчових відходів [17].

Масштабні фреймворки, такі як SAFe, можуть бути корисними для великих підприємств, які координують кілька команд у різних підгалузях (наприклад, молочній, кондитерській чи м'ясній). SAFe може допомогти синхронізувати роботу над комплексними проектами, такими як модернізація виробничих ліній чи вихід на нові експортні ринки. Водночас для малих і середніх підприємств, які становлять значну частку галузі, більш придатними є легші фреймворки, такі як Kanban чи Scrum, через їхню простоту та менші кваліфікаційні вимоги.

Для подолання бар'єрів і успішного впровадження Agile-фреймворків у харчовій промисловості України необхідний комплексний підхід, який враховує специфіку галузі та поточний стан економіки. По-перше, для підвищення готовності менеджменту до змін необхідно проводити цільові освітні програми, які демонструють практичну цінність Agile через реальні кейси. Наприклад, демонстрація того, як Lean допоміг знизити відходи на підприємствах харчової промисловості в інших країнах, може переконати керівників у доцільності гнучких методологій. Співпраця з асоціаціями, такими як Асоціація IT Ukraine, може сприяти популяризації Agile через семінари, вебінари та пілотні проекти, адаптовані до потреб галузі.

По-друге, для вирішення проблеми низького рівня IT-компетенцій варто інвестувати в навчання персоналу та партнерство з місцевими IT-компаніями, які можуть запропонувати доступні інструменти та технічну підтримку. Наприклад, впровадження хмарних рішень для управління проектами може знизити витрати на інфраструктуру. Крім того, створення внутрішніх центрів компетенцій на великих підприємствах може частково замінити залучення дорогих зовнішніх консультантів. Дослідження вказують, що розвиток технопарків і бізнес-інкубаторів в Україні сприяє інноваційному розвитку, що може бути використано для підтримки Agile-трансформації [19].

По-третє, для подолання страху втрати контролю необхідно застосовувати поступовий підхід до впровадження Agile. Пілотні проекти,

наприклад, використання Kanban для управління логістикою чи Scrum для розробки нового продукту, можуть продемонструвати переваги гнучких методологій без радикальних змін в організаційній структурі. Такий підхід дозволить керівникам і працівникам адаптуватися до нового стилю управління, поступово підвищуючи рівень довіри до командного підходу. Важливо також залучати працівників до процесу трансформації через тренінги та відкрите обговорення, що знизить опір змінам.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Впровадження Agile-фреймворків у підприємствах харчової промисловості України є перспективним напрямом для підвищення ефективності управління проектами та операційної діяльності в умовах нестабільного зовнішнього середовища. Проведений аналіз показав, що сучасні виклики, такі як глобальна конкуренція, зростання витрат, зміни споживчих уподобань та нестача ресурсів, вимагають від галузі гнучкості, швидкого реагування та інноваційних підходів. Agile-фреймворки, такі як Scrum, Kanban, Lean, SAFe та інші, пропонують інструменти для оптимізації процесів, підвищення координації стейкхолдерів і забезпечення стабільності проектної діяльності.

Класифікація Agile-фреймворків за п'ятьма групами (ітеративні, візуалізаційні, технічно-орієнтовані, масштабуючі та гібридні) дозволяє чітко визначити їхні сильні сторони та контексти застосування, що є важливим для адаптації до специфіки харчової промисловості. Наприклад, Kanban ефективний для оптимізації логістики та управління запасами, Scrum – для розробки нових продуктів, а SAFe – для координації великих проектів на підприємствах із кількома командами.

Однак впровадження Agile в харчовій промисловості України стикається з низкою бар'єрів: неготовність топ-менеджменту до змін, низький рівень ІТ-компетенцій, обмежений доступ до консультантів та страх втрати контролю через конфлікт із традиційними бюрократичними структурами. Для подолання цих перешкод необхідний комплексний підхід, що включає освітні програми для керівників, інвестиції в ІТ-компетенції, партнерство з місцевими ІТ-компаніями та поступове впровадження через пілотні проекти.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці адаптованих моделей Agile-трансформації для харчової промисловості, врахуванні регуляторних вимог (наприклад, НАССР) та створенні доступних ІТ-

інструментів для малих і середніх підприємств. Успішне впровадження Agile-фреймворків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності галузі, мінімізації втрат і швидкій адаптації до ринкових змін, що є критично важливим в умовах VUCA-середовища.

Перелік використаних джерел

1. Academia. 2025. URL: <https://www.academia.edu> (дата звернення: 18 березня 2025).
2. Agile Alliance. Feature-Driven Development. 2025. URL: <https://www.agilealliance.org/glossary/feature-driven-development>. (дата звернення: 18 березня 2025)
3. Agile Business Consortium. 2025. URL: <https://www.agilebusiness.org/resource-report/state-of-agile-culture-report-2023.html>. (дата звернення: 18 березня 2025)
4. Beck K. Extreme Programming Explained: Embrace Change (2nd ed.). Addison-Wesley, 2004.
5. Bennis W., Nanus B. What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. 2025. URL: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. (дата звернення: 18 березня 2025)
6. Business Agility Institute. Business Agility Resources. 2025. URL: <https://businessagility.institute>. (дата звернення: 18 березня 2025)
7. Guk A. Інноваційний розвиток підприємств харчової промисловості. 2025. URL: <https://conf.management.fmm.kpi.ua>. (дата звернення: 18 березня 2025)
8. Kanban University. 2025. URL: <https://kanban.university>. (дата звернення: 18 березня 2025)
9. LeSS. Large Scale Scrum. 2025. URL: <https://less.works>. (дата звернення: 18 березня 2025)
10. Newfood. Інновації в харчовій промисловості. 2025. URL: <https://newfood.ua>. (дата звернення: 18 березня 2025)
11. Project Management Institute. Disciplined Agile. 2025. URL: <https://www.pmi.org/disciplined-agile>. (дата звернення: 18 березня 2025)
12. Scaled Agile, Inc. SAFe Framework. 2025. URL: <https://www.scaledagileframework.com>. (дата звернення: 18 березня 2025)
13. The Nexus Guide. 2025. URL: <https://www.scrum.org/resources/nexus-guide>. (дата звернення: 18 березня 2025)
14. The Scrum Guide. 2025. URL: <https://scrumguides.org>. (дата звернення: 18 березня 2025)





15. VersionOne. State of Agile Report. 2025. URL: <https://stateofagile.com>. (дата звернення: 18 березня 2025)

16. Womack J. P., Jones D. T. Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press, 2023.

17. Економіка АПК. Втрати продовольства як індикатор інноваційних процесів. 2025. URL: <https://www.eapk.org.ua>. (дата звернення: 18 березня 2025)

18. Кіндрат О. В., Дутка Г. І. Agile-методи для ефективної та продуктивної імплементації ІТ-продукту. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 28. С. 149–157.

19. Конференція KPI. Стан розвитку інноваційного потенціалу. 2025. URL: <https://confmanagement.kpi.ua>. (дата звернення: 18 березня 2025)

20. Шашков Н., Фадєєв, І., Казаков, Т. Управління проектами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2021. № 28. С. 166–172.

References

1. Academia. (2025). Retrieved from: <https://www.academia.edu> (Access date: March 18, 2025).

2. Agile Alliance. Feature-Driven Development. (2025). Retrieved from: <https://www.agilealliance.org/glossary/feature-driven-development>. (Access date: March 18, 2025)

3. Agile Business Consortium. 2025. Retrieved from: <https://www.agilebusiness.org/resource-report/state-of-agile-culture-report-2023.html>. (Access date: March 18, 2025)

4. Beck, K. (2004). *Extreme Programming Explained: Embrace Change* (2nd ed.). Addison-Wesley.

5. Bennis, W., Nanus, B. (2025). What VUCA Really Means for You. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. (Access date: March 18, 2025)

6. Business Agility Institute. Business Agility Resources. 2025. Retrieved from: <https://businessagility.institute>. (Access date: March 18, 2025)

7. Guk, A. (2025) Innovative Development of Food Industry Enterprises. 2025. Retrieved from: <https://conf.management.fmm.kpi.ua>. (Access date: March 18, 2025)

8. Kanban University. 2025. Retrieved from: <https://kanban.university>. (Access date: March 18, 2025)

9. LeSS. Large Scale Scrum. 2025. Retrieved from: <https://less.works>. (Access date: March 18, 2025)

10. Newfood. (2022). Innovations in the Food Industry. 2025. Retrieved from: <https://newfood.ua>. (Access date: March 18, 2025)

11. Project Management Institute. Disciplined Agile. 2025. Retrieved from: <https://www.pmi.org/disciplined-agile>. (Access date: March 18, 2025)

12. Scaled Agile, Inc. SAFe Framework. 2025. Retrieved from: <https://www.scaledagileframework.com>. (Access date: March 18, 2025)

13. The Nexus Guide. 2025. Retrieved from: <https://www.scrum.org/resources/nexus-guide>. (accessed March 18, 2025)

14. The Scrum Guide. 2025. Retrieved from: <https://scrumguides.org>. (Access date: March 18, 2025)

15. VersionOne. State of Agile Report. 2025. Retrieved from: <https://stateofagile.com>. (Access date: March 18, 2025)

16. Womack, J. P., Jones, D. T. (2003). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Free Press.

17. Economics of the Agricultural Industry. Food Losses as an Indicator of Innovation Processes. 2025. Retrieved from: <https://www.eapk.org.ua>. (Access date: March 18, 2025)

18. Kindrat, O. V., Dutka, G. I. (2021). Agile Methods for Effective and Productive Implementation of an IT Product. *Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law. Economic Series. Legal Series*, 28, 149–157.

19. KPI Conference. State of development of innovative potential. 2025. Retrieved from: <https://confmanagement.kpi.ua>. (Access date: March 18, 2025)

20. Shashkov, N., Fadeev, I. & Kazakov, T. (2021). Project management in the IT sector: application of flexible methodologies. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*, 28, 166–172.

Стаття надійшла
до редакції : 30.04.2025 р.

Стаття прийнята
до друку: 27.06.2025 р.

Бібліографічний опис для цитування :

Бурлуцька С. В., Шморгун Б. В. Вдосконалення методики управління проектами в харчовій промисловості на основі підходів Agile. *Журнал економічних реформ*. 2025. № 2(58). С. 122–132.