

УДК 005.8:631:338.43

Ю. О. Волощук,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки,
підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Заклад вищої освіти "Подільський державний університет"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5629-9502>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.8

ПРОЄКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ АПК

Y. Voloshchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities HEI "Podillia State University"

PROJECT MANAGEMENT AS A TOOL FOR ENHANCING THE EFFICIENCY OF AGRO-INDUSTRIAL ENTERPRISES

В сучасних умовах функціонування агропромислових підприємств зростає актуальність впровадження проектного менеджменту як ефективного інструменту забезпечення стійкості та підвищення результативності діяльності підприємств. Тож, метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів застосування проектного менеджменту в діяльності агропромислових підприємств, обґрунтування його ролі як інструменту підвищення ефективності та стійкості функціонування в умовах нестабільності.

Визначено, що сучасні умови функціонування агропромислових підприємств характеризуються зростанням рівня невизначеності, зумовленої впливом воєнних, кліматичних, економічних та інституційних факторів. Обґрунтовано трансформацію проектного менеджменту з допоміжного інструменту в ключову стратегічну компетенцію підприємств.

Проаналізовано основні причини невдач реалізації проєктів в аграрній сфері, серед яких визначено обмеженість ресурсів, низький рівень управління ризиками, сезонність виробництва, технологічну відсталість та нестабільність зовнішнього середовища.

Доведено, що ефективність реалізації проєктів значною мірою залежить від якості управління на всіх етапах життєвого циклу, зокрема від належного планування, моніторингу та контролю.

Розкрито особливості застосування сучасних методологій управління проєктами і обґрунтовано їх адаптацію до специфіки аграрного виробництва.

Встановлено доцільність використання цифрових технологій і систем управління проєктами для підвищення ефективності планування, контролю ресурсів та прийняття управлінських рішень. Запропоновано модель застосування Agile-підходу в аграрному виробництві з урахуванням ітеративності, управління ризиками та механізмів зворотного зв'язку.

Новизна результатів дослідження полягає у поглибленні теоретичних положень щодо трансформації проектного менеджменту в інструмент антикризового управління агропромисловими підприємствами, а також у систематизації підходів до адаптації гнучких і гібридних методологій управління проєктами з урахуванням галузевих особливостей аграрного сектору.

Отримані результати можуть бути використані керівниками агропромислових підприємств для підвищення ефективності управління виробничими та інноваційними проєктами, впровадження сучасних методологій управління, а також розробки стратегій розвитку в умовах невизначеності. Запропоновані підходи сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та стійкості аграрного сектору.

In the current operating environment of agro-industrial enterprises, the importance of implementing project management as an effective tool for ensuring sustainability and enhancing organizational performance is increasing. Therefore, the aim of this article is to examine the theoretical and applied aspects of project management implementation in agro-industrial enterprises and to substantiate its role as a tool for improving efficiency and operational sustainability under conditions of instability.

It has been established that the current operating conditions of agro-industrial enterprises are characterized by an increasing level of uncertainty driven by military, climatic, economic, and institutional factors. The transformation of project management from a supporting tool into a key strategic capability of enterprises is substantiated.

The main causes of project failure in the agricultural sector are analyzed, including limited resources, insufficient risk management, production seasonality, technological underdevelopment, and external environmental instability.

It is demonstrated that the effectiveness of project implementation largely depends on the quality of management throughout all stages of the project life cycle, particularly on proper planning, monitoring, and control.

The specific features of applying modern project management methodologies are identified, and their adaptation to the specifics of agricultural production is justified.

The feasibility of using digital technologies and project management systems to enhance planning efficiency, resource control, and managerial decision-making is substantiated. A model for applying the Agile approach in agricultural production is proposed, taking into account iterative processes, risk management, and feedback mechanisms.

The novelty of the research lies in further developing theoretical approaches to the transformation of project management into a tool for crisis management in agro-industrial enterprises, as well as in systematizing approaches to adapting flexible and hybrid project management methodologies with consideration of sector-specific characteristics.

The results obtained can be used by managers of agro-industrial enterprises to improve the management efficiency of production and innovation projects, implement modern management methodologies, and develop strategies under conditions of uncertainty. The proposed approaches will contribute to enhancing the competitiveness and sustainability of the agricultural sector.

Ключові слова: проектне управління, агропромислові підприємства, менеджмент, ефективність, антикризове управління, Agile, гібридні методології, цифровізація, управління ризиками, інновації, стійкість.

Key words: project management, agro-industrial enterprises, management, efficiency, crisis management, Agile, hybrid methodologies, digitalization, risk management, innovation, sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Прояв кризових процесів в економіці України, у поєднанні зі зниженням ефективності діяльності підприємств, які дотримуються традиційних управлінських підходів, вимагає впровадження передових інструментів управління. Світовий досвід свідчить про те, що застосування проектно-орієнтованого підходу сприяє зниженню ризиків, забезпечує адаптивність та підвищує ефективність досягнення стратегічних цілей. Для сільськогосподарських підприємств, діяльність яких залежить від ефективного використання земельних, матеріально-технічних та трудових ресурсів, а також від інтеграції інновацій у виробничі процеси, впровадження проектного управління є критичним фактором розвитку та зміцнення конкурентних позицій. У цьому контексті проектний підхід трансформується в дієвий інструмент антикри-

зового управління, однак залишається недостатньо дослідженим питання його ролі та можливостей застосування для забезпечення функціонування підприємств в умовах нестабільності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблем застосування проектного менеджменту привертає зростаючу увагу вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теорії і практики проектного управління зробили такі дослідники як Тернер Дж., Сімістер С. [1], Керцнер Г. [2], Грей К., Ларсон Е. [3], Пінто Дж. [4] та інші.

Вітчизняні науковці й практики також приділяють значну увагу цій темі: Данченко О., Занора В. провели комплексне дослідження теоретичних і практичних засад управління проектами з акцентом на ризики та зміни як ключові чинники невизначеності [5]. Обґрунтовують механізми управління проектами в кон-

тексті реалізації регіональної політики й забезпечення соціально-економічного розвитку територій Бабаєв В., Козак К. [6] та Лобода С. [7]. Жигалкевич Ж., Чухліб Є. вивчали питання мінімізації ризиків в процесі управління проектами [8]. Застосування проектного менеджменту в умовах цифровізації економіки досліджували Баглей Р., Бучинська Т. та Гомотюк В. [9].

Серед вітчизняних науковців досліджують сутність інноваційних проектів та напрями підвищення їх ефективності, а також роль проектного підходу у забезпеченні інноваційного розвитку регіонів України Старигін Д., Гук О. [10] та Дмитрієв Д. [11]. Окремі аспекти використання проектного підходу в аграрній сфері аналізували Макєєв О., Руденко С., Замлинська О., Крисоватий Р. [12].

Однак комплексна оцінка потенціалу та майбутніх перспектив застосування управління проектами в агросекторі залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, емпірична оцінка ефективності впровадження управління проектами в українських сільськогосподарських підприємствах вимагає систематичного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних аспектів застосування проектного менеджменту в діяльності агропромислових підприємств, обґрунтування його ролі як інструменту підвищення ефективності та стійкості функціонування в умовах нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний етап розвитку світової аграрної економіки характеризується значним рівнем динаміки та зростаючою складністю викликів, що вимагає фундаментальної трансформації управлінських підходів в агропромислових підприємствах. За таких умов управління проектами з допоміжного інструменту переходить в стан стратегічної компетенції, що визначає стійкість та конкурентоспроможність господарюючих суб'єктів. Цей зсув обумовлений необхідністю реагування на швидке зростання населення світу, яке, за прогнозами, досягне 9,8 мільярда людей до 2050 року, що створить суттєвий тиск на продовольчі системи [13].

Сучасний науковий дискурс ґрунтується на тлумаченні управління проектами як динамічної методології організації та розподілу обмежених ресурсів протягом усього життєвого циклу про-

екту. Як українські, так і міжнародні вчені все частіше концептуалізують проектний підхід не просто як набір інструментів, а як інтегровану систему соціально-технічної взаємодії, що поєднує передові наукові знання та технології з практичними компетенціями, спрямованими на досягнення оптимальних результатів.

Управління проектами суттєво відрізняється від традиційного операційного управління, оскільки воно орієнтоване на досягнення чітко визначених цілей, спирається на структуровану рамку проекту, діє в межах заздалегідь визначених обмежень, залучає зацікавлені сторони та застосовує формалізовані процедури реалізації. Такий підхід дозволяє зосередити ресурси та зусилля учасників проекту та інвесторів на пріоритетних напрямках розвитку підприємства. Водночас він сприяє ефективному використанню обмежених ресурсів навіть відносно невеликими командами, підтримує впровадження автономної кадрової політики та сприяє інноваційно-орієнтованій спрямованості.

Слід наголосити, що ефективність будь якого підприємства являє собою багатовимірну та складну категорію, яка відображає його здатність досягати визначених цілей шляхом раціонального використання наявних ресурсів, забезпечуючи при цьому сталий розвиток у динамічному зовнішньому середовищі. Аналіз різних наукових інтерпретацій терміну дозволяє зробити висновок, що організаційна ефективність являє собою інтегровану конструкцію, що охоплює кілька взаємопов'язаних компонентів, таких як формулювання пріоритетних, чітко визначених цілей, їх успішне досягнення за допомогою відповідних стратегічних підходів, забезпечення належної ресурсної підтримки та оцінку результатів за допомогою фінансових показників. Таке синтезоване розуміння підкреслює важливість оптимізації ресурсів для розвитку, адаптивності до змін навколишнього середовища і мінімізації збитків, тим самим позиціонує ефективність як універсальний критерій оцінки успіху організації в умовах невизначеності.

Управління ефективністю, у свою чергу, ґрунтується на наявності точної та своєчасної інформації, що вимагає створення систем збору, обробки та аналізу даних. У цьому контексті впровадження сучасних інформаційних технологій стає критично важливою передумовою для забезпечення ефективного управління.

До 2022 року сільськогосподарський сектор зазнав прискореного розвитку, значною мірою завдяки технологічним інноваціям, які трансформували традиційні методи ведення сільського господарства та дозволили виробникам

підвищити продуктивність та операційну ефективність. Однак наразі галузь функціонує у дуже складному середовищі, яке, окрім катастроф, спричинених війною, дедалі більше страждає від зміни клімату, деградації ґрунтів, дефіциту води, нестачі робочої сили та проблем із продовольчою безпекою. Ці фактори суттєво впливають на врожайність сільськогосподарських культур, здоров'я та продуктивність худоби, фінансові показники підприємств та, в ширшому сенсі, на стан продовольчої безпеки країни і загалом на здоров'я населення.

У сукупності зазначені виклики не лише ускладнюють функціонування підприємств аграрного сектору, але й підвищують ризики реалізації проєктів, що зумовлює необхідність виокремлення ключових причин невдач управління проєктами в аграрній сфері, серед яких основними можна назвати:

- значна залежність від природно-кліматичних умов;
- недостатній рівень планування та обґрунтування проєктів;
- обмежений доступ до фінансових ресурсів;
- низький рівень управління ризиками;
- технологічна та інноваційна відсталість частини підприємств;
- низький рівень управлінських компетенцій у сфері проєктного менеджменту;
- сезонність виробництва та тривалий операційний цикл;
- нестабільність ринкового середовища;
- недосконалість інституційного та нормативного середовища;
- вплив війни (обстріли, мінування територій, недостатність людських ресурсів);
- проблеми з логістикою та інфраструктурою.

Для вирішення цих проблем можуть бути ефективно застосовані в управлінні сільськогосподарськими підприємствами передові управлінські підходи, включаючи гнучкі проєктні методології, разом з інтеграцією таких технологій, як штучний інтелект. Їх впровадження спрямоване на підвищення організаційної гнучкості та забезпечення швидкого реагування на коливання погодних умов та ринкового попиту, тим самим сприяючи підвищенню ефектив-

ності та загальної продуктивності в сільськогосподарському секторі [14; 15].

Такі методології дозволяють сільськогосподарським виробникам ефективно вирішувати проблеми зростаючої складності, забезпечуючи швидку адаптацію до змінних умов та дозволяючи приймати рішення на основі даних, що формуються за допомогою постійного зворотного зв'язку [16]. Впровадження цих адаптивних підходів покращує комунікацію та координацію між зацікавленими сторонами, що має особливе значення в сільськогосподарському секторі, де процеси виробництва та розподілу залучають широке коло учасників [17].

Ефективність сільськогосподарських проєктів тісно пов'язана з якістю управління на всіх етапах їх життєвого циклу (табл. 1). Емпіричні дослідження показують, що ключові фази (ініціація, планування, реалізація, моніторинг та завершення), відіграють вирішальну роль у забезпеченні успіху проєкту, особливо в умовах обмежених ресурсів. Статистичний аналіз показує, що фази життєвого циклу пояснюють до 92,5% варіації результативності аграрних проєктів. Найбільш критичним етапом виступає планування, яке має найсильніший вплив на кінцевий результат. Це свідчить про те, що недостатня увага до початкових стадій проєкту, включаючи техніко-економічне обґрунтування та оцінку ризиків, є першопричиною того, що до 60% сільськогосподарських проєктів не досягають поставлених цілей.

На етапі планування сучасні аграрні підприємства впроваджують комплексні оцінки доцільності разом із механізмами стратегічної взаємодії із зацікавленими сторонами. Такий підхід сприяє скороченню потенційних затримок та забезпеченню ефективного розподілу і використання ресурсів на наступних етапах проєкту. Під час етапу впровадження управлінська увага зміщується на адаптивні методи управління, що підтримуються передовими технологічними рішеннями, включаючи системи точного землеробства та інструменти моніторингу на основі Інтернету речей [18].

Фаза моніторингу та контролю є другим за важливістю етапом після планування, оскільки вона забезпечує безперервний зворотний

Таблиця 1. Інструменти управління проєктом за фазами життєвого циклу

Фаза життєвого циклу проєкту	Ключові інструменти управління	Вплив на ефективність
Ініціація	аналіз стейкхолдерів, попередня експертиза	визначення стратегічного вектору
Планування	WBS, критичний шлях, оцінка ризиків	мінімізація ризиків, оптимізація ресурсів і строків
Виконання	Agile-спринти, координація ресурсів	гнучкість управління, оперативне реагування на зміни
Моніторинг та контроль	KPI, системи реального часу на основі технологій IoT	своєчасне виявлення відхилень
Завершення	Підсумки, супровід та обслуговування	оцінка результативності та накопичення досвіду

Джерело: систематизовано автором на основі [18–20].

зв'язок у режимі реального часу та дозволяє керівництву оперативно коригувати рішення. В умовах високої мінливості ринків аграрної продукції та впливу кліматичних факторів здатність проєкту до самокоригування на основі даних стає фундаментальною передумовою його стійкості і загальної життєздатності [19].

Вибір відповідної методології управління проєктами агропромислових підприємств значною мірою визначається мінливістю умов та специфічними характеристиками кінцевого продукту. У цьому контексті традиційна каскадна модель Waterfall зберігає свою актуальність, особливо для проєктів, орієнтованих на інфраструктуру, де вимоги чітко визначені, а послідовність етапів проєкту достатньо лінійна. Основні переваги цього підходу — це добре структурований процес, передбачуваність витрат та вичерпна, детальна документація.

Водночас, властива каскадним моделям жорсткість стає обмежувальним фактором у впровадженні інноваційних технологій або розробці нових продуктів у динамічному ринковому середовищі. За таких умов все частіше застосовуються гнучкі методології Agile, оскільки вони базуються на ітеративній розробці та постійному залученні зацікавлених сторін.

Agile (від англійського "спритний, жвавий, рухливий") являє собою набір принципів та практик, спрямованих на забезпечення ефективної реалізації проєктів, що виник в ІТ-секторі, і з того часу широко поширився в різних галузях, оскільки декомпозиція складних завдань на коротші ітераційні цикли виявилася ефективним підходом для більшості підприємств. Дослідження підтверджують, що Agile-методології, особливо ті, що наголошують на командно-орієнтованій співпраці, демонструють високу ефективність серед технологічно розвинених компаній.

Принципи та методології управління проєктами можна ефективно застосовувати до розробки та впровадження рішень на основі штучного інтелекту в сільському господарстві [21]. Водночас, впровадження гнучких підходів (Agile) у проєктах, пов'язаних зі штучним інтелектом, створює певні труднощі, оскільки ці ініціативи зазвичай впроваджуються поступово та вимагають інтеграції окремих функціональних компонентів або програмних модулів.

Водночасно, швидкий розвиток штучного інтелекту здійснює трансформаційний вплив на самі Agile-практики. Завдяки автоматизації повторюваних, масштабних завдань, штучний інтелект забезпечує керівників і команди проєктів, генеруючи аналітичні висновки, дозволяючи оцінювати та прогнозувати ризики,

надаючи рекомендації та сприяючи прийняттю більш обґрунтованих рішень [22].

У сільськогосподарському секторі України Agile-підходи поступово набувають ширшого впровадження в розробці агротехнологічних рішень, оскільки вони дозволяють швидко адаптуватися до технологічних змін і ринкових умов.

Зокрема, ітеративні підходи до планування можуть бути застосовані до процесів вирощування сільськогосподарських культур, включаючи прогнозування врожайності, моніторинг росту рослин, коригування планів на основі даних, отриманих та оброблених за допомогою датчиків, дронів [23].

Застосування принципів гнучкого управління до розробки рішень на основі штучного інтелекту в сільському господарстві може сприяти узгодженню їх з конкретними потребами і викликами, з якими стикаються аграрні підприємства, водночас забезпечуючи їх ефективну розробку та впровадження, а також досягнення вимірюваних результатів для кінцевих користувачів. Водночас, не всі гнучкі підходи однаково застосовні до підприємств галузі, оскільки деякі з них в першу чергу розроблені для проєктів програмного забезпечення. Тим не менш, низку гнучких методологій можна ефективно адаптувати до аграрної специфіки, де вирішальну роль відіграють сезонність, обмеженість ресурсів, залежність від навколишнього середовища та необхідність оперативного управління.

Зокрема, застосування методу Kanban є доцільним для сільськогосподарських підприємств, оскільки він забезпечує можливість візуалізації виробничих процесів, особливо таких ключових етапів, як посів культур, догляд та збирання врожаю, а також сприяє підвищенню ефективності моніторингу й контролю виконання завдань у режимі реального часу. Такий підхід демонструє високу результативність у контексті управління рутинними операційними процесами та координації польових робіт.

Scrum також можна успішно адаптувати до використання підприємствами АПК, коли його адаптовано до їх конкретного контексту, шляхом розподілу роботи на короткі ітераційні цикли, що відповідають етапам агротехнічних заходів. Такий підхід дозволяє швидко реагувати на зміни погодних умов або ресурсного забезпечення, а також регулярно оцінювати проміжні результати.

Підхід Lean, зосереджений на усуненні відходів, оптимізації процесів та підвищенні продуктивності. Він особливо актуальний для скорочення споживання ресурсів, мінімізації простоїв обладнання та підвищення загальної операційної ефективності.

Метод динамічної розробки систем, у свою чергу, може бути ефективно використаний під час реалізації інвестиційних та інноваційних проєктів, оскільки він наголошує на активній взаємодії зацікавлених сторін, включаючи клієнтів, інвесторів та партнерів, а також орієнтації на високу ефективність.

Застосування гібридних моделей управління проєктами можна вважати одним із найперспективніших підходів для сучасних підприємств. Він дозволяє інтегрувати структурований, послідовний характер моделі Waterfall з адаптивністю та швидкістю реагування, властивими Agile-методологіям. Це особливо актуально для проєктів, що охоплюють як апаратні компоненти (сільськогосподарську техніку, датчики), так і програмні рішення, де потрібен баланс між стандартизацією та гнучкістю [24].

Порівняння показує, що класична модель Waterfall є доцільною для стабільних і передбачуваних проєктів, тоді як Agile забезпечує високу гнучкість і адаптивність до змін. Гібридний підхід поєднує переваги обох моделей, доз-

воляючи зберігати структурованість планування та водночас забезпечувати гнучкість на етапі реалізації, що є особливо актуальним для сучасних аграрних підприємств (табл. 2).

У гібридній моделі етапи визначення обсягів, бюджетування, встановлення ключових фаз, відбуваються за каскадним принципом, що відповідає вимогам інвесторів та регуляторних органів. Водночас етапи розробки, тестування та впровадження інноваційних компонентів здійснюються за допомогою ітеративних Agile-спринтів. Таке поєднання сприяє скороченню часу впровадження проєкту або виходу продукції на ринок і дозволяє отримувати зворотний зв'язок на ранніх етапах, уникаючи помилок наприкінці життєвого циклу.

Сучасні системи управління проєктами сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарських підприємств завдяки автоматизації операційних процесів, покращенню контролю ресурсів, оптимізації планування виробничих циклів, що особливо важливо для сільськогосподарського виробництва (табл. 3).

Таблиця 2. Порівняльна характеристика моделей управління проєктами

Параметр порівняння	Waterfall	Agile	Гібридне управління
Структура проєкту	послідовна, фазова	ітеративна, циклічна	Планування Waterfall + виконання Agile
Зміни вимог	важко впровадити, дорогі	вітаються на будь-якому етапі	гнучкі в межах фіксованих рамок
Документація	вичерпна, попередня	мінімальна, актуальна	збалансована для комплаєнсу
Роль замовника	в основному на початку та в кінці	постійна участь у спринтах	участь у ключових точках прийняття рішень
Сфера застосування	будівництво, іригація	НДДКР, цифрові платформи	модернізація підприємств, впровадження інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [24; 25].

Таблиця 3. Системи управління проєктами

Система	Ціна за 1 користувача в міс, дол США	Ключовий функціонал	Цільова аудиторія	Особливості застосування в аграрній сфері
Trello	безкоштовно (до 10 канбан-дошок), 5	візуальні дошки, чеклісти	малі і мікро підприємства	підходить для фермерських господарств (облік робіт, сезонні задачі)
Worksection	безкоштовно (5 користувачів), 49 за команду	завдання, Kanban, облік, звітність	всі підприємства	ефективне планування сезонних робіт, контроль витрат, координація польових і виробничих процесів
Asana	безкоштовно (до 15 користувачів), більше – від 11	завдання, таймлайни, інтеграції	середні підприємства	ефективна для планування посівних та збиральних кампаній
Jira	від 7,50	Agile, Kanban, звітність	ІТ-компанії	обмежено придатна (лише для агро-ІТ або цифрових проєктів)
Monday.com	безкоштовно обмежена версія; 8	кастомізація, автоматизація процесів	всі підприємства	ефективна для агрохолдингів (логістика, виробництво, персонал)
ClickUp	безкоштовно обмежена версія; 5	завдання, документи, чат	стартапи, МСП	для агростартапів і малих підприємств
Notion	безкоштовно версія для одного; від 10	бази знань	малі і мікро підприємства	ведення документації та планів фермерського господарства
Wrike	безкоштовно (до 5 користувачів); від 9,80	управління проєктами та звітність	великі компанії	доцільна для великих аграрних підприємств
Planfix	безкоштовно (до 5 користувачів); від 7	завдання, CRM, автоматизація	МСП	оптимальна для комплексного управління агробізнесом
Smartsheet	є безкоштовна версія для 1 користувача; від 7	таблиці та автоматизація	малі і мікро підприємства	для обліку витрат, врожайності, ресурсів

Джерело: сформовано і адаптовано на основі: [26; 27].

Ключовими особливостями застосування таких систем управління проектами є здатність ефективно планувати сезонні операції з урахуванням суворих часових обмежень та взаємозалежності виробничих процесів. Цьому сприяє використання спеціалізованих інструментів, зокрема діаграм Ганта, які дозволяють структурувати та синхронізувати діяльність з часом.

Не менш важливим аспектом є контроль ресурсів та витрат, оскільки інтегровані механізми відстеження часових та фінансових показників дозволяють точно оцінювати витрати на проєкт, сприяючи більш ефективному використанню матеріальних та трудових ресурсів. Крім того, значну роль відіграє організація роботи, яка передбачає розподіл завдань між працівниками, моніторинг їх виконання та відстеження прогресу в режимі реального часу, що забезпечує оперативність управлінських рішень.

Додаткова перевага полягає у візуалізації процесів завдяки застосуванню підходу Kanban, що дозволяє швидко оцінювати стан робіт та своєчасно реагувати на відхилення, а також здатність координувати взаємодію з підрядниками та партнерами, шляхом надання їм контрольованого доступу до відповідної інформації. Крім того, інтеграція аналітичних інструментів та систем звітності покращує оцінку ефективності окремих проєктів та підтримує розробку обґрунтованих управлінських рішень у сільськогосподарських підприємствах.

Отже, можна представити модель застосування Agile у сільськогосподарському виробництві, що відображає інтеграцію принципів Scrum зі специфічними умовами сільськогосподарської діяльності і складається з таких етапів:

1) ініціація проєкту — формалізуються цілі, обсяг, бюджет і зацікавлені особи проєкту. Узгодження та спільне розуміння стратегічних та операційних цілей усіма зацікавленими сторонами є критично важливим, оскільки вони формують концептуальну основу для подальшої діяльності проєкту. Тут визначається ресурсний план, законодавчі вимоги.

2) формування беклогу завдань — після визначення цілей розробляється структурований беклог завдань, що охоплює всі дії, необхідні для досягнення заявлених цілей. Завдання описуються лаконічно, уникаючи надмірної деталізації, відповідно до принципу специфікації "рівно стільки". Також встановлюється попередня пріоритетність завдань.

3) пріоритетність завдань — портфель робіт систематично ранжується на основі значущості, терміновості та очікуваної цінності кожного завдання для підприємства/проєкту. Критичним операціям присвоюється найвищий пріоритет, тоді як менш чутливі до часу дії плануються відповідно.

4) сегментація на спринти — завдання з високим пріоритетом розподіляються по коротких ітераційних циклах (спринтах), що пов'язані з чітко визначеною метою та очікуваним результатом і підтримується спеціальним портфелем робіт для спринта. Така сегментація сприяє регулярній оцінці ефективності та адаптивному плануванню. На початку кожної ітерації команда проводить сеанс планування, обираючи завдання з портфеля робіт для виконання в рамках спринту, яке оцінюються з точки зору зусиль і визначається реалістичне робоче навантаження.

5) щоденна координація, контроль якості — під час спринту проводяться короткі щоденні зустрічі для моніторингу прогресу, синхронізації діяльності команди з метою виявлення потенційних проблем. Проводиться звітування про виконану роботу, заплановані заходи або наявні перешкоди, проходять перевірки відповідності робіт встановленим стандартам.

6) управління ризиками — основні завдання включають ідентифікацію нових ризиків та регулярне оновлення заходів реагування. Після комплексного аналізу ризиків розробляються плани пом'якшення та дій у надзвичайних ситуаціях, забезпечується регулярний моніторинг ризиків протягом проєкту.

7) оцінка результатів та систематизація отриманих знань — після завершення спринту проводиться звітування, щоб представити досягнуті результати зацікавленим сторонам та отримати зворотний зв'язок. Згодом проводиться ретроспективна сесія для оцінки роботи команди, визначення областей для покращення та вдосконалення процесів. Ітеративний цикл "планувати-виконати-оцінити-коригувати" забезпечує постійне вдосконалення та максимізацію цінності проєкту.

Впровадження систем управління проєктами в сільськогосподарських підприємствах забезпечує адаптивний та орієнтований на результат підхід до управління виробничими та інноваційними процесами. Інтеграція ітеративного планування, моніторингу, управління ризиками та механізмів зворотного зв'язку дозволить своєчасно виявляти відхи-

лення та коригувати рішення, тим самим підвищуючи загальну стійкість та ефективність проєктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що сучасні умови функціонування агропромислових підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність трансформації традиційних підходів до управління, а проєктний менеджмент розглядається як інноваційна форма організації діяльності, що дозволяє мобілізувати ресурси для вирішення критичних питань. Його роль полягає не лише в операційному контролі, а й у стратегічній трансформації бізнес-моделей у напрямку стійкості та інноваційності.

Доведено, що проєктне управління виступає ефективним інструментом забезпечення адаптивності, раціонального використання ресурсів та підвищення результативності діяльності підприємств.

Встановлено, що існують суттєві обмеження впровадження проєктного підходу в аграрній сфері, зокрема недостатній рівень управлінських компетенцій, обмежений доступ до фінансових ресурсів та вплив зовнішніх дестабілізуючих чинників, включаючи воєнні ризики.

Обґрунтовано, що ключовим чинником успішності аграрних проєктів є якісне управління на всіх етапах життєвого циклу, особливо на стадії планування, що визначає подальшу ефективність реалізації. Встановлено, що застосування гнучких (Agile) та гібридних методологій сприяє підвищенню гнучкості управління, забезпечує оперативне реагування на зміни зовнішнього середовища та покращує координацію між учасниками проєкту.

Визначено, що аграрним підприємствам варто зосередитися на формуванні функціональних команд, здатних забезпечити впровадження систем моніторингу в реальному часі, що дозволить перетворити управління проєктами з адміністративного навантаження на рушій зростання продуктивності та капіталізації бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці методичних підходів до оцінки ефективності впровадження проєктного менеджменту в агропромислових підприємствах, дослідженні впливу штучного інтелекту

на результативність проєктних команд, а також розробка методик адаптації міжнародних стандартів сталого управління до специфіки воєнної та повоєнної економіки України.

Література:

1. Turner J., Simister S. (2004). *The grower handbook of project management*. Routledge. P. 110—210.

2. Kerzner H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 12th ed. Hoboken: Wiley, 2017. 832 p.

3. Gray C. F., Larson E. W. (2020). *Project Management: The Managerial Process*. New York: McGraw-Hill Education.

4. Pinto J.K. (2019). *Project Management: Achieving Competitive Advantage*. 5th ed. Boston: Pearson. 576 p.

5. Данченко О.Б., Занора В.О. Проєктний менеджмент: управління ризиками та змінами в процесах прийняття управлінських рішень: монографія. Черкаси: ПП Чабаненко, 2019. 278 с.

6. Бабаєв В.М., Козак К.О. Управління проєктами в умовах регіональної політики: монографія. Харків: ХНУМГ, 2019. 312 с.

7. Лобода С. Проєктний підхід у стратегічному розвитку територіальних громад. *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 27—39.

8. Жигалкевич Ж.М., Чухліб Є.В. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 6 (17), 2019. С. 126—131. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>

9. Баглей Р.Р., Бучинська Т.В., Гомотюк В.О. Застосування проєктного менеджменту в умовах цифрової економіки. *Інноваційна економіка*. 2022. № 1. С. 152—157.

10. Старигін Д.О., Гук О.В. Оцінка ефективності інноваційних проєктів: сутність та шляхи вдосконалення. *Сучасна економіка*. 2020. С. 204—210.

11. Дмитрієв Д.В. Інноваційний розвиток регіонів України на основі проєктного підходу. *Економіка України*. 2020. № 5. С. 35—47.

12. Макєєв О.О., Руденко С.В., Замлинська О.В., Крисоватий Р.Р. Концептуальні засади проєктного підходу до впровадження інновацій на аграрних підприємствах. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2021. Том 6. № 3. С. 317—329.

13. Shamas W., Bilal A., Bashir F., Tariq H. (2025). Enhancing performance of agri-business through sustainable project management and technological orientation: institutional theory perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*. 18 (2): 388—409. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-01-2025-0001>

/doi.org/10.1108/IJMPB-06-2024-0139. Available at: <https://www.emerald.com/ijmpb/article-abstract/18/2/388/1272562/Enhancing-performance-of-agri-business-through?redirected-From=fulltext> (дата звернення: 05.04.2026).

14. Arvanitis, K.G., Symeonaki, E.G. (2020). Agriculture 4.0: The Role of Innovative Smart Technologies Towards Sustainable Farm Management', *The Open Agriculture Journal*. 14 (1), P. 130—135. Available at: <https://doi.org/10.2174/1874331502014010130>; (дата звернення: 24.03.2026).

15. Mesaros, D., Rusu, T., Mesaros, I. (2022). Agile Scrum Applied in Agricultural Processes. *The Scientific Bulletin of Electrical Engineering Faculty*. 22 (1), P. 1—5. Available at: <https://doi.org/10.2478/sbeef-2022-0010> (дата звернення: 22.03.2026)

16. Bentley, J.W. et al. (2021). Managing complexity and uncertainty in agricultural innovation through adaptive project design and implementation. *Development in Practice*, 31(2), P. 198—213. Available at: <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1832047> (дата звернення: 01.04.2026).

17. Ali, J. (2015). Adoption of Diversification for Risk Management in Vegetable Cultivation. *International Journal of Vegetable Science*, 21(1), P. 9—20. Available at: <https://doi.org/10.1080/193-15260.2013.813891> (дата звернення: 25.03.2026).

18. Chen X. (2025). The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency. *Front Plant Sci*. Sep 16; 16:1675657. DOI: 10.3389/fpls.2025.1675657. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12481170/> (дата звернення: 12.03.2026).

19. Ignace, H., Amolo, A. (2025). The Impact of Quality Management Strategies on Project Performance and Sustainability. *International Journal of Finance & Banking Studies* (2147—4486). 14. 195—204. 10.20525/ijfbs.v14i1.4020. https://www.researchgate.net/publication/38989-2354_The_Impact_of_Quality_Management_-_Strategies_on_Project_Performance_and_-_Sustainability (дата звернення: 05.04.2026).

20. Sneha, K. Hybrid project management: Combining Agile and waterfall for flexibility Available at: <https://plane.so/blog/hybrid-project-management-combining-agile-and-waterfall-for-flexibility> (дата звернення: 10.04.2026).

21. Hasan Al. J., Varallyai L. (2023). Using Agile in Implementing Agriculture AI Projects and Farm Management. *Journal of Agricultural Informatics* (ISSN 2061-862X) Vol. 14, No. 1. 1—12. DOI: 10.17700/jai.2023.14.1.684 (дата звернення: 10.04.2026).

22. Gupta, S. (2022) Artificial Intelligence, Analytics and Agile: Transforming Project Management in the 21st Century. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, 11 (1), pp. 1—8. Available at: <https://doi.org/10.35940/ijrte.G6877.0511122>. (дата звернення: 05.04.2026).

23. Larman C. (2003). *Agile & Iterative Development*, Addison-Wesley. Available at: <http://www.mendeley.com/research/a-matter-of-security-the-application-of-attachment-theory-to-forensic-psychiatry-and-psychotherapy/> (дата звернення: 15.03.2026).

24. Taller H. (2021). When, Why, and How to use the Agile-Waterfall Hybrid Model. Available at: <https://www.ptc.com/en/blogs/alm/when-why-how-to-use-the-agile-waterfall-hybrid-model> (дата звернення: 16.04.2026).

25. *Hybrid Project Management: The Ultimate Guide to Blending Agile and Waterfall Methodologies*. Available at: <https://www.6sigma.us/project-management/hybrid-project-management/> (дата звернення: 17.04.2026).

26. Худенко Д. ТОП 7 інструментів для управління проектами у 2026 році. URL: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (дата звернення: 17.04.2026).

27. Найкращі системи для управління проектами в 2025 році URL: <https://crmsolutions.ua/project-management-systems/> (дата звернення: 16.04.2026).

References:

1. Turner, J. & Simister, S. (2004), *The Grower Handbook of Project Management*, Routledge, London, UK, pp. 110—210.

2. Kerzner, H. (2017), *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, 12th ed., Wiley, Hoboken, USA.

3. Gray, C.F. & Larson, E.W. (2020), *Project Management: The Managerial Process*, McGraw-Hill Education, New York, USA.

4. Pinto, J.K. (2019), *Project Management: Achieving Competitive Advantage*, 5th ed., Pearson, Boston, USA.

5. Danchenko, O.B. & Zanora, V.O. (2019), *Proiektnyi menedzhment: upravlinnia ryzykamy ta zminamy v protsesakh pryiniattia upravlinskykh rishen* [Project Management: Risk and Change Management in Decision-Making Processes], Chabanenko Publishing House, Cherkasy.

6. Babaiev, V.M. & Kozak, K.O. (2019), *Upravlinnia proiektamy v umovakh rehionalnoi polityky* [Project Management in Regional Policy Conditions], KhNUMG, Kharkiv, Ukraine.

7. Loboda, S. (2022), "Project approach in the strategic development of territorial communities", *Regional Economy*, vol. 3, pp. 27—39.

8. Zhyhalkevych, Zh.M. & Chukhlib, Ye.V. (2019), "Project management and risk management: approaches and methods", *Pryazovskyi Economic Bulletin*, vol. 6 (17), pp. 126—131. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-24>

9. Bahlei, R.R., Buchynska, T.V. & Homotiuk, V.O. (2022), "Application of project management in the digital economy", *Innovative Economy*, vol. 1, pp. 152—157.

10. Staryhin, D.O. & Huk, O.V. (2020), "Evaluation of the effectiveness of innovative projects: essence and ways of improvement", *Modern Economy*, pp. 204—210.

11. Dmytriiev, D.V. (2020), "Innovative development of regions of Ukraine based on project approach", *Economy of Ukraine*, vol. 5, pp. 35—47.

12. Makieiev, O.O., Rudenko, S.V., Zamlynska, O.V. & Krysovatyi, R.R. (2021), "Conceptual foundations of project approach to innovation implementation in agricultural enterprises", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 6 (3), pp. 317—329.

13. Shamas, W., Bilal, A., Bashir, F. & Tariq, H. (2025), "Enhancing performance of agri-business through sustainable project management and technological orientation: institutional theory perspective", *International Journal of Managing Projects in Business*, vol. 18 (2), pp. 388—409. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2024-0139>

14. Arvanitis, K.G. & Symeonaki, E.G. (2020), "Agriculture 4.0: The role of innovative smart technologies towards sustainable farm management", *The Open Agriculture Journal*, vol. 14 (1), pp. 130—135. DOI: <https://doi.org/10.2174/1874331502014010130>

15. Mesaros, D., Rusu, T. & Mesaros, I. (2022), "Agile Scrum applied in agricultural processes", *The Scientific Bulletin of Electrical Engineering Faculty*, vol. 22 (1), pp. 1—5. DOI: <https://doi.org/10.2478/sbeef-2022-0010>

16. Bentley, J.W. et al. (2021), "Managing complexity and uncertainty in agricultural innovation through adaptive project design and implementation", *Development in Practice*, vol. 31 (2), pp. 198—213. DOI: <https://doi.org/10.1080/09614524.2020.1832047>

17. Ali, J. (2015), "Adoption of diversification for risk management in vegetable cultivation", *International Journal of Vegetable Science*, vol. 21 (1), pp. 9—20. DOI: <https://doi.org/10.1080/19315260.2013.813891>

18. Chen, X. (2025), "The role of modern agricultural technologies in improving agricultural productivity and land use efficiency", *Frontiers in Plant Science*, vol. 16, article 1675657. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpls.2025.1675657>

19. Ignace, H. & Amolo, A. (2025), "The impact of quality management strategies on project performance and sustainability", *International Journal of Finance & Banking Studies*, vol. 14, pp. 195—204. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijfbs.v14i1.4020>

20. Sneha, K. (2026), "Hybrid project management: combining Agile and Waterfall for flexibility", available at: <https://plane.so/blog/hybrid-project-management-combining-agile-and-waterfall-for-flexibility> (Accessed 10 Apr 2026).

21. Hasan, Al.J. & Varallyai, L. (2023), "Using Agile in implementing agriculture AI projects and farm management", *Journal of Agricultural Informatics*, vol. 14 (1), pp. 1—12. DOI: <https://doi.org/10.17700/jai.2023.14.1.684>

22. Gupta, S. (2022), "Artificial intelligence, analytics and Agile: transforming project management in the 21st century", *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 11 (1), pp. 1—8. DOI: <https://doi.org/10.35940/ijrte.G6877.0511122>

23. Larman, C. (2003), *Agile & Iterative Development*, Addison-Wesley, Boston, USA, available at: <http://www.mendeley.com/research/a-matter-of-security-the-application-of-attachment-theory-to-forensic-psychiatry-and-psychotherapy/> (Accessed 15 Mar 2026).

24. Taller, H. (2021), "When, why, and how to use the Agile-Waterfall hybrid model", available at: <https://www.ptc.com/en/blogs/alm/when-why-how-to-use-the-agile-waterfall-hybrid-model> (Accessed 16 Apr 2026).

25. Six Sigma (2024), "Hybrid Project Management: The Ultimate Guide to Blending Agile and Waterfall Methodologies", available at: <https://www.6sigma.us/project-management/hybrid-project-management/> (Accessed 17 Apr 2026).

26. Khudenko, D. (2026), "Top 7 project management tools in 2026", available at: <https://worksection.com/ua/blog/5-project-management-tools.html> (Accessed 17 Apr 2026).

27. CRM Solutions (2025), "Best project management systems in 2025", available at: <https://crmsolutions.ua/project-management-systems/> (Accessed 16 Apr 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 05.05.26

Професійно рецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26