



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКА ДЕРЖАВНА АКАДЕМІЯ БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ
ANHALT UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES (НІМЕЧЧИНА)
JOSIP JURAI STROSSMAYER UNIVERSITY OF OSIJEK, FACULTY OF TOURISM
AND RURAL DEVELOPMENT POZEGA (ХОРВАТІЯ)
БЛАГОДІЙНА ОРГАНІЗАЦІЯ
«МІЖНАРОДНИЙ БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД «ФУНДАЦІЯ ДРУЗІВ УКРАЇНИ»
ГРОМАДСЬКА ОРГАНІЗАЦІЯ
«ЦЕНТР РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА І МАЛОГО БІЗНЕСУ»

МАТЕРІАЛИ

XVI Міжнародної науково-практичної конференції
«Управління проєктами: проєктний підхід в
сучасному менеджменті»

16-17 жовтня 2025 р.

Одеська державна академія будівництва та архітектури

Одеса – 2025

інструментарію створює життєздатну альтернативу як формальному комплаєнсу, так і інтуїтивному реагуванню.

Список використаних джерел:

1. Beasley, M. S., & Branson, B. C. (2024). *The State of Risk Oversight: An Overview of ERM Practices (15th ed.)*. ERM Initiative, NC State University; AICPA.
2. Project Management Institute. (2021/2023). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Seventh Edition*.
3. PeopleCert | AXELOS. (2023–2025). *PRINCE2® 7: The Managing Successful Projects Guidance*.
4. Project Management Institute. (2024). *Pulse of the Profession® 2024: Power Skills, Ways of Working and Value Delivery*.
5. Klein, G. (2007/2015). *Performing a Project Premortem*. Harvard Business Review.
6. HBR / McKinsey (2024–2025).
7. FERMA. (2024). *Global Risk Manager Survey Report 2024*.

Мушинський О.Ю,
*викладач кафедри інформаційного менеджменту,
математики та статистики.*
Фещенко М.І,
*здобувач вищої освіти
Університет економіки та права КРОК, м. Київ, Україна*

РОЗВИТОК AGILE-ТЕХНОЛОГІЙ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

В умовах трансформації сучасного робочого середовища, що характеризується поширенням гібридних моделей роботи та активним впливом технологій штучного інтелекту, постає питання щодо адаптивності та подальшої еволюції Agile-підходів у проєктному менеджменті. У професійній спільноті існують суперечливі позиції: частина дослідників і практиків вважає,

що agile втратив ефективність і значення в нових реаліях, тоді як інші підкреслюють його здатність до розвитку та набуття нових форм [1].

Спільним залишається визнання того факту, що у період 2014–2021 років активне впровадження Agile-практик часто супроводжувалося надмірною кількістю мітингів, ритуалів і формалізованих процедур, що, у свою чергу, призводило до зниження продуктивності та емоційного вигорання команд. Яскравим прикладом цього явища стало поширення так званої «кранч-культури». Якщо раніше вона асоціювалася переважно з індустрією відеоігор, то сьогодні її ознаки дедалі частіше простежуються у сфері розробки ІТ-продуктів і сервісів загалом. Така динаміка вимагає ґрунтовного аналізу розвитку Agile-технологій у контексті нових викликів та умов проєктної діяльності.

Однією з передумов виникнення даної проблемної ситуації є гібридний формат організації праці. Поєднання дистанційної та офісної роботи спричиняє розмиття кордонів між професійною діяльністю та особистим життям, оскільки працівники залишаються залученими до робочих процесів навіть після завершення офіційного робочого часу. Використання цифрових засобів комунікації формує відчуття постійної доступності, що, своєю чергою, підвищує очікування щодо негайної реакції на запити. Це призводить до збільшення прихованих робочих годин, скорочення часу, призначеного для відпочинку та психофізіологічного відновлення [2].

Крім того, гібридна модель супроводжується зростанням навантаження на комунікацію та координацію, що зумовлює велику кількість синхронних і асинхронних зустрічей, постійне перемикання між робочими контекстами та швидке накопичення когнітивної втоми.

Другою передумовою є специфіка застосування Agile-практик. Короткі ітераційні цикли зі сталими термінами виконання створюють хронічний часовий тиск. У випадках, коли команда не встигає реалізувати заплановані завдання, виникає необхідність у додатковому інтенсивному завершенні робіт у

форматі понаднормової діяльності. За таких умов практика «кранчу» перестає бути винятковою ситуацією та перетворюється на очікуваний сценарій завершення ітерації.

На цій основі можна виокремити два ключових виклики. Першим є асинхронна комунікація, яка створює ризики надмірного інформаційного навантаження, затримки у прийнятті рішень та розмиття відповідальності [3]. Другим викликом є професійне вигорання, яке посилюється в умовах постійної доступності працівників та культури «кранчу», що поступово нормалізується у практиках коротких ітерацій. З огляду на ці виклики доцільно проаналізувати, як саме вони впливають на Agile-події (церемонії), враховуючи також вплив технологій штучного інтелекту:

- Планування спринту. У віддаленому форматі планування стає тривалішим та енергозатратнішим через високу когнітивну напругу під час відеоконференцій. Команди часто розбивають обговорення на кілька коротших сесій. Використання інструментів штучного інтелекту частково знижує складність ухвалення рішень.

- Щоденна зустріч. Перехід онлайн призвів до втрати «живої присутності» та командної динаміки. Часто ці зустрічі перетворюються на просте «оновлення статусу», де зникає елемент колективної синхронізації. Інтеграція ШІ-ботів для автоматизації звітів підсилює цей ефект.

- Ретроспектива спринту. У гібридному середовищі ретроспективи стають більш формалізованими: емоційна залученість знижується, але водночас зростає кількість документації. Використання аналізу текстів дозволяє систематизувати зворотний зв'язок, проте робить процес менш «живим».

- Огляд спринту. Ця подія розширилася за рахунок можливості залучення віддалених стейкхолдерів, що підвищує прозорість та інтеграцію бізнес-цінності. Інструменти ШІ забезпечують більш глибокий аналіз зворотного зв'язку, але водночас створюють ризик ще більшої формалізації.

Таким чином, трансформація Agile-подій у гібридному середовищі показує, що класичні підходи, сформовані у 2000-х роках, зазнали суттєвих змін під впливом цифрових інструментів, асинхронної комунікації та зростання ролі штучного інтелекту. Водночас ці зміни не можна розглядати ізольовано лише на рівні практик чи командних ритуалів. Вони відображають більш масштабні тенденції розвитку agile як управлінської парадигми.

Для відображення розвитку Agile-технологій пропонується використати S-криву, яка широко використовується в проєктному менеджменті. Застосування S-кривої дозволить представити розвиток agile не як статистичний набір практик, а як безперервний процес зрілості технології. За основу побудови S-кривої візьмемо підхід який запропонований в роботі [4]. Виходячи з цілей дослідження вимірами S-кривої виступатимуть час та потік цінності. Спираючись на викладене, можна виокремити чотири хвилі розвитку Agile (рис. 1):

1. Поява Agile-маніфесту (2001–2010). Формування базових принципів і методів (Scrum, XP, Kanban), поширення ітераційних моделей у невеликих командах розробників.

2. Масштабування Agile (2010–2015). Вихід за межі окремих команд, створення масштабованих фреймворків (SAFe, LeSS, Scrum@Scale), інтеграція у великі організації. Однак, організації все більше наслідують зовнішні атрибути Agile, втрачаючи його справжній зміст, що посилює критику бюрократизації процесів та призводить до поширення думки «Agile мертвий».

3. Продуктно-орієнтований Agile (2015–2021). Зміщення фокусу від процесів розробки до створення цінності для користувачів і бізнесу. Agile інтегрується з Lean Startup, Continuous Delivery, DevOps та продуктовим менеджментом.

4. Нова парадигма Agile (2021–нині). Сучасний контекст визначається поєднанням гібридних моделей роботи та інтеграцією штучного інтелекту. Загострюється відчуття, що Agile перестає бути стратегічною перевагою і стає лише «гігієнічним фактором», необхідним, але недостатнім для досягнення конкурентності. Це актуалізує пошук нової парадигми гнучкості.

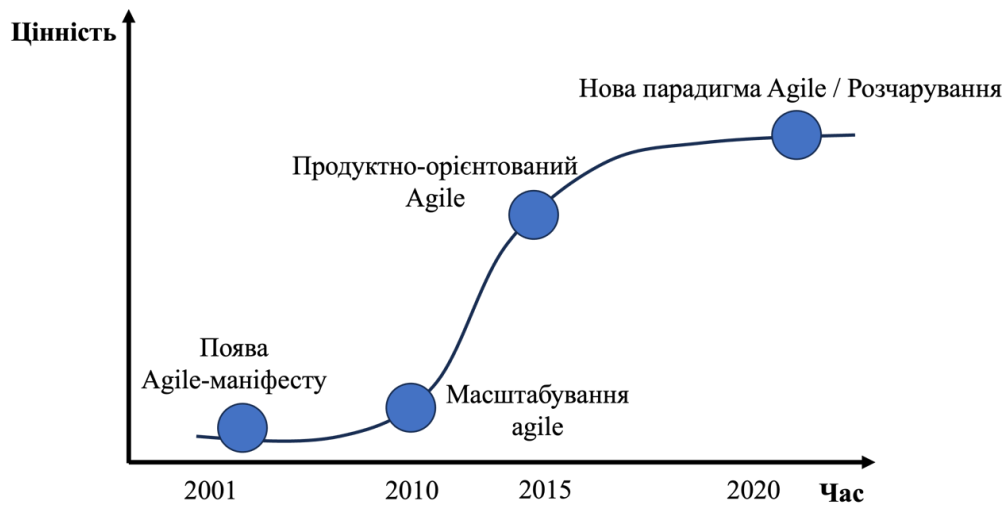


Рис. 1. S-крива розвитку Agile-технологій

Джерело: побудовано авторами на основі [1,4]

Формування нової парадигми Agile відбувається не відокремлено, а у тісному взаємозв'язку з еволюцією управління проектами загалом. Щоб компенсувати ключові виклики гібридного середовища, такі як асинхронна комунікація та вигорання команд, організації дедалі частіше інтегрують у свій інструментарій елементи предиктивного підходу: чіткі етапи планування, підвищена формалізація процесів, розширення системи контролю.

Таким чином, можна стверджувати, що нова парадигма управління проектами, яку визначили автори роботи [5] має гібридний характер. Вона відображає сучасні потреби організацій у балансі між гнучкістю та стабільністю, швидкістю реагування на зміни та забезпеченням довгострокової стійкості. Agile у цьому контексті перестає існувати як самостійна практика, а інтегрується в ширший спектр управлінських практик, утворюючи основу для гібридної парадигми управління проектами.

Список використаних джерел:

1. Anifa M., Ramakrishnan S., Kabiraj S., Joghee S. Systematic review of literature on Agile approach. *NMIMS Management Review*. 2024. V. 32, № 2. Pp. 84–105. DOI: [10.1177/09711023241272294](https://doi.org/10.1177/09711023241272294)

2. Smite D., Tkalich A., Moe N. B., Chatzipetrou P., Klotins E., Helland P. K. Dual effects of hybrid working on performance: more work hours or more work time. *Lecture Notes in Business Information Processing*. 2025. Pp. 63–70. DOI: [10.1007/978-3-031-72781-8_7](https://doi.org/10.1007/978-3-031-72781-8_7).

3. 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/tppe.2024.49.12>

4. Rach, V., Abdulkadir, K., Medvedieva, O., Biriukov, O., Rossoshanskaya, O. Construction of a portfolio formation method by configuring project-candidates based on flow characteristics. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2020. № 3(103), V.1. Pp. 47-61. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2020.193935>

5. Медведєва О.М., Россошанська О.В., Рач В.А. Управління проектами у сучасному ВАНІ-світі. Управління проектами післявоєнної розбудови України: тези доп. XX Міжнар. конф. (м. Київ, 12 травня 2023 року). Київ: КНУБА, 2023 С. 169–175.

Савченко В.О.,
здобувач вищої освіти,
Яценко А.С.,
здобувач вищої освіти,
Науковий керівник: **Сақун Г.О.,**
кандидат філософських наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури, м. Одеса, Україна

СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ СФЕРИ БУДІВНИЦТВА В УМОВАХ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ

Оскільки будівельна сфера тісно переплетена з багатьма іншими секторами економіки, її прогрес безпосередньо зумовлений надійністю та продуктивністю цих взаємозалежних галузей. Відповідно, для досягнення суттєвого зростання будівництва необхідно створити умови для його