АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Менеджмент

УДК 658.5 + 658.7

DOI https://doi.org/10.5281/zenodo.17593952

Особливості управління закупівлями в agile-проєктах

Скворцов Денис Ігорович
кандидат економічних наук, доцент кафедри управління проектами
Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
E-mail: denys.i.skvortsov@lpnu.ua
https://orcid.org/0000-0003-1655-0296

Комарницький Володимир Степанович
аспірант кафедри управління проектами
Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів, Україна,
E-mail: volodymyr.s.komarnytskyi@lpnu.ua
https://orcid.org/0009-0004-5313-4720

Сорока Ярослав-Василь Мар'янович
аспірант кафедри управління проектами
Національний університет «Львівська політехніка», Україна
E-mail: yaroslav-vasyl.m.soroka@lpnu.ua
https://orcid.org/0009-0003-6363-5943

Прийнято: 14.10.2025 | Опубліковано: 31.10.2025

Анотація: У статті досліджено теоретико-прикладні аспекти управління закупівлями в Agile-проєктах як ключового інструменту підвищення гнучкості та ефективності сучасних організацій. Розкрито сутність концепції Agile Procurement, що базується на принципах партнерства, ітеративності, швидкого

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

прийняття рішень та створення доданої цінності для замовника. Здійснено порівняльний аналіз традиційних і гнучких підходів до організації закупівель відповідно до методологій PMBOK і Agile/Scrum, що дозволило виявити структурні, процесні та методичні відмінності між цими підходами.

У роботі підкреслено, що перехід від класичного підходу до адаптивної моделі закупівель забезпечує скорочення циклу постачання, підвищення прозорості й швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Авторами окреслено основні процеси Agile-закупівель – планування, вибір постачальників, контрактування та контроль виконання – із застосуванням цифрових інструментів, таких як e-Procurement, SRM-системи, Agile Procurement Canvas, SAP Ariba та Jira.

Окрему увагу приділено сферам практичного застосування гнучких закупівель: IT-сектору, високотехнологічному виробництву, фармацевтичній галузі, енергетиці, оборонно-промисловому та державному секторах. Доведено, що Agile-закупівлі сприяють розвитку інноваційності, покращенню комунікації між замовником і постачальником, а також формуванню довгострокового партнерства, орієнтованого на створення цінності.

Результати дослідження демонструють, що впровадження Agile-підходів у сферу закупівель потребує зрілості корпоративної культури, адаптації нормативно-договірної бази та формування компетенцій у сфері гнучкого управління. Таким чином, Agile-закупівлі є перспективним напрямом трансформації традиційних систем постачання в умовах цифрової економіки та високої невизначеності ринків.

Ключові слова: Agile проєкти, проєктний менеджмент, flexible procurement, PMBOK, Scrum, цифрові інструменти.

Features of procurement management in agile projects

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК

Skvortsov Denys Ihorovych
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
E-mail: denys.i.skvortsov@lpnu.ua
https://orcid.org/0000-0003-1655-0296

Komarnytskyi Volodymyr Stepanovych
PhD Student of the Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
E-mail: volodymyr.s.komarnytskyi@lpnu.ua
https://orcid.org/0009-0004-5313-4720

Soroka Yaroslav-Vasyl Mariyánovych
PhD Student of the Department of Project Management,
Lviv Polytechnic National University, Lviv, Ukraine
E-mail: yaroslav-vasyl.m.soroka@lpnu.ua
https://orcid.org/0009-0003-6363-5943

Abstract: The article explores the theoretical and practical aspects of procurement management in Agile projects as a key tool for enhancing the flexibility and efficiency of modern organizations. The essence of the Agile Procurement concept is revealed, which is based on the principles of partnership, iteration, rapid decision-making, and the creation of added value for the customer. A comparative analysis of traditional and agile approaches to procurement organization is conducted according to the PMBOK and Agile/Scrum methodologies, which made it possible to identify structural, procedural, and methodological differences between these approaches.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

The study emphasizes that the transition from the classical to an adaptive procurement model ensures a reduction of the supply cycle, increased transparency, and a rapid response to changes in the external environment. The authors outline the main processes of Agile procurement–planning, supplier selection, contracting, and performance control–implemented through digital tools such as e-Procurement, SRM systems, Agile Procurement Canvas, SAP Ariba, and Jira.

Special attention is given to the practical application areas of flexible procurement: the IT sector, high-tech manufacturing, pharmaceuticals, energy, defense industry, and public sector. It is proven that Agile procurement contributes to the development of innovation, improves communication between the customer and supplier, and fosters the formation of long-term, value-oriented partnerships.

The research results demonstrate that the implementation of Agile approaches in procurement requires the maturity of corporate culture, adaptation of the regulatory and contractual framework, and the development of competencies in flexible management. Thus, Agile procurement represents a promising direction for transforming traditional supply systems in the context of the digital economy and high market uncertainty

Keywords: Agile project, project management, flexible procurement, PMBOK, Scrum, digital tools.

Постановка проблеми Сучасне бізнес-середовище характеризується високою динамікою, невизначеністю та швидкими змінами технологій. У таких умовах традиційні підходи до управління проєктами й закупівлями, засновані на жорсткому плануванні, дедалі частіше поступаються місцем гнучким моделям. Організації прагнуть забезпечити безперервність ланцюга постачання, швидко реагувати на коливання попиту та мінімізувати ризики зриву поставок. За таких умов дослідження та впровадження систем управління закупівлями в Agile-проєктах є важливим процесом, який передбачає інтеграцію принципів

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

адаптивності, партнерства та спільного створення цінності між замовником і постачальником.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні 5 років багато праць в сфері проектного управління присвячено дослідженням AGILE-проєктів. Так засновник української школи управління проектами Бушуєв С. Д. в своїй статті обґрунтував необхідність AGILE-трансформація підходів в управлінні проектами. Зокрема в його роботи наведені Agile принципи, цінності та інструменти Agile-менеджменту в контексті глобальних змін, що зумовлює необхідність адаптації контрактних та закупівельних процесів до використання гнучких методологій управління [1, с. 15-18].

Інші дослідники зазначають, що управління закупівлями охоплює процеси планування, укладання, виконання та закриття контрактів між організацією-замовником і зовнішніми постачальниками [2-4]. Водночас слід зауважити, що гнучкі (Agile) підходи до закупівель не є ізольованим етапом. Вони інтегруються в життєвий цикл продукту й здійснюються ітеративно, у відповідь на поточні потреби команди. Agile Procurement ґрунтується на принципах співпраці, швидкого прийняття рішень, орієнтації на цінність і готовності до змін. Цей метод передбачає виконання наступних кроків [5]:

- створення закупівельного беклогу (Procurement Backlog) із пріоритезацією потреб;
- застосування коротких ітерацій або спринтів, у ході яких закупівлі плануються, здійснюються, оцінюються;
- вибір постачальників на основі здатності до гнучкої взаємодії, а не лише цінових критеріїв;
- укладання контрактів, що допускають зміну умов, адаптацію обсягу, залучення постачальника у бізнес-процеси – ці моделі відрізняються від класичних фіксованих цін за договором;

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

- безперервний моніторинг, комунікація, зворотний зв'язок із постачальниками, оцінка ефективності не лише за витратами, але й за показниками гнучкості, швидкості, інновацій.

На відміну від класичних підходів до управління закупівлями представлених в працях українських дослідників [11] та в стандартах з проектного управління [12, 13] Agile Procurement – це інноваційний підхід, що відповідає викликам сьогодення.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри зростаючий інтерес до концепції Agile Procurement у закупівлях при управлінні AGILE-проєктами, в сучасних дослідженнях залишаються недостатньо опрацьованими підходи впровадження Agile у закупівельних процесах. Зокрема, наявні підходи до Agile-закупівель часто базуються на попередньому корпоративному досвіді і не враховують специфіку державного сектора, малого бізнесу або міжгалузевих відмінностей. Це створює методологічну прогалину – відсутність базових підходів до впровадження Agile Procurement закупівель в AGILE-проєктах. Тобто існує нагальна потреба досліджень відмінностей між класичними закупівлями та закупівлями в AGILE-проєктах. Також законодавчі системи більшості країн, зокрема України, досі спираються на жорсткі контрактні схеми. Це ускладнює впровадження ітераційних моделей співпраці, коли зміни умов є природним елементом процесу. Питання формування гібридних моделей контрактів, які поєднують правову визначеність і гнучкість Agile, потребує подальших досліджень та зміни законодавства, оскільки однією з сфер застосування є впровадження інноваційних розробок оборонно-промислового комплексу України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цієї статті є аналіз теоретичних і практичних аспектів управління закупівлями в Agile-проєктах, виявлення ключових відмінностей від традиційних підходів і визначення умов ефективного впровадження гнучких закупівель у сучасному управлінні проєктами..

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Для досяжності мети дослідження необхідно досягнути наступні цілі:

1. Розкрити сутність та концептуальні основи Agile-закупівель у контексті сучасних методологій управління проєктами.

2. Провести порівняльний аналіз традиційних і гнучких моделей організації закупівель відповідно до стандартів PMBOK і Agile/Scrum.

3. Визначити ключові процеси та інструменти управління закупівлями в Agile-проєктах.

4. Окреслити сфери практичного застосування гнучких закупівель у різних галузях економіки.

5. Узагальнити переваги та ризики впровадження Agile-підходів у сфері закупівель і сформулювати рекомендації щодо їх ефективної інтеграції у систему проєктного менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. У традиційному розумінні (відповідно до PMBOK Guide, 7-го видання) управління закупівлями охоплює процеси планування, укладання, виконання та закриття контрактів між організацією-замовником і зовнішніми постачальниками. Метою є забезпечення своєчасного отримання ресурсів відповідної якості в межах затвердженого бюджету [12].

Однак у гнучких (Agile) підходах закупівлі не є ізольованим етапом. Вони інтегруються в життєвий цикл продукту й здійснюються ітеративно, у відповідь на поточні потреби команди. Agile Procurement ґрунтується на таких принципах [14]:

- пріоритет співпраці над контрактними умовами;
- швидке прийняття рішень через кросфункціональні команди;
- орієнтація на цінність, а не лише на вартість;
- готовність до змін і гнучкість вимог;
- прозора комунікація з постачальниками.

Таким чином, роль менеджера із закупівель у Agile-середовищі перетворюється з контролера процесу на фасилітатора партнерської взаємодії.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Agile-закупівлі активно інтегруються з e-Procurement-системами, Supplier Relationship Management (SRM) і AI-аналітикою для прогнозування ризиків.

Типові інструменти:

- Agile Procurement Canvas – для моделювання процесів;
- SAP Ariba, Oracle Procurement Cloud, Monday.com – для управління постачаннями;
- Jira – для відстеження закупівельних backlog-ів і синхронізації з командами розробки [14].

Порівняльний аналіз традиційних і Agile-закупівель наведено в табл. 1.

Таблиця 1.

Порівняльний аналіз традиційних і Agile-закупівель

№ з/п	Критерій	Традиційний підхід	Agile-підхід
1.	Планування закупівель	Здійснюється на початку проєкту	Ітеративне планування у спринтах
2.	Контракти	Фіксовані умови	Гнучкі і передбачають можливість змін обсягів, часових інтервалів тощо
3.	Взаємодія з постачальниками	Формальна, документальна	Партнерська, документальна з можливістю змін
4.	Контроль виконання	Регулярні звіти	Безперервний моніторинг у спринтах
5	Критерій успіху	Бюджет і терміни	Цінність і адаптивність

Джерело: власна розробка авторів

Наведене в табл. 1 порівняння критеріїв традиційного та Agile-підходу до закупівель, дозволяє виділити переваги гнучкого управління, а саме: суттєво підвищує прозорість і гнучкість, дозволяючи швидко реагувати на зміни попиту чи умов постачання. Водночас, цей підхід вимагає довіри між сторонами, зрілості процесів і здатності до партнерської взаємодії. Для регульованих галузей або великих державних закупівель перехід на повністю гнучку модель може потребувати поетапної інтеграції з класичними процедурами.

Впровадження Agile-підходу в закупівлях стикається з багатьма труднощами пов’язаними з:

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

1. Юридичні обмеження – державні або великі контракти часто потребують фіксованих умов. Одна з головних перешкод упровадження Agile-підходу в закупівлях полягає у жорстких правових і нормативних рамках, особливо в державному секторі або у великих корпоративних контрактах. Законодавство та внутрішні регламенти часто вимагають: фіксованих бюджетів і термінів, чітко визначеного предмета закупівлі, конкурентних процедур (тендерів) з рівними умовами для всіх учасників, формального звітування та аудиту. Agile закупівлі ж, навпаки, базуються на гнучкості, ітераціях і адаптації вимог у процесі виконання – що суперечить класичним принципам закупівельного законодавства (наприклад, Закону України "Про публічні закупівлі", директивам ЄС 2014/24/EU та 2014/25/EU) [16, 17, 18].

2. Недостатня зрілість постачальників – не всі готові працювати в умовах ітерацій. Agile-підхід передбачає тісну взаємодію між замовником і постачальником упродовж усього циклу розроблення/постачання – спільне планування, швидкий зворотний зв'язок, адаптацію вимог, регулярні демонстрації результатів. Однак не всі постачальники (особливо у традиційних галузях або державному секторі) мають організаційну, технічну або культурну готовність працювати у таких умовах. При залучення постачальників на умовах Agile виникають труднощі щодо: гнучкості технічних завдань і цін; недостатня компетентність персоналу постачальників щодо розуміння та застосування інструментів скрам (scrum), беклог менеджмент (backlog management); першочергова спрямованість корпоративної культури організацій на контроль, а не на співпрацю.

3. Складність оцінки ефективності – класичні KPI не завжди відображають гнучку цінність. У традиційних закупівлях ефективність вимірюється переважно вартісними показниками: економія бюджету, кількість проведених тендерів, час циклу закупівлі, відповідність графіку постачання. Проте у Agile Procurement головна мета – створення цінності (value delivery), а не лише економія. Ітеративні процеси, зміна вимог, постійна адаптація – роблять

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

класичні KPI недостатніми або навіть хибними. Наприклад, у гнучкому контракті замовник може витратити більше коштів на початку закупівель через вищу вартість, але отримає швидшу адаптацію продукту та зменшення ризику невідповідності кінцевого результату, оскільки постачальник проводить швидкі зміни в свою продукцію.

4. Потреба у довірі між замовником і постачальником. Це означає, що сторони мають бути готові ділитися інформацією, швидко приймати рішення та адаптувати вимоги під час виконання контракту. Однак у традиційних закупівельних відносинах часто домінує контроль, а не партнерство – сторони прагнуть зафіксувати всі умови заздалегідь, щоб мінімізувати ризики. У результаті рівень довіри залишається низьким, а Agile-практики (спільні рев'ю, ітераційні зміни, відкриті беклоги) стають практично неможливими. Так в сфері державних закупівель замовники часто побоюються змін у вимогах після підписання контракту, оскільки це може бути розцінено як порушення законодавства або «недотримання умов тендеру». Наприклад, у проєктах цифровізації держпослуг Agile-ітерації потребують гнучкого перегляду завдань, але закон «Про публічні закупівлі» в Україні не дозволяє це зробити без проведення додаткових тендерних процедур.

Тому впровадження Agile-підходу в закупівлях потребує розробку стратегії мінімізації ризиків від використання цього методу, зокрема:

- використання гібридних моделей контрактів;
- впровадження Agile Governance;
- навчання персоналу закупівельника і постачальника принципам гнучких закупівель.

Agile-закупівлі активно застосовуються у сферах, де потрібна висока швидкість реакції, інноваційність та гнучкість у прийнятті рішень:

1. IT-сектор – розробка програмного забезпечення, інтеграція систем, кібербезпека.

 ISSN 3041-2129

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

2. Виробництво високотехнологічного обладнання – закупівля компонентів, адаптованих до змін конструкції.

3. Фармацевтика – динамічні закупівлі матеріалів для R&D та клінічних досліджень.

4. Оборонно-промисловий комплекс – поетапні закупівлі інноваційних рішень з високим рівнем секретності.

5. Енергетика та екологічні проєкти – закупівля обладнання для smart-grid, відновлювальних джерел енергії.

6. Громадський сектор – пілотні проєкти цифровізації послуг, де застосування Agile-підходів у закупівлях підвищує ефективність використання державних коштів.

Agile-закупівлі активно інтегруються з e-Procurement системами, Supplier Relationship Management (SRM) та AI-аналітикою для прогнозування ризиків. Типові інструменти: Agile Procurement Canvas, Jira, SAP Ariba, Oracle Procurement Cloud.

Висновки. Отже, проведене дослідження показало, що Agile-закупівлі формують нову парадигму управління постачаннями, у якій пріоритет надається швидкості створення цінності, партнерству та адаптивності.

Перехід від традиційних тендерних процедур до гнучких моделей сприяє:

- зменшенню часу від виявлення потреби до постачання;
- покращенню взаєморозуміння між сторонами;
- підвищенню інноваційності й прозорості процесів.

Разом із тим, для успішного впровадження потрібна еволюція корпоративної культури, підтримка керівництва та поступова інтеграція гнучких принципів у вже існуючі процеси закупівель.

Таким чином, управління закупівлями в Agile-проєктах – це не просто зміна методології, а трансформація мислення в напрямі співпраці, гнучкості та ціннісної орієнтації.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

Список використаних джерел

1. Бушуєв С. Д., та ін. AGILE-трансформація підходів в управлінні будівельними проєктами фазах ініціації та проєктування. *Управління розвитком складних систем*. 2020. Вип. 41. С. 15–20.

2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. [Б. м.] : [Б. в.], 2020. 6 с.

3. Тарасюк Г. М. Розвиток проєктного менеджменту: основні методології та тренди. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 4 (106). С. 26–32.

4. Судук О. Ю., Щербакова А. С. Використання принципів agile-менеджменту при експертизі проєктів та управлінні ефективними командами. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*. 2023. № 2 (102). С. 297–304. DOI: https://doi.org/10.31713/ve2202325.

5. Agile Procurement: Volume I: Adding Value with Lean Processes. [Б. м.] : [Б. в.], 2017.

6. Ebert C. Digital Transformation and Procurement Management. *IEEE Software*. 2021. Vol. 38, Iss. 3. P. 101–105.

7. Ядуха С., та ін. Управління проєктною діяльністю підприємства на засадах agile-менеджменту та сучасних інформаційних технологій. *Development Service Industry Management*. 2023. Вип. 4 (15). С. 95–100. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2023-4(15).

8. Handfield R. Agile Supply Chain Strategies. *Journal of Supply Chain Management*. 2020. Vol. 56, Iss. 4. P. 12–25.

9. Шевченко В. Синергія agile-підходу та low-code технологій як чинник підвищення адаптивності підприємств до кризових умов. *Development Service Industry Management*. 2025. Вип. 2 (17). С. 142–148. DOI: https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(17).

10. Овецька О. В., Кукудяк Н. В. Управління проєктами: стан та перспективи розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2022. № 2 (46). С. 139–147.

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license

11. Лучко Г. Й., Лебідь Т. В., Когут І. В. Сучасний стан та проблеми розвитку проєктного менеджменту в Україні. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 501–506.

12. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. 278 p.

13. ISO 21500:2021. Guidance on project management. Geneva : International Organization for Standardization, 2021. 25 p.

14. Deloitte Insights. Agile Procurement in Practice. [Б. м.] : [Б. в.], 2022. URL: https://www2.deloitte.com/insights (дата звернення: 05.11.2025).

15. World Bank. Modern Procurement Frameworks and Agile Adaptation. Washington, D.C. : World Bank Group, 2023. URL: https://www.worldbank.org/en/topic/procurement (дата звернення: 05.11.2025).

16. Про публічні закупівлі: Закон України від 25 груд. 2015 р. № 922-VIII. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 10.09.2025).

17. Директива 2014/24/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 26 лют. 2014 р. «Про державні закупівлі». URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_052-14#Text (дата звернення: 25.09.2025).

18. Директива 2014/25/ЄС Європейського Парламенту та Ради ЄС від 26 лют. 2014 р. щодо здійснення закупівель суб'єктами, які працюють у секторах водопостачання, енергетики, транспорту та поштових послуг. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2014/25/oj/eng (дата звернення: 25.09.2025).

Увесь контент ліцензовано за умовами Creative Commons BY 4.0 International license