

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-85-40>

УДК 005.21:005.591.1

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ КОНЦЕПЦІЇ AGILE

TRANSFORMATION OF THE PROCESS OF FORMING THE DEVELOPMENT STRATEGY FOR IT ENTERPRISES BASED ON THE AGILE CONCEPT

Скабара Ігор Михайлович

аспірант,

Національний університет «Львівська політехніка»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-0828-728X>**Skabara Igor**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено процес трансформації формування стратегії розвитку ІТ-підприємств на засадах концепції Agile. Окреслено проблематику неефективності традиційних систем стратегічного менеджменту, які базуються на довгостроковому жорсткому плануванні, в умовах макроекономічної нестабільності у сучасній концепції BANI-світу. Визначено, що поточне конкурентне середовище вимагає радикального перегляду підходів до забезпечення адаптивності та безперервного інноваційного оновлення бізнесу. Сформовано комплексну класифікаційну матрицю складових стратегічного управління. Виділено ключові рівні такої трансформації: адаптивне стратегічне формування цілей, побудова ситуативної організаційної архітектури, операційна реалізація, розвиток культури адаптивного лідерства, а також цифрова інтеграція та управління на основі даних. Запропоновано використання спеціальних метрик оцінювання для об'єктивного стратегічного моніторингу.

Ключові слова: стратегічне управління, ІТ-сфера, концепція Agile, стратегічна гнучкість, цифрова трансформація, адаптивне лідерство.

This article investigates the transformation of development strategy formation in IT enterprises based on Agile principles. It outlines the inefficiency of traditional strategic management systems, which rely on rigid long-term planning, amidst the macroeconomic instability of the modern BANI world. The study determines that the current competitive environment demands a radical revision of approaches to ensure business adaptability and continuous innovative renewal. Furthermore, the authors develop a comprehensive classification matrix of strategic management components that conceptually structures the enterprise transition to agile strategic management. The paper highlights the key levels of this transformation: adaptive strategic goal-setting, the construction of a situational organizational architecture, operational implementation, the development of an adaptive leadership culture, as well as digital integration and data-driven management. To ensure objective strategic monitoring, the study proposes using specific evaluation metrics, notably Time-to-Pivot, Velocity, and CSAT. Ultimately, integrating these approaches allows enterprises to turn challenges into development opportunities, ensuring operational stability and sustainable growth. The research integrates the theory of dynamic capabilities with the OKR (Objectives and Key Results) system, enabling a shift from static KPIs to iterative goal-setting. Special emphasis is placed on the experience of the Ukrainian IT sector, where Agile Change Management and the Diiia.City legal regime have proven vital for business continuity during the full-scale war. The authors emphasize that successful transformation requires a transition to Servant Leadership and the elimination of functional "silos" in favor of cross-functional squads. The role of BI-systems and AI-analytics is identified as a foundation for real-time strategic controlling in a digital ecosystem. The proposed methodology serves as a practical framework for management to navigate uncertainty and maintain a high level of strategic resilience.

Keywords: strategic management, IT sector, Agile concept, strategic agility, digital transformation, adaptive leadership.



Постановка проблеми. Сучасний етап еволюції світової економіки безальтернативно визначається процесами тотальної цифрової трансформації, які відбуваються на тлі безпрецедентної макроекономічної нестабільності, геополітичної турбулентності та стрімкого переходу до парадигми BANI-світу (Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible). У цьому контексті інформаційні технології виступають не просто допоміжним інструментом ведення бізнесу, а фундаментальним драйвером створення доданої вартості, що докорінно змінює архітектуру глобальних ринків, бізнес-моделі корпорацій та патерни споживчої поведінки. Відповідно, підприємства IT-сектору опиняються в епіцентрі цих трансформаційних зсувів, функціонуючи як суб'єкти та об'єкти безперервних технологічних інновацій. У таких умовах IT-підприємства стикаються з постійними викликами, серед яких ключовими є швидкоплинність технологічних трендів, стрімке зростання очікувань споживачів щодо персоналізації та швидкості отримання цифрових продуктів, а також загострення конкурентної боротьби як на локальних, так і на глобальних ринках. Зазначені тенденції формують об'єктивну необхідність радикального перегляду підходів до забезпечення довгострокової конкурентоспроможності IT-підприємств.

Традиційна система стратегічного менеджменту, що історично базувалася на ньютонівській парадигмі детермінізму, довгостроковому жорсткому плануванню, каскадних моделях управління (Waterfall) та багаторівневих ієрархічних структурах, виявляється концептуально неспроможною адекватно реагувати на виклики сучасності [8]. Вона створює так званий стратегічний розрив між швидким темпом змін зовнішнього середовища та консервативністю процесів прийняття управлінських рішень. Спроби прогнозувати розвиток IT-продуктів на роки вперед в умовах, коли технологічні парадигми змінюються кожні кілька місяців, призводять до створення неактуальних програмних рішень, нераціонального використання фінансових ресурсів та накопичення критичного обсягу технічного боргу. Отже, виникає гостра потреба у формуванні принципово нової методологічної бази стратегічного управління, яка б забезпечувала організаційну гнучкість, адаптивність та здатність до безперервного інноваційного оновлення.

Особливої актуальності та критичності ця проблематика набуває для вітчизняного сек-

тору інформаційних технологій. Українські IT-підприємства змушені не лише вирішувати завдання технологічного лідерства, але й забезпечувати безперервність бізнес-процесів в екстремальних умовах повномасштабної військової агресії, макроекономічної дестабілізації, руйнування енергетичної інфраструктури та значної міграції висококваліфікованого людського капіталу. Попри те, що до початку військових дій IT-галузь демонструвала феноменальні темпи зростання, генеруючи мільярдні експортні надходження, нові реалії вимагають запровадження кризових стратегій виживання та подальшої експансії. Саме в цьому середовищі методологія Agile, яка первинно виникла як набір інструментів оптимізації розробки програмного забезпечення, еволюціонує у всеосяжну філософію стратегічного корпоративного управління (Business Agility). Перехід до застосування стратегії на засадах Agile дозволяє IT-підприємствам трансформувати виклики невизначеності у можливості для розвитку, забезпечуючи високу стійкість, здатність до швидкої реконфігурації ресурсів та збереження довіри з боку міжнародних партнерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного управління, організаційної трансформації та імплементації гнучких методологій в діяльності підприємств IT-сектору залишається предметом активних наукових дискусій для широкого кола вітчизняних та зарубіжних науковців. Сьогодні накопичено вагомий масив наукових праць, присвячених вивченню різних аспектів адаптації бізнесу до умов цифрової економіки. Вагомий фундаментальний внесок у дослідження теоретико-методологічних засад впровадження гнучких методів управління зробили Сулим В.В. та Селіщев Є.В., які науково обґрунтували комплексну чотирирівневу модель організаційної трансформації, що охоплює стратегічний, організаційний, командний та інструментальний рівні [1]. Дослідниками доводять, що традиційні каскадні підходи безповоротно втрачають свою ефективність у динамічному середовищі, поступаючись місцем Agile-методологіям, здатним формувати системну адаптивність.

Стратегічні вектори управління конкурентоспроможністю IT-підприємств в епоху цифрової трансформації ґрунтовно проаналізовані у працях Жука В.В., який акцентував увагу на необхідності інтеграції концепції динамічних здібностей Девіда Тіса та моделей відкритих інновацій у стратегічний контур сучасних ком-

паній [2]. Дослідник також висвітлив проблематику кадрового дефіциту та кіберризиків як ключових факторів, що вимагають адаптивного стратегічного контролінгу. В дослідженнях Кифяк В.І. висвітлено практичні аспекти застосування конкретних Agile-методологій, зокрема Scrum, Kanban та Lean, у високодинамічних та невизначених бізнес-умовах. Авторкою розкрито синергетичний ефект від використання гібридних підходів (наприклад, Scrumban) для підвищення прозорості процесів та подолання культурних бар'єрів у командах.

Надзвичайно важливим аспектом є дослідження еволюції лідерства в процесі трансформації систем управління. Ці питання стали предметом детального кейс-аналізу Шевченка В.В., який на прикладі довгострокового дослідження діяльності міжнародної ІТ-компанії довів пряму кореляцію між впровадженням парадигми адаптивного лідерства та зростанням кількісних метрик ефективності команд, таких як Velocity та індекс задоволеності клієнтів (CSAT) [4].

Окремої уваги заслуговують сучасні підходи до підвищення мотивації інженерних кадрів. Зокрема, Мазур Н. дослідив впровадження гейміфікації як дієвого інструменту для зростання залученості та продуктивності команд, що працюють за методологіями Agile та Scrum [5]. Крім того, специфіку адаптації методології Agile до умов функціонування складних розподілених міжнаціональних ІТ-проектів досліджували Другов О.О. та Терзян Р.Г., акцентуючи увагу на критичній важливості подолання крос-культурних та мовних бар'єрів через стандартизацію комунікаційних протоколів [7]. Значний внесок у розуміння інституційних змін в ІТ-компаніях зробили Завербний А.С. та Ільницький В.С., які обґрунтували необхідність переходу організаційних структур управління від жорсткої бюрократії до гнучкої адхократії, що стимулює інноваційну активність через формування мереж крос-функціональних команд [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на значний науковий доробок та широке висвітлення окремих аспектів гнучкого управління, комплексний аналіз проблеми трансформації саме стратегічного рівня управління ІТ-підприємствами залишається фрагментарним. Більшість існуючих досліджень концентрується на операційному та тактичному рівнях застосування Agile-фреймворків, розглядаючи інструментарій Scrum або Kanban

переважно як засоби управління проектами розробки програмного забезпечення на рівні окремих команд розробників. Натомість, питання системної інтеграції філософії Agile безпосередньо у верхні рівні організаційної ієрархії – процес стратегічного цілепокладання, формування візії, розподілу інвестиційних портфелів та кардинальної перебудови корпоративної архітектури – вивчено недостатньо. Відсутня цілісна методологічна база, яка б концептуально узгоджувала ітеративні емпіричні методики розробки продуктів із глобальними процесами стратегічного менеджменту підприємства. Водночас, потребує суттєвого доопрацювання та систематизації механізм подолання інерції традиційної корпоративної культури при масштабуванні гнучких підходів на рівень усієї організації (Enterprise Agility), а також визначення релевантних інструментів і метрик стратегічного контролінгу, здатних адекватно оцінювати ефективність реалізації Agile-стратегії в умовах цифрової турбулентності та макроекономічних криз.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою цього дослідження є теоретико-методологічне обґрунтування процесу трансформації формування стратегії розвитку ІТ-підприємств на засадах концепції Agile та розробка комплексної класифікаційної матриці складових стратегічного управління, що забезпечує підвищення стратегічної гнучкості, інноваційності та конкурентоспроможності бізнесу в умовах високого рівня ринкової невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення основ стратегічного управління в сучасних умовах неможливе без розуміння фундаментальної зміни наукових підходів до самої природи менеджменту. Поява концепції Agile стала логічною відповіддю на системну кризу класичних лінійних моделей управління, зокрема каскадного підходу (Waterfall), які виявилися нездатними адаптуватися до мінливих умов. Класичне стратегічне планування базувалося на презумпції передбачуваності середовища, де вважалося, що глибокий попередній аналіз здатен нівелювати майбутні ризики. Однак у сфері інтелектуального виробництва, яким є ІТ-галузь, такий лінійний підхід генерував колосальні втрати: довгострокові стратегії застарівали ще до моменту завершення фази їх розробки, спричиняючи випуск продуктів, що не відповідали реальним потребам ринку. Відповіддю на цю кризу стала публікація у

2001 році Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення (Agile Manifesto), який визначив пріоритетність адаптивного управління над жорстким плануванням, міжособистісної комунікації над регламентованими процесами та створення життєздатного програмного забезпечення над надмірною формалізацією документації.

З часом філософія Agile вийшла далеко за межі суто інженерних процесів розробки коду, трансформувалась у масштабну управлінську концепцію Business Agility (бізнес-гнучкість). Трансформація процесу формування стратегії IT-підприємства на засадах Agile означає фундаментальний перехід від розуміння стратегії як статичного довгострокового документа до сприйняття стратегії як серії гіпотез, що постійно тестуються, валідуються та коригуються на основі емпіричних даних, отриманих у процесі безперервного зворотного зв'язку з ринком. Теоретичним підґрунтям такої трансформації виступає концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities), обґрунтована Д. Тісом. Згідно з цією теорією, в умовах високої турбулентності конкурентна перевага формується не за рахунок володіння унікальними ресурсами, а завдяки здатності підприємства безперервно моніторити ринок (sensing), захоплювати можливості (seizing) та реконфігурувати свої внутрішні та зовнішні компетенції (transforming). У цьому контексті Agile виступає практичним операційним механізмом реалізації динамічних здібностей на корпоративному рівні.

Додатковим методологічним компонентом виступає модель відкритих інновацій (Open Innovation) Г. Чесбро. Сучасні IT-підприємства відмовляються від закритих циклів розробки стратегій на користь інтеграції в широкі цифрові екосистеми [12]. Стратегічний розвиток дедалі частіше спирається на платформенні бізнес-моделі, де зовнішні розробники, партнери та навіть конкуренти створюють спільну цінність. Це вимагає від систем стратегічного управління максимальної проникності та здатності інтегрувати зовнішні знання в режим реального часу.

З огляду на специфіку макроекономічного середовища України, практична цінність гнучкого стратегічного управління підтверджується результатами діяльності вітчизняного IT-сектору під час повномасштабної війни. Дослідження доводять, що використання концепції Agile Change Management (ACM) дозволило компаніям оперативніше адаптуватися до шоків умов. Попри тимчасове

падіння обсягів експорту (з 6,5 млрд доларів у 2021 році до 4,8 млрд доларів у 2023 році) та вимушену релокацію спеціалістів, переважна більшість підприємств зберегла операційну спроможність [9].

Гнучкі стратегії управління ризиками, швидкий перехід на дистанційні формати роботи, децентралізація прийняття рішень та опора на самоорганізовані крос-функціональні команди забезпечили галузі необхідну стійкість. Важливу роль відіграло також інституційне середовище, зокрема спеціальний правовий режим Дія.City, що став додатковим катализатором адаптивності IT-бізнесу, стимулюючи інвестиції та легалізацію гіг-економіки [9]. Дія.City пропонує одні з найбільш конкурентних податкових умов у Європі, що вивільняє фінансові ресурси IT-компаній для подальшого розвитку та інновацій, легалізація гіг-контрактів та спрощення процедур для організації віддаленої роботи дозволяють бізнесу швидко масштабувати команди і гнучко реагувати на мінливі умови ринку, а узгодженість цього правового режиму з міжнародними стандартами є критично важливим фактором для іноземних інвесторів та великих корпоративних клієнтів, що гарантує їм прозорість та безпеку вкладень.

Успішна трансформація процесу формування стратегії IT-підприємства вимагає синхронних змін на декількох рівнях організації. Спираючись на попередні дослідження, а також синтезуючи сучасні підходи до стратегічного менеджменту, було розроблено власну класифікацію складових стратегічної трансформації. Запропонований підхід систематизує окремі елементи управління в єдину аналітичну матрицю, що дозволяє керівництву IT-компаній комплексно управляти процесом переходу до Agile-стратегування. Дана класифікація охоплює цілепокладання, організаційну архітектуру, операційну реалізацію, культуру та цифрову інтеграцію. Усі ці напрями систематизовано у таблиці 1.

Представлені у таблиці 1 складові деталізують механізм трансформації системи стратегічного управління. На першому рівні «Адаптивне стратегічне формування цілей» – відбувається зміна фундаментальної логіки управління. Замість класичних KPI, які часто призводять до локальної оптимізації на шкоду глобальним інтересам, Agile-стратегія впроваджує систему OKR (Objectives and Key Results). Цей інструмент дозволяє синхронізувати амбітні стратегічні цілі (Objectives) компанії з вимірюваними ключовими резуль-

Таблиця 1

Матриця трансформації складових стратегічного управління IT-підприємством на засадах Agile

Характеристика складової стратегічної трансформації	Інструменти та показники	Вплив на стратегічний розвиток IT-підприємства
<p>Адаптивне стратегічне формування цілей. Відмова від жорстких довгострокових планів на користь ітеративного стратегування. Стратегія розглядається як набір гіпотез. Впровадження коротких циклів планування із децентралізованим залученням зворотного зв'язку від автономних команд та кінцевих споживачів.</p>	<p><i>Інструменти:</i> OKR (Objectives and Key Results), Lean Portfolio Management, Impact Mapping, Value Proposition Canvas. <i>Показники:</i> Strategic Alignment Score (рівень узгодженості цілей), Time-to-Pivot (час на стратегічний розворот бізнес-моделі).</p>	<p>Забезпечує миттєву адаптацію бізнес-моделі до ринкових шоків та технологічних зсувів. Мінімізує фінансові ризики інвестування у нерелевантні продукти. Підвищує стратегічну фокусованість усієї компанії на ключових пріоритетах.</p>
<p>Ситуативна організаційна архітектура. Демонтаж багаторівневих бюрократичних структур та функціональних ізоляторів («колодязів»). Перехід до гнучких, плоских мережевих структур. Формування постійних крос-функціональних команд, наділених повноваженнями повного циклу розробки.</p>	<p><i>Інструменти:</i> Scaled Agile Framework (SAFe), Spotify Model (Tribes, Squads, Guilds), Value Stream Mapping. <i>Показники:</i> Organizational Flatness (кількість рівнів ієрархії), Cross-functionality Index, показники децентралізації рішень.</p>	<p>Радикально усуває бюрократичні затримки в ланцюгах погоджень. Знижує операційне тертя між підрозділами. Забезпечує масштабованість інноваційного бізнесу без втрати керованості та якості взаємодії.</p>
<p>Операційна реалізація (Agile Execution). Синхронізація стратегії з безперервною розробкою та регулярним постачанням оновлень продукту. Пріоритезація ініціатив на основі емпірично доведеної цінності. Обмеження обсягу незавершеної роботи для уникнення перевантаження систем.</p>	<p><i>Інструменти:</i> Scrum (спринти, беклоги), Kanban (дошки, WIP-ліміти), DevOps (CI/CD конвеєри), Lean (усунення втрат). <i>Показники:</i> Velocity (швидкість команди), Lead Time, Cycle Time, Defect Rate, CSAT (Customer Satisfaction).</p>	<p>Забезпечує значне скорочення Time-to-Market (часу виведення цифрових рішень на ринок). Підвищує якість програмного коду та зменшує технічний борг. Дозволяє здійснювати ранню монетизацію інновацій.</p>
<p>Культура адаптивного лідерства. Формування Agile-мислення у топ-менеджменту. Перехід від парадигми командно-адміністративного контролю (мікроменеджменту) до концепції Servant Leadership. Культивування психологічної безпеки.</p>	<p><i>Інструменти:</i> Ретроспективи, коучинг-програми, 360-градусний фідбек, матриці компетенцій. <i>Показники:</i> eNPS (Employee Net Promoter Score), Employee Turnover Rate (рівень плинності кадрів), Engagement Index.</p>	<p>Підвищує рівень внутрішньої мотивації, креативності та відповідальності інтелектуального капіталу. Допомогає утримувати критично важливі таланти (особливо під час криз). Стимулює самоорганізацію команд.</p>
<p>Цифрова інтеграція та управління на основі даних (Data-driven controlling). Впровадження інформаційних систем для забезпечення повної прозорості стратегічного виконання. Інтеграція алгоритмів штучного інтелекту та аналітики великих даних для моніторингу поведінки споживачів.</p>	<p><i>Інструменти:</i> BI-системи, Digital Dashboards (Jira, Confluence), AI-аналітика ринкових трендів, Low-code платформи. <i>Показники:</i> Data-driven Decision Rate, рівень автоматизації стратегічної звітності, показники прозорості портфеля.</p>	<p>Забезпечує абсолютну об'єктивність стратегічних управлінських рішень на основі верифікованих даних. Виявляє приховані ринкові інсайти. Автоматизує стратегічний управління у режимі реального часу.</p>

Джерело: сформовано авторами

татами (Key Results) на всіх рівнях, гарантуючи при цьому прозорість напрямку руху. Вкрай важливою метрикою тут виступає Time-to-Pivot, що відображає здатність ІТ-компанії швидко відмовитися від неефективних рішень та перенаправити ресурси на користь більш перспективних напрямків з мінімальними бюджетними ризиками.

На рівні «Ситуативної організаційної архітектури (ad hoc-архітектури)» ІТ-підприємство має свідомо відмовитися від традиційних функціональних відділів (маркетинг, розробка, тестування, продажі), що зумовлюють функціональну обмеженість підрозділів. Замість цього за допомогою інструменту Value Stream Mapping (картування потоку створення цінності) ідентифікуються шляхи проходження продукту від ідеї до клієнта. Навколо цих потоків формуються автономні крос-функціональні команди (Tribes та Squads), які діють як міні-стартапи всередині корпорації. Це радикально скорочує час на внутрішньокорпоративні комунікації та бюрократичні погодження, що є життєво необхідним в умовах глобальної ІТ-конкуренції.

Перехід до «Операційної реалізації» демонструє безпосередній зв'язок абстрактної стратегії з щоденною діяльністю розробників. Тут використовуються конкретні емпіричні фреймворки. Scrum забезпечує ритмічність стратегічних перевірок через систему фіксованих ітерацій (спринтів) та регулярних демонстрацій функціоналу стейкхолдерам. Kanban, своєю чергою, оптимізує безперервний потік створення цінності, жорстко обмежуючи обсяг незавершеної роботи (WIP-ліміти) для уникнення вигорання команд. Використання метрик Velocity (швидкість команди) та Lead Time забезпечує менеджмент об'єктивними математичними даними для стратегічного прогнозування, а зростання індексу CSAT підтверджує релевантність стратегії ринковим потребам. Інтеграція цих процесів з практиками DevOps (безперервна інтеграція та розгортання) мінімізує розрив між стратегічним задумом та його технічною імплементацією на серверах клієнтів.

Рівень «Культури адаптивного лідерства» є найбільш складним з точки зору впровадження, оскільки потребує зміни ментальних парадигм. Стратегічна Agile-трансформація приречена на провал, якщо топ-менеджмент продовжує застосовувати директивні методи контролю. Концепція сервант-лідерства (Servant Leadership) визначає зміну ролі керівника: він фокусується не на моніторингу

дій персоналу, а на створенні сприятливого середовища та усуненні бар'єрів у роботі. Завдяки регулярним обговоренням (ретроспективам) навчання в компанії стає постійним процесом. У такій системі помилки вважають корисним уроком для розвитку, а не причиною для покарань. Метрика eNPS (Employee Net Promoter Score) дозволяє точно оцінити рівень психологічної безпеки в колективі, що є критичним фактором утримання висококваліфікованих інженерних кадрів в умовах демографічної кризи. Додатковим інноваційним інструментом у межах адаптивної культури є гейміфікація управлінських процесів. Як доводять дослідження, інтеграція ігрових елементів у фреймворки Agile та Scrum перетворює виконання рутинних завдань на мотиваційний процес, що суттєво підвищує загальну продуктивність та рівень залученості команди.

Завершальний рівень «Цифрова інтеграція та управління на основі даних» – забезпечує технологічний фундамент Agile-стратегії. Сучасні платформи, як-от Atlassian Jira та Confluence, роблять роботу над стратегічними проектами повністю відкритою. Це дозволяє керівництву та командам бачити реальний стан справ на кожному етапі виконання плану. [10] Завдяки штучному інтелекту та сучасним аналітичним інструментам Business Intelligence компанії можуть прогнозувати ринкові тренди. Це гарантує, що кожне важливе рішення буде обґрунтованим і базуватиметься на реальних верифікованих даних. Ця синергія цифрових технологій та гнучкого мислення формує завершену, надзвичайно життєздатну систему стратегічного управління сучасним технологічним бізнесом.

Висновки. Підсумовуючи результати проведеного дослідження, можна стверджувати, що трансформація процесу формування стратегії розвитку ІТ-підприємств на засадах концепції Agile є не просто тимчасовим методологічним трендом, а безальтернативною умовою забезпечення конкурентоспроможності, виживання та сталого зростання в умовах цифрової епохи та макроекономічної нестабільності та переходу до BANI реальності. Дане дослідження показує, що традиційні стратегії застаріли. Вони були розраховані на стабільність, але сьогодні ринок змінюється настільки швидко й хаотично, що заздалегідь прописані схеми втратили свою релевантність та стають неефективними в умовах сучасного глобального бізнес-середовища.

Розроблена комплексна матриця трансформації відображає інтеграцію філософії Agile на всіх організаційних рівнях підприємства – від роботи окремих команд до рішень керівництва. Встановлено, що стратегічна гнучкість досягається виключно за умови синергійної дії кількох фундаментальних чинників: переходу від довгострокових жорстких планів до адаптивного формулювання цілей з використанням системи OKR; заміна функціональних бюрократичних структур на користь ситуативних систем з автономними крос-функціональними командами; впровадження інструментів операційної реалізації (Scrum, Kanban, DevOps) та, що найголовніше, радикальної зміни управлінської парадигми в бік розвитку моделі Servant Leadership. Обґрунтовано, що систематичний моніторинг кількісних показників, таких як Velocity, CSAT та eNPS, у тісному поєднанні з Data-driven аналітикою забезпечує керівництво необхідним зворотним зв'язком для безперервного організаційного навчання та оперативного коригування курсу. Досвід функціонування українського ІТ-сектору переконливо засвід-

чив ефективність гнучких методологій як надзвичайно потужного інструменту кризового менеджменту, здатного гарантувати збереження операційної стабільності, утримання інтелектуального капіталу та генерацію інноваційної цінності навіть в екстремальних форс-мажорних обставинах.

Напрями подальших наукових досліджень у цій сфері мають бути сфокусовані на поглибленому вивченні проблематики масштабування гнучких методів (зокрема SAFe, LeSS, Nexus) на рівень великих транснаціональних корпоративних структур та консорціумів. Особливої академічної та практичної актуальності набуває вивчення механізмів взаємодії між методологіями Agile та алгоритмами генеративного штучного інтелекту в процесах стратегічного планування, автоматизації аналізу ризиків та оптимізації управління ресурсними портфелями компаній. Крім того, доцільним є проведення масштабних емпіричних досліджень щодо того, як різниця в культурах та національний менталітет впливають на ефективність гнучкого управління в міжнародних ІТ-компаніях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Сулим В., Селіщев Є. Теоретичні засади впровадження гнучких методів управління проєктами в ІТ-галузі. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>.
2. Жук В. Удосконалення стратегічного управління конкурентоспроможністю ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації. *Підприємництво та інновації*. 2025. № 36. С. 93–98. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15>.
3. Кицяк В. Практичне застосування Agile-методологій: стратегії управління командами у невизначених бізнес-умовах. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія: Економіка*. 2025. № 2. С. 70–77. DOI: <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-10>.
4. Шевченко В. Роль керівника в успішному впровадженні Agile у ІТ-компаніях: кейс-аналіз. *Development Service Industry Management*. 2025. № 4. С. 150–158. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(20)).
5. Мазур Н. Improved Gamification of Agile / Scrum and Other Management Methodologies: How to Increase Team Engagement and Productivity. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2025. № 2(38-02). С. 50–62. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-38-02-020>.
6. Завербний А. С., Ільницький В. С. Вплив організаційних структур управління на ефективність використання гнучких методологій управління проєктами при виробництві технологічних продуктів. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 69-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11).
7. Другов О., Терзян Р. Agile для міжнародних ІТ-проєктів: продуктивність та ризики. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-17>.
8. Мазур Н. Я. Популярність методологій у світовій практиці. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Проблеми економіки та управління. 2023. Т. 7, № 1. С. 140–152. DOI: <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.140>.
9. Buriak M., Makovoz O. Agile Change Management of Ukraine's IT Sector's and Value Creation Amidst Conflict. *Proceedings of London International Conferences*. 2023. № 8. P. 20–33. DOI: <https://doi.org/10.31039/plic.2023.8.163>.
10. Задорожна А. Деякі аспекти вдосконалення ділових комунікацій на основі Agile-підходів. *Фінансовий простір*. 2023. № 4(52). С. 26–36. DOI: [https://doi.org/10.30970/fr.4\(52\).2023.263536](https://doi.org/10.30970/fr.4(52).2023.263536).

11. Скрипник Т., Вознюк Л., Мандзюк Є. Управління IT-проєктами: використання гнучких методологій. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2025. № 353(3.2). С. 224–230. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-353-33>.

12. Сметанюк О., Цісар Д. Платформи як бізнес-модель: здобуття конкурентної переваги через екосистемний підхід. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2023. № 318(3). С. 386–390. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-59>.

REFERENCES:

1. Sulym, V., & Selishchev, Ye. (2025). Teoretychni zasady vprovadzhennia hnuchkykh metodiv upravlinnia proektamy v IT-haluzi [Theoretical principles of the flexible project management methods implementation in the IT industry]. *Economy and Society*, (74). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-154>.

2. Zhuk, V. (2025). Udoskonalennia stratehichnoho upravlinnia konkurentospromozhnistiu IT-pidpriemstv v umovakh tsyfrovoy transformatsii [Improvement of strategic management of IT enterprises' competitiveness under digital transformation]. *Entrepreneurship and Innovation*, (36), 93-98. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/36.15>.

3. Kyfyak, V. (2025). Praktychne zastosuvannia Agile-metodolohii: stratehii upravlinnia komandamy u nevyznachenykh biznes-umovakh [Practical application of agile methodologies: team management strategies in uncertain business environments]. *Scientific Journal of Yuriy Fedkovich Chernivtsi National University. Economics*, (2), 70–77. <https://doi.org/10.32782/ecovis/2025-2-10>.

4. Shevchenko, V. (2025). Rol kerivnyka v uspishnomu vprovadzhenni Agile u IT-kompaniiakh: keis-analiz [The role of leadership in successful agile implementation in IT companies: a case study]. *Development Service Industry Management*, 4, 150–158. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(20)).

5. Mazur, N. (2025). Improved gamification of Agile / Scrum and other management methodologies: how to increase team engagement and productivity. *Modern Engineering and Innovative Technologies*, 2(38-02), 50–62. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2025-38-02-020>.

6. Zaverbnyi A., Ilnytskyi V. (2020). Vplyv orhanizatsiinykh struktur upravlinnia na efektyvnist vykorystannia hnuchkykh metodolohii upravlinnia proektamy pry vyrobnytstvi tekhnolohichnykh produktiv [Influence of Organizational Management Structures on the Efficiency of Using Agile Methodologies in Technology Products Manufacturing]. *Modern Economics*, 23(2020), 69-73. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-11).

7. Druhov, O., & Terzian, R. (2024). Agile dlia mizhnatsionalnykh IT-proektiv: produktyvnist ta ryzyky [Agile for cross-national IT projects: productivity and risks]. *Economy and Society*, (63). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-17>.

8. Mazur, N. Ya. (2023). Popularnist metodolohii u svitovii praktytsi [Popularity of management methodologies in global practice]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, 7(1), 140–152. <https://doi.org/10.23939/semi2023.01.140>.

9. Buriak, M., & Makovoz, O. (2023). Agile change management of Ukraine's IT sector's and value creation amidst conflict. *Proceedings of London International Conferences*, 8, 20–33. <https://doi.org/10.31039/plic.2023.8.163>.

10. Zadorozhna, A. (2023). Deiaki aspekty vdoskonalennia dilovykh komunikatsii na osnovi Agile-pidkhodiv [Some aspects of improving business communications based on agile approaches]. *Finansovyi prostir*, 4(52), 26–36. [https://doi.org/10.30970/fp.4\(52\).2023.263536](https://doi.org/10.30970/fp.4(52).2023.263536).

11. Skrypnyk, T., Voznyuk, L., & Mandziuk, Ye. (2025). Upravlinnia IT-proektamy: vykorystannia hnuchkykh metodolohii [IT project management: using flexible methodologies]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*, 353(3.2), 224–230. <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2025-353-33>.

12. Smetaniuk, O., & Tsisar, D. (2023). Platformy yak biznes-model: zdobuttia konkurentnoi perevahy cherez ekosystemnyi pidkhid [Platforms as a business model: gaining a competitive advantage through an ecosystem approach]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 318(3), 386–390. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-59>.

Дата надходження статті: 01.04.2026

Дата прийняття статті: 21.04.2026

Дата публікації статті: 27.04.2026