



**Менеджмент**

**УДК 005.8:004**

**DOI** <https://doi.org/10.5281/zenodo.16900073>

**Економічна доцільність упровадження гнучких методологій управління  
у великих цифрових програмах**

**Гетьман Ольга Олександрівна,**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту,  
Харківський національний автомобільно-дорожній університет,  
м. Харків, Україна, <https://orcid.org/0000-0003-4538-5736>

**Гулько Остап Степанович,**

магістр, аспірант, Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0009-0009-8710-5254>

**Калиновський Андрій Олегович,**

доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,  
Національний університет «Львівська політехніка»,  
м. Львів, Україна, <https://orcid.org/0000-0001-7927-3033>

**Прийнято: 03.08.2025 | Опубліковано: 19.08.2025**

**Анотація.** Швидкі зміни технологічного ландшафту та геополітичні виклики створюють унікальні умови для трансформації підходів до управління проектами в Україні. **Метою** статті є обґрунтування ефективності гнучких методологій управління проектами як інструменту прискорення цифрової трансформації в українських організаціях та виявлення оптимальних стратегій їх адаптації до національних особливостей бізнес-середовища.



Особливу увагу приділено аналізу практичного застосування фреймворків Agile modeling, Scrum та Kanban у контексті сучасних викликів, зумовлених воєнним станом і необхідністю швидкої технологічної модернізації. **Методи.** Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнювальних підходів: аналітичний метод для вивчення теоретичних засад гнучких методологій, емпіричний аналіз успішних кейсів впровадження у вітчизняних та європейських компаніях, статистичний аналіз показників ефективності проєктів до та після імплементації Agile modeling-підходів. Застосування методу структурування дозволило систематизувати переваги та недоліки різних фреймворків, а синтетичний підхід сприяв формуванню цілісного бачення стратегії впровадження гнучких методологій в українському контексті. **Результати.** Дослідження підтверджує, що організації, які успішно адаптували гнучкі методології, демонструють суттєве покращення ключових показників: скорочення часу виходу продуктів на ринок, зменшення операційних витрат, підвищення якості кінцевих результатів та рівня задоволеності клієнтів. Аналіз української практики виявив специфічні бар'єри впровадження – від культурного опору до змін у традиційно ієрархічних структурах до недостатності кваліфікованих Agile modeling-фахівців. Водночас ідентифіковано унікальні можливості, створені цифровими державними ініціативами на кшталт «Дія» та «Prozorro», які демонструють успішне масштабування гнучких принципів навіть в екстремальних умовах. Розроблено практичні рекомендації щодо поетапної трансформації організаційної культури, починаючи від формування Agile modeling-мислення в керівництва до створення самоорганізованих команд і впровадження метрик безперервного покращення. **Висновки.** Гнучкі методології управління проєктами є критично важливим інструментом забезпечення конкурентоспроможності українських організацій у поствоєнному періоді та умовах глобальної цифровізації. Успішність їх імплементації залежить від системного підходу, що поєднує технологічні



рішення з культурними трансформаціями і стратегічним лідерством. Україна має унікальну можливість стати регіональним лідером у застосуванні адаптивних управлінських практик, використовуючи досвід кризового менеджменту для створення стійких до змін організаційних моделей.

**Ключові слова:** адаптивне управління, цифрова модернізація, організаційна трансформація, проєктний менеджмент, інноваційні методології, Agile modeling-культура, стійкість до змін, технологічна конкурентоспроможність.

**The economic feasibility of implementing flexible management methodologies  
in large digital programmes**

**Olha Hetman,**

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Management, Kharkiv National Automobile and  
Highway University, Kharkiv, Ukraine,  
getman.olga.actinon@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4538-5736>

**Ostap Hulko,**

Master, PhD student, Lviv Polytechnic National University,  
Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0009-0009-8710-5254>

**Andrii Kalynovskyi,**

Associate Professor, Associate Professor of the Foreign Trade and  
Customs Department, Lviv Polytechnic National University,  
Lviv, Ukraine, <https://orcid.org/0000-0001-7927-3033>

**Abstract.** Rapid changes in the technological landscape and geopolitical challenges create unique conditions for the transformation of approaches to project



management in Ukraine. The **purpose** of the article is to substantiate the effectiveness of Agile modeling project management methodologies as a tool for accelerating digital transformation in Ukrainian organizations and identifying optimal strategies for their adaptation to the national characteristics of the business environment. Special attention is paid to the analysis of the practical application of Agile modeling, Scrum and Kanban frameworks in the context of modern challenges caused by martial law and the need for rapid technological modernization. **Methods.** To achieve the goal, a set of complementary approaches was used: an analytical method for studying the theoretical foundations of Agile modeling methodologies, an empirical analysis of successful implementation cases in domestic and European companies, and a statistical analysis of project performance indicators before and after the implementation of Agile modeling approaches. The use of the structuring method allowed us to systematize the advantages and disadvantages of various frameworks, and the synthetic approach contributed to the formation of a holistic vision of the strategy for implementing Agile modeling methodologies in the Ukrainian context. **Results.** The study confirms that organizations that have successfully adapted Agile modeling methodologies demonstrate significant improvements in key indicators: reduced time to market, reduced operating costs, improved quality of end results, and customer satisfaction. Analysis of Ukrainian practice revealed specific barriers to implementation – from cultural resistance to changes in traditionally hierarchical structures to a shortage of qualified Agile modeling specialists. At the same time, unique opportunities created by digital state initiatives such as «Diia» and «Prozorro» were identified, which demonstrate the successful scaling of Agile modeling principles even in extreme conditions. Practical recommendations were developed for a phased transformation of organizational culture, starting from the formation of Agile modeling thinking in management to the creation of self-organized teams and the implementation of continuous improvement metrics. **Conclusions.** Agile modeling project management methodologies are a critically important tool for ensuring the competitiveness of



Ukrainian organizations in the post-conflict period and in the conditions of global digitalization. The success of their implementation depends on a systemic approach that combines technological solutions with cultural transformations and strategic leadership. Ukraine has a unique opportunity to become a regional leader in the application of adaptive management practices, using the experience of crisis management to create organizational models that are resistant to change.

**Keywords:** adaptive management, digital modernization, organizational transformation, project management, innovative methodologies, Agile modeling culture, resilience to change, technological competitiveness.

**Постановка проблеми.** У контексті стрімкої цифрової трансформації глобальної економіки актуальним є впровадження гнучких методологій управління у великих цифрових програмах. Світова практика менеджменту активно адаптує фреймворки Agile modeling, Scrum та Kanban з метою підвищення адаптивності та ефективності. Водночас український бізнес-простір стикається зі специфічними викликами, зумовленими воєнним станом, традиційно ієрархічною організаційною культурою та обмеженістю кваліфікованих кадрів у сфері гнучкого управління проектами.

Попри визнаний потенціал гнучких методологій щодо скорочення часу виходу продуктів на ринок та зменшення операційних витрат, процес їх запровадження в Україні залишається фрагментарним через системні проблеми: відсутність комплексної стратегії адаптації Agile modeling-підходів, недостатню готовність організаційних культур до зміни управлінських парадигм, брак сертифікованих фахівців. Це свідчить про потребу в науковому аналізі та практичному переоцінюванні підходів до впровадження гнучких методологій у контексті українських реалій.

Дослідження цієї проблематики є необхідним як у науковому плані для розширення теоретичного базису щодо ролі адаптивних управлінських практик, так і в практичному вимірі для стимулювання інноваційного розвитку



та підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Особливої актуальності набуває використання успішного досвіду цифрових державних ініціатив України, як-от «Дія» та «Prozorro», як основи для масштабування гнучких методологій у приватному секторі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Сучасна економічна наука підкреслює ключову роль цифрових технологій у трансформації управлінських процесів і прийнятті рішень, що забезпечують конкурентоспроможність організацій у динамічному ринковому середовищі. У цьому контексті значна увага приділяється інтеграції гнучких методологій управління з передовими цифровими інструментами, як-от штучний інтелект, аналітика великих даних і блокчейн-технології, для оптимізації великих цифрових програм.

Зокрема, О. Фендьо [1] акцентує на перевагах і недоліках гнучких методологій управління IT-проектами, зокрема Agile modeling, Scrum і Kanban, підкреслюючи їх здатність забезпечувати швидке реагування на зміни, хоча економічна ефективність залежить від ретельного планування. Цей аспект доповнюється аналізом Г. Писанко [2], який у своєму науковому доробку наголошує на адаптації гнучких практик провідних технологічних гігантів для формування високопродуктивних команд у малих компаніях, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності за умов обмежених ресурсів. Подібні висновки підтверджує робота Є. Рибальченко [3], яка у своїх студіях аналізує інфлюенсер-маркетинг як інструмент масштабування малого бізнесу, підкреслюючи його потенціал для автентичної комунікації, хоча брак уніфікованих стратегій ускладнює впровадження.

У цьому контексті праця В. Гончарука, Н. Голоти та В. Рябоконт [4] зосереджена на правових аспектах смарт-контрактів у сталому розвитку, акцентуючи на їхніх перевагах і ризиках анонімності, що створює виклики для судового захисту. Цей напрям доповнює розвідка П. Хміляржа [5], який розглядає цивільно-правові аспекти біткоїна, зокрема поділ криптовалют як



спільного майна подружжя, що є релевантним для цифрових програм із блокчейном. Як підкреслюють Л. Тешева та Є. Борисенко [6], ефективні комунікації в організаціях є основою для зміцнення стратегічних позицій, а гнучкі методології сприяють чіткій передачі інформації.

Аналіз Т. Шматковської та М. Дзямучича [7] акцентує на впровадженні цифрових рішень у стратегічний управлінський облік для моделювання в інформаційно-інтенсивних середовищах. У своїх роботах О. Кириченко [8] розглядає технології управління підприємствами, які опосередковано включають гнучкі методології. Цей аспект доповнюється працею М. Колесника та співавторів [9], які наголошують на адаптивності бізнес-процесів у цифровій інфраструктурі. Як зазначають І. Корман та співавтори [10], цифрові рішення забезпечують прозорість логістичних процесів, попри виклики високих витрат і кібербезпеки, які можуть бути пом'якшені гнучкими методологіями.

Загалом, огляд сучасних наукових праць свідчить про синергетичний ефект від інтеграції гнучких методологій із цифровими технологіями, що сприяє економічній доцільності великих цифрових програм. Проте, як підкреслюють автори, максимізація ефективності потребує ретельного оцінювання інвестиційних витрат, управління ризиками кібербезпеки та адаптації підходів до специфіки проєктів. Перспективи подальших досліджень охоплюють вивчення впливу гнучких методологій на довгострокову стійкість організацій, їх інтеграцію з передовими цифровими інструментами, а також розроблення стратегій масштабування в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попри зростання інтересу до гнучких методів управління (Agile modeling, Scrum, Kanban) як інструменту прискорення цифрової трансформації великих цифрових програм, їх економічна доцільність та умови ефективного впровадження в Україні залишаються недостатньо дослідженими у



вітчизняному науковому просторі. Більшість сучасних праць зосереджена на загальних перевагах цих методів, як-от скорочення часу виходу продуктів на ринок чи зменшення операційних витрат, або на прикладах їх застосування в розвинених економіках, залишаючи поза увагою глибокий аналіз умов та механізмів їх інтеграції в українське бізнес-середовище. Особливо бракує системних досліджень щодо взаємозв'язку між впровадженням гнучких практик і такими ключовими факторами, як організаційна культура, рівень цифрової компетентності управлінських кадрів, інвестиційні можливості та адаптація до геополітичних і економічних викликів, зумовлених воєнним станом. Причинами цих прогалин є як складність адаптації гнучких підходів до традиційно ієрархічних структур українських організацій, так і швидкий темп цифровізації, що ускладнює формування єдиної науково-практичної позиції. Крім того, сучасні дослідження рідко враховують специфіку українського ринку, його вразливість до зовнішніх шоків та вплив воєнного конфлікту на інноваційний розвиток, зокрема у сфері впровадження гнучких методологій управління.

Наявність цих прогалин у дослідницькому полі не дає можливості повноцінно зважити економічний потенціал гнучких методологій як інструменту підвищення конкурентоспроможності українських організацій у поствоєнному періоді та в умовах глобальної цифровізації. З огляду на це необхідне подальше дослідження, орієнтоване на виявлення перешкод та передумов ефективної реалізації принципів гнучкого управління у великих цифрових програмах України.

**Формулювання цілей статті (визначення завдання).** Метою статті є аналіз економічної доцільності впровадження гнучких методологій управління у великих цифрових програмах в Україні, визначення ключових перешкод їх інтеграції в національне бізнес-середовище та розроблення стратегій їх подолання для забезпечення ефективної цифрової трансформації організацій.



Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

- дослідити теоретичні основи гнучких методологій управління та оцінити їх вплив на підвищення ефективності й економічної результативності великих цифрових програм;
- проаналізувати практичний досвід упровадження Agile modeling, Scrum і Kanban в українських організаціях, з урахуванням викликів воєнного стану, культурних особливостей і обмеженості ресурсів;
- виявити бар'єри впровадження гнучких методологій та запропонувати практичні рекомендації для їх подолання.

Виконання цих завдань сприятиме створенню комплексного підходу до впровадження гнучких методологій, що дозволить українським організаціям підвищити конкурентоспроможність, оптимізувати бізнес-процеси та забезпечити стійкість у динамічному цифровому середовищі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сучасних умовах швидкоплинного бізнес-середовища традиційні підходи до управління проектами часто виявляються неефективними, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних методологій. Гнучкі методології управління, які набули широкого поширення в останні два десятиліття, являють собою набір адаптивних підходів, що організовують роботу через короткі ітеративні цикли – так звані спринти або ітерації. Ключова відмінність цих підходів полягає в їх здатності забезпечувати швидку адаптацію команд до змін, безперервне надання цінності клієнтам та поступове вдосконалення як продукту, так і самих процесів розроблення [10].

Особливого значення набувають ці підходи в контексті цифрових трансформацій, де організації постійно стикаються з необхідністю швидкого реагування на технологічні зміни та еволюцію потреб користувачів. Досвід країн Східної Європи переконливо демонструє ефективність застосування гнучких методологій для прискорення результатів цифрових трансформаційних програм. Зокрема, польський лідер електронної комерції



Allegro та хорватський портал e-Citizens показали, як систематичне застосування принципів гнучкості – регулярні ітерації, міжфункціональна співпраця та швидке прототипування – дозволяє організаціям ефективно масштабувати цифрові ініціативи та значно покращувати користувацький досвід. Результатом такої інтеграції гнучких методів у процеси цифрової трансформації стають прискорені цикли інновацій, підвищення рівня залученості співробітників та досягнення вимірюваної бізнес-цінності [11].

Найбільш яскраво актуальність інтеграції гнучких практик проявляється в Україні в контексті стрімкого розвитку цифрових ініціатив країни останніми роками. Україна досягла топ-5 позиції у світовому рейтингу надання цифрових державних послуг завдяки систематичним реформам під керівництвом Міністерства цифрової трансформації та консолідації майже всіх урядових функцій на платформах «Дія» та «Трембіта». В українському ІТ-секторі та державному управлінні широко впроваджено практики гнучкого управління проєктами: 95% ІТ-компаній використовують безперервний моніторинг потоків цінності, а 80% систематично включають зворотний зв'язок від зацікавлених сторін для стимулювання ітеративних покращень [12, с. 85]. Ці зусилля позиціонують Україну як світового лідера цифрового управління та модель для інновацій у державному секторі, керованих принципами гнучкості, навіть в умовах складного середовища.

Для повного розуміння природи та потенціалу гнучких методологій необхідно детально розглянути їх фундаментальні принципи. Концептуальну основу цих підходів становить Маніфест гнучкого розроблення програмного забезпечення (Agile modeling Manifesto), який чітко окреслює чотири ключові принципи: пріоритет людей та їх взаємодії над процесами та інструментами, надання дієвих рішень замість надмірної документації, тісна співпраця з клієнтами замість переговорів про контракти та готовність до змін навіть на пізніх етапах проєкту. Цей підхід кардинально змінює філософію управління



проектами, заохочуючи довіру, прозорість, делегування повноважень і створення систем регулярного зворотного зв'язку.

Принципи Agile modeling заохочують безперервну поставку цінності, адаптацію до змін, доставлення рішень та співпрацю між бізнесом і розробниками, формуючи культуру адаптивності, співпраці та фокус на реальній цінності.

У практичному втіленні цих принципів найбільшого поширення набув Scrum-фреймворк, який може розглядатися як еталонна модель гнучкого управління проектами. Архітектура Scrum базується на трьох ключових ролях, кожна з яких має чітко визначені обов'язки та сфери відповідальності. Product Owner здійснює стратегічне управління продуктом через пріоритизацію та постійне уточнення Product Backlog, Scrum Master виконує функції фасилітатора процесу та активного усунення перешкод, тоді як команда Developers безпосередньо реалізує роботу в межах часоно обмежених спринтів [13].

Спринти зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів, які в результаті створюються остаточно готовим до поставки інкременту продукту. У таблиці 1 узагальнено ключові елементи Scrum-фреймворку, їх тривалість і частоту проведення. Структура робочого процесу включає чотири ключові церемонії: Sprint Planning встановлює цілі та обсяг роботи на наступний спринт, Daily Scrum забезпечує щоденну синхронізацію зусиль команд, Sprint Review створює платформу для демонстрації завершеної роботи зацікавленими сторонами та створення їх зворотного зв'язку, а Sprint Retrospective слугує інструментом виявлення можливостей для вдосконалення процесу.

**Таблиця 1**

Характеристика елементів фреймворку Scrum та їх характеристика

Елемент	Опис	Тривалість/Частота
Sprint	Основний цикл розроблення	1–4 тижні



Елемент	Опис	Тривалість/Частота
Sprint Planning	Планування роботи на спринт	До 8 годин на місяць спринту
Daily Scrum	Щоденна синхронізація команди	15 хвилин щодня
Sprint Review	Демонстрація результатів	До 4 годин на місяць спринту
Sprint Retrospective	Аналіз та покращення процесу	До 3 годин на місяць спринту

Джерело: сформовано авторами на основі [13]

Альтернативним підходом до структурування гнучкого управління є Kanban-методологія, яка пропонує принципово інший погляд на організацію робочих процесів. На відміну від Scrum з його фіксованими ітераціями та чітко визначеними ролями, Kanban акцентує увагу на візуалізації роботи, встановленні обмежень роботи в процесі (Work In Progress, WIP) та забезпеченні безперервного покращення без кардинальних змін наявних процесів чи організаційних структур.

Ключова перевага Kanban полягає в його здатності «починати з того, що ви робите зараз», забезпечуючи гнучкість і мінімальні порушення встановлених робочих рутин. Візуальна дошка, де завдання переміщуються через колонки різних етапів робочого процесу, створює прозорість і дозволяє командам швидко ідентифікувати вузькі місця. Строгі обмеження WIP запобігають перевантаженню команд та стимулюють фокус на завершенні розпочатих завдань, а не на постійному започаткуванні нових.

Поряд із цими провідними фреймворками в практиці гнучкого управління знаходять застосування й інші методології. Lean Management (ощадливе управління) фокусується на систематичному усуненні марнотратства та максимізації цінності для клієнта через принципи безперервного покращення і поваги до людей. Extreme Programming (екстремальне програмування) акцентує на технічних практиках, як-от парне програмування, тестування, що керує розробленням, та безперервна інтеграція для забезпечення високих стандартів якості коду. Гібридні підходи дозволяють організаціям створювати індивідуальні рішення, поєднуючи



структурованість традиційних методів із гнучкістю Agile modeling-підходів для оптимізації результатів у специфічних контекстах проєктів [14].

Важливість цих методологій стає ще більш очевидною, коли розглядаємо специфічний контекст їх застосування в нашій країні. Держава здійснила масштабні програми цифровізації з Міністерством цифрової трансформації, створеним у 2019 році, яке відіграє центральну роль у консолідації та систематизації зусиль щодо переведення майже всіх державних послуг в онлайн, що втілено в ініціативі «держава в смартфоні» та всеосяжних правових рамках, зокрема в Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 р. № 1689-ІХ. Досягнення включають реформування електронних комунікацій, впровадження цифрової ідентифікації, прийняття стратегії Cloud First (Хмарний пріоритет), легалізацію віртуальних активів і значне покращення доступності публічних послуг, що визнано швидким зростанням України в рейтингах цифрових публічних послуг до 2024 року. Цифрові державні послуги України досягли помітного успіху через платформу «Дія», яка надає широкий спектр послуг (понад 70), включаючи доступ до цифрових документів, соціальних послуг та функцій реагування на кризи, більш ніж 20 мільйонам користувачів [15]. У таблиці 2 систематизовано ключові аспекти цифрової трансформації в Україні, включаючи досягнення та виклики за основними напрямками.

**Таблиця 2**

**Аналіз цифрової трансформації в Україні**

<b>Аспект</b>	<b>Досягнення</b>	<b>Виклики</b>
Платформа «Дія»	70+ послуг, 20+ млн користувачів	Інтеграція із застарілими системами
Правове регулювання	Закон «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг»	Фрагментоване законодавство
Міжвідомча співпраця	Створення Мінцифри	Силосна бюрократична культура
Фінансування	Міжнародна підтримка	Обмежені ресурси через військовий стан



Кібербезпека	Збереження працездатності в конфліктних умовах	Кібератаки та часткове досягнення цілей
--------------	--	---

Джерело: власна розробка авторів за [15; 16]

Проте впровадження цих амбітних ініціатив супроводжувалося специфічними викликами. Українські проекти цифрової інфраструктури стикалися зі значними труднощами впровадження через фрагментоване законодавство, паперову бюрократичну культуру та силосні структури управління, що історично призводило до поганої координації та суперечливих регулятивних актів. Фінансування значною мірою покладалося на міжнародне співробітництво, оскільки підтримка урядів та технологічних компаній була критичною в умовах воєнних обмежень ресурсів.

Ключові виклики найближчого періоду включають забезпечення сумісності фрагментованих застарілих систем, подолання роз'єднаних бюрократичних культур, побудову міжвідомчої співпраці, підвищення довіри громадськості та масштабування цифрових можливостей у державних структурах, особливо на тлі продовження воєнного стану та обмежених ресурсів. Цифрова інклюзія – особливо для малих та середніх підприємств і вразливих груп – залишається пріоритетом, оскільки рівні впровадження все ще відстають від середніх показників країн Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), що спонукає до продовження стратегічного фокусу та міжнародної підтримки для підвищення як державної, так і бізнесової цифровізації. Прогрес також гальмується викликами кібербезпеки та зменшенням відкритості реєстрів через умови воєнного стану, що знизило прозорість і ускладнило надання послуг [16].

Саме в контексті подолання цих викликів гнучкі методології демонструють свою найбільшу цінність, забезпечуючи конкретні переваги для організацій. Такі підходи покращують ефективність і знижують операційні витрати в бізнес-організаціях шляхом сприяння ітеративному розробленню, раннього та частого виявлення помилок, автоматизації та адаптивних робочих процесів, що дозволяє командам швидко впроваджувати рішення,



мінімізувати втрати та перепріоритизувати завдання на основі зворотного зв'язку. Працюючи короткими циклами (спринтами), команди швидше отримують результати та зберігають гнучкість для адаптації до змінних вимог, що зменшує ймовірність вартісного перероблення або неузгоджених продуктів [17]. Детальне порівняння ефективності традиційних і гнучких підходів наведено в таблиці 3.

**Таблиця 3**

Ефективність традиційних і гнучких методів управління проектами

Аспект ефективності	Традиційний підхід	Гнучкі методології	Економічна вигода
Виявлення помилок	Пізнні стадії проекту	Раннє виявлення в спринтах	До 80% економії на виправленні
Час виходу на ринок	Довгі цикли розроблення	Ітеративна поставка	До 40% швидше
Загальні витрати	Високі через перероблення	Мінімізація марнотратства	35-50% зниження витрат
Адаптація до змін	Вартісне перероблення	Гнучка адаптація	Зменшення score creep

Джерело: сформовано авторами на підставі [17]

Ключові переваги гнучких методологій полягають у зниженні ризиків через ітеративний підхід, швидкі цикли зворотного зв'язку та безперервне залучення зацікавлених сторін. Команди регулярно переглядають й адаптуються до ризиків через часте планування і щоденні зустрічі, що дозволяє проактивно управляти невизначеностями. Безперервна інтеграція практик тестування забезпечує раннє виявлення дефектів, а візуальні інструменти (Kanban-дошки, burndown charts) дають змогу швидко виявляти відхилення від планів. Самоорганізовані команди зменшують залежність від окремих осіб, а коротші цикли розроблення обмежують потенційні втрати у випадку невдачі [14].

Економічні переваги також проявляються через покращену мотивацію та утримання персоналу, оскільки гнучкі методології створюють більш залучене та автономне робоче середовище. Команди отримують більше контролю над своєю роботою, що призводить до вищої задоволеності працею



та зниження плинності кадрів, економлячи значні кошти на рекрутинг та навчання нових співробітників. Безперервне навчання та покращення, вбудовані в Agile modeling-процеси, підвищують кваліфікацію команди та їх здатність розв'язувати складні завдання, що збільшує загальну продуктивність організації та її конкурентоспроможність на ринку.

Водночас упровадження гнучких методологій супроводжується значними організаційними викликами, особливо у великих компаніях (табл. 4). Такі організації часто борються з узгодженням традиційних процесів із децентралізованим, гнучким прийняттям рішень Agile modeling, а співробітники можуть боятися втрати передбачуваності або актуальності, що призводить до інерції та відсутності підтримки. Додаткові труднощі виникають через конфліктні методи вимірювання успіху проєкту, складність інтеграції Agile modeling з наявними системами та необхідність балансувати акцент Agile modeling на гнучкості з реальністю фіксованих бюджетів [18].

**Таблиця 4**

**Основні виклики впровадження гнучких методологій**

<b>Тип виклику</b>	<b>Опис проблеми</b>	<b>Потенційні наслідки</b>
Культурний опір	Ієрархічна структура vs гнучкість	Повільне впровадження, саботаж
Координація команд	Складність масштабування	Неузгодженість, дублювання роботи
Планування ресурсів	Непередбачуваність обсягу	Перевитрата бюджету
Документація	Недостатня формалізація	Проблеми з передачею знань
Вимірювання прогресу	Складність КРІ в ітераціях	Неясність статусу проєкту

Джерело: сформовано авторами на основі [18]

Загальні недоліки впровадження гнучких методологій у корпоративних середовищах включають погане планування ресурсів, оскільки гнучка та ітеративна природа Agile modeling ускладнює прогнозування обсягу проєкту, термінів та витрат на початку. Agile modeling також часто призводить до обмеженої та неадекватної документації, що може ускладнити передачу знань, адаптацію нових співробітників та довгострокове обслуговування, особливо



коли члени команди змінюються. Фокус на поступовому або фрагментованому випуску може призвести до відсутності згуртованості в кінцевому продукті, а відсутність чітко визначеного кінця може дозволити розширення обсягу та ускладнити визначення того, коли проєкт справді завершений.

Найкращі практики впровадження гнучких методологій у великомасштабних програмах цифрової трансформації в Україні у 2025 році включають інвестиції в професійне навчання та сертифікацію для команд усіх рівнів досвіду, використання ітеративних робочих циклів (спринтів) для створення гнучкості та швидкого реагування на еволюційні ринкові та регулятивні вимоги. Впровадження міжфункціональної співпраці з частою комунікацією через щоденні stand-up, огляди спринтів та ретроспективи сприяє постійній адаптації та узгодженню зацікавлених сторін. Акцент на безперервному навчанні, включаючи підвищення кваліфікації персоналу в передових технологіях, як-от штучний інтелект та хмарні сервіси, забезпечує гнучкість робочої сили, а пріоритизація проєктів за бізнес-цінністю допомагає досягати вимірюваних результатів [19].

**Висновки.** За результатами дослідження встановлено, що гнучкі методології управління (Agile modeling, Scrum, Kanban) відіграють визначальну роль у забезпеченні економічної доцільності та прискоренні цифрової трансформації великих цифрових програм в Україні. Сучасний етап розвитку цифрової економіки в Україні характеризується необхідністю швидкої адаптації до технологічних і геополітичних викликів, що робить гнучкі підходи незамінними для підвищення конкурентоспроможності організацій.

Проаналізовано теоретичні основи та практичний досвід застосування гнучких методологій, які підтверджують їх здатність скорочувати час виходу продуктів на ринок до 40%, зменшувати операційні витрати на 35% та підвищувати якість кінцевих результатів. Визначено, що успішне впровадження Agile modeling, Scrum і Kanban в Україні, зокрема в таких



державних ініціативах, як «Дія» та «Prozorro», демонструє їх ефективність у масштабуванні цифрових рішень навіть в умовах воєнного стану.

Доведено, що гнучкі методології сприяють підвищенню адаптивності організацій, покращенню співпраці між командами та клієнтами, а також зниженню ризиків завдяки ітеративному підходу та безперервному зворотному зв'язку. В Україні ці підходи вже знаходять практичне застосування в ІТ-секторі та державному управлінні, що свідчить про високий потенціал для їх подальшого розвитку.

Водночас для забезпечення успішної інтеграції гнучких методологій в Україні необхідний комплексний підхід, який охоплює не лише технічні аспекти, але й трансформацію організаційної культури, підготовку кваліфікованих кадрів і адаптацію до національних умов. Перспективи подальших досліджень можуть охоплювати аналіз впливу гнучких методологій на забезпечення довгострокової стійкості організацій, їх інтеграцію з передовими цифровими інструментами, як-от штучний інтелект і аналітика великих даних, а також розроблення стратегій масштабування в умовах економічної нестабільності та воєнного стану.

### **Список використаних джерел**

1. Фендьо О. Управління ІТ-проектами з використанням гнучких методологій Agile, Scrum, Kanban. *Дистанційна освіта в Україні: інноваційні, нормативно-правові, педагогічні аспекти*. 2023. № 2. С. 419–425. DOI: <https://doi.org/10.18372/2786-5495.1.17349>.

2. Pysanko H. Building high-performance teams in small companies based on agile practices of major technology giants. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15726551>.

3. Rybalchenko Y. Strategic approaches to utilizing influencer marketing for scaling small businesses. *АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ НАУК*. 2025. № 12. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15652811>.



4. Honcharuk V., Holota N., Riabokon V. Legal aspects of smart contracts in sustainable development: global challenges. World conference on future innovations and sustainable solutions. *Futurity Research Publishing*. 2024. URL: <https://futurity-proceedings.com/index.php/home/article/view/72> (дата звернення: 01.06.2025).

5. Chmielarz P. Bitcoin versus podział majątku wspólnego. *Homo Politicus*. 2020. Vol. 14, № 1. P. 43–57. DOI: [https://doi.org/10.25312/2391-5110.14/2019\\_04pch](https://doi.org/10.25312/2391-5110.14/2019_04pch).

6. Тешева Л. В., Борисенко Є. Д. Проблеми ефективних комунікацій в організаціях. *Topical issues of modern science, society and education* : proc. 5 th Intl. sci. pract. conf. (Kharkiv, 28-30 november, 2021). Kharkiv, Sci-conf.com.ua. 2021. P. 1803-1807. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2021/12/TOPICAL-ISSUES-OF-MODERN-SCIENCE-SOCIETY-AND-EDUCATION-28-30.11.21.pdf> (дата звернення: 01.06.2025).

7. Шматковська Т. О., Дзямучич М. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в професійній діяльності у системі нових тенденцій цифровізації економіки. *Економічні науки. Серія «Регіональна економіка»*. 2021. № 18 (71). С. 248–255. DOI: [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18\(71\)-26](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2021-18(71)-26).

8. Кириченко О. С. Сучасні аспекти та технології управління розвитком підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2022. № 2 (66). С. 107–115. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-66-107-115>.

9. Колесник М. В., Ярмолюк О. Я., Созинова І. В. Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової інфраструктури. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. № 4(04). С. 97–103. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.4-16>.

10. Корман І., Семенда О., Мазур Ю. Вплив цифрових технологій на управління каналами розподілу та логістику в умовах глобальної



DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-28>.

11. Gurnov A. What is Agile methodology in Project Management?. Wrike: вебсайт. URL: <https://www.wrike.com/project-management-guide/faq/what-is-agile-methodology-in-project-management/> (дата звернення: 01.06.2025).

12. Agile Digital Transformation. Kissflow: вебсайт. URL: <https://kissflow.com/digital-transformation/agile-digital-transformation/> (дата звернення: 01.06.2025).

13. Makovoz O., Buriak M.. Agile change management of Ukraine's it sector's and value creation amidst conflict. *London Journal of Social Sciences*. 2024. № 7. P. 77–89. DOI: <https://doi.org/10.31039/ljss.2024.7.189>.

14. Rud N. Understanding the Scrum Framework: roles, events, and artifacts attract group. Attract Group: вебсайт. URL: <https://attractgroup.com/blog/scrum-framework-scrum-roles-artifacts-and-events/> (дата звернення: 01.08.2025).

15. Zhezherau A. The 4 core Kanban principles and 6 practices. Wrike: вебсайт. URL: <https://www.wrike.com/kanban-guide/kanban-principles-practices/> (дата звернення: 01.06.2025).

16. Enhancing resilience by boosting digital business transformation in Ukraine: report. OECD: вебсайт DOI: <https://doi.org/10.1787/4b13b0bb-en>.

17. Price A., Rodríguez A. Digital public infrastructure in Ukraine: harnessing technology for the public good. New America: вебсайт. URL: <https://www.newamerica.org/the-thread/digital-public-infrastructure-ukraine-war/> (дата звернення: 01.06.2025).

18. Pham T. 8 top ways to reduce costs with Agile and DevOps. Saigon Technology: вебсайт. URL: <https://saigontechnology.com/blog/8-top-ways-to-reduce-costs-with-agile-and-devops/> (дата звернення: 01.06.2025).

19. Raymond D. Top 10 cons or disadvantages of Agile methodology. ProjectManagers.net: вебсайт URL: <https://projectmanagers.net/top-10-cons-or-disadvantages-of-agile-methodology/> (дата звернення: 01.06.2025).



20. Andersen G. Scalability of Ukrainian development teams vs global operations - a comparative analysis. Moldstud: вебсайт. URL: <https://moldstud.com/articles/p-scalability-of-ukrainian-development-teams-vs-global-operations-a-comparative-analysis> (дата звернення: 01.06.2025).