

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE У ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ: ДОСВІД МІЖНАРОДНОЇ ІТ-КОМПАНІЇ

ГАВРИЛЮК Олег¹, ШЕВЧЕНКО Володимир²

¹ПВНЗ "Європейський Університет"

<https://orcid.org/0000-0001-6819-9296>

²ПВНЗ "Європейський Університет"

<https://orcid.org/0009-0008-5142-5208>

Стаття присвячена дослідженню стратегічних підходів до впровадження гнучких методологій управління у процесах цифрової трансформації міжнародної ІТ-компанії. Обґрунтовано необхідність розгляду Agile не лише як інструменту розробки програмного забезпечення, а як філософії організаційного управління, що забезпечує підвищення адаптивності, швидкості прийняття рішень і залучення команд до реалізації інноваційних стратегій. Авторами запропоновано багаторівневу концептуальну модель стратегічного впровадження Agile, яка охоплює стратегічний, організаційний та операційний рівні управління.

У межах емпіричного дослідження проведено аналіз впливу змін у стилях лідерства, системі прийняття рішень і механізмах зворотного зв'язку на ефективність гнучких команд. Оцінка результатів трансформації здійснювалася за кількісними та якісними показниками: швидкість виведення функціоналу на ринок, частка повторних дефектів, індекс задоволеності працівників, тривалість стратегічного прийняття рішень та рівень Agile-зрілості команд. Запропоновано авторську систему оцінювання Agile-зрілості, адаптовану до потреб великомасштабних організацій.

Результати дослідження дозволили виявити ключові організаційні умови, що сприяють успішному масштабуванню гнучких методологій: підтримка з боку вищого керівництва, формування культури довіри, делегування повноважень та управління на основі даних. Водночас окреслено бар'єри, які знижують ефективність трансформації: формалізм впровадження, відсутність стратегічного бачення, фрагментована комунікація між рівнями управління.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що воно демонструє приклад узгодженого стратегічного підходу до впровадження Agile у реальних умовах високодинамічного ІТ-середовища. Запропонована модель може бути адаптована іншими компаніями у сфері цифрового бізнесу, які прагнуть підвищити свою інноваційну спроможність та гнучкість в умовах невизначеності.

Ключові слова: цифрова трансформація, Agile-підхід, інноваційний менеджмент, стратегічне управління, адаптивне лідерство, організаційна культура, гнучкі методології, методології розробки, програмне забезпечення, ефективність розробки, Інформаційні технології, ІТ-компанія, командна ефективність.

<https://doi.org/10.31891/mdes/2025-18-4>

Стаття надійшла до редакції / Received 01.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.11.2025

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

У сучасному динамічному середовищі підприємства постали перед необхідністю швидкої адаптації до змін ринкових умов, технологічних інновацій та зростання невизначеності. Однією з відповідей на ці виклики стала поява гнучких (Agile) підходів до управління, які дозволяють організаціям досягати більшої швидкості, гнучкості та клієнтоорієнтованості. Agile-підходи поступово еволюціонують від інструменту управління командами розробки до повноцінної управлінської філософії, що пронизує всі рівні організаційної структури. Проте більшість наукових праць зосереджуються здебільшого на операційному рівні Agile – тобто впровадженні гнучких практик у командах розробки, з акцентом на Scrum, Kanban чи інших фреймворках. Натомість стратегічний вимір впровадження Agile залишається недостатньо дослідженим, зокрема – можливості його інтеграції в загальнокорпоративну стратегію, з'ясування стимулюючого/лімітуючого впливу управлінських механізмів на динаміку процесу, формування передумов з боку адаптивного керівництва для успішної цифрової трансформації.

Практичні завдання, що постають перед ІТ-компаніями, дедалі частіше виходять за рамки простого масштабування Agile-практик і потребують стратегічного переосмислення ролі лідерства, корпоративної культури, прийняття рішень і навчання в умовах невизначеності. Формалізоване впровадження без урахування стратегічного контексту часто виявляється неефективним і веде до розчарування та регресу трансформаційних процесів. Актуальність даної проблеми посилюється потребою в емпірично обґрунтованих підходах до стратегічного впровадження Agile у великих організаціях зі складною ієрархічною побудовою, інерційністю багатьох процесів, фрагментарним управлінням та високим рівнем відповідальності. Саме стратегічне управління визначає здатність компанії ефективно інтегрувати гнучкі методології на всіх рівнях – від корпоративного до командного.

Таким чином, постає нагальна необхідність дослідження стратегічних чинників успішної інтеграції Agile-методологій у структуру великої організації, а також виявлення управлінських механізмів, що забезпечують адаптивність і стійкість бізнесу в умовах цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі питання стратегічного впровадження Agile-підходів розглядаються значно рідше порівняно з їх операційними аспектами. Значна частина публікацій фокусується на тактичному рівні реалізації Agile-фреймворків, таких як Scrum або Kanban, у межах окремих команд розробки. Натомість концептуальні засади стратегічної інтеграції гнучких методологій у корпоративне управління залишаються недостатньо розробленими і дослідженими. З іншого боку можна констатувати наявність певних здобутків у цій площині.

Так, експерт у галузі лідерства та Agile-менеджменту Стів Деннінг (2021, США) [1] у фундаментальній праці «The Age of Agile» справедливо наголошує, що довготривала конкурентоспроможність компаній у цифрову епоху детермінована здатністю організацій до стратегічної адаптації через гнучке мислення, постійну самоорганізацію команд і децентралізоване прийняття рішень.

Науковці Кіараш Садегі, Дівеш Оджа, Пунеет Каур, Радж Махто і Амандіп Дхір (2024, США–Норвегія) [2] дослідили взаємозв'язок між пояснюваним штучним інтелектом та Agile-рішеннями в умовах кіберризиків у ланцюгах постачання і аргументують тезу, згідно якої стратегічна інтеграція AI-технологій у гнучке управління посилює стійкість організацій у складному цифровому середовищі.

Практик та дослідник Крістіан Бейні (2024, Канада) [3] у книзі «AI-Driven Project Management» акцентує увагу на ролі AI-підходів у вдосконаленні стратегічного планування, цифрової трансформації бізнесу та управлінської адаптивності у динамічному середовищі.

Фахівці Ехсан Карімзаде Заде, Аліреза Бахман Кхуленжані та Мехді Сафаї (2024, Іран) [4] запропонували архітектуру інтеграції AI у гнучке управління проєктами з фокусом на з'ясування стратегічних вигід та загроз такої трансформації, що є цінним у контексті масштабних трансформаційних проєктів.

Доктор комп'ютерних наук Омер Улудаг разом з групою європейських дослідників (2021, Німеччина) [5], здійснив систематичне картування сучасних досліджень у сфері масштабного Agile, здійснивши аналіз понад 400 наукових джерел, що дозволило виділити ключові тенденції, бар'єри та стратегічні підходи до впровадження Agile на рівні великих організацій.

Богдан Хайдабрус, український дослідник, наразі доцент кафедри управління проєктами та портфелями Ризького технічного університету (2024, Латвія) [6], розкрив вплив генеративного штучного інтелекту на гнучке управління та проєктну діяльність, ставлячи у центр уваги використання фреймворку SAFe (Scaled Agile Framework) та стратегічного потенціалу AI у трансформації управлінських підходів.

Таким чином, вищезазначені публікації створюють системне концептуальне підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу, в межах якого буде сформовано цілісний підхід до стратегічної інтеграції Agile-методологій у процеси цифрової трансформації. Узагальнення окреслених теоретичних положень та практичних кейсів дозволяє побудувати авторську модель, що враховує як внутрішньо-організаційні, так і зовнішні чинники впровадження гнучких підходів у масштабі всієї компанії.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є дослідження стратегічних аспектів впровадження Agile-методологій у міжнародній IT-компанії, яка проходить етапи цифрової трансформації, а також розроблення концептуальної моделі інтеграції гнучких підходів на стратегічному рівні управління. У фокусі дослідження – визначення управлінських механізмів, що забезпечують сталу ефективність Agile-трансформацій в умовах високої динаміки зовнішнього середовища, технологічної складності та організаційної інерції.

Наукова новизна статті полягає в обґрунтуванні подолання існуючого розриву між операційним та стратегічним рівнями впровадження Agile. Якщо більшість сучасних досліджень концентрується на застосуванні гнучких практик у командах розробки, то дана публікація спрямована на виявлення стратегічних передумов успішної адаптації гнучких методологій в масштабі всієї організації. Особливу увагу приділено ролі керівництва, управлінській адаптивності, зрілості корпоративної культури та готовності до змін.

Досягнення поставленої мети передбачає вирішення наступних завдань:

- здійснення аналітичного огляду наукових підходів до стратегічного впровадження Agile у цифрових трансформаціях;
- виявлення ключових чинників, що зумовлюють довготривалу ефективність масштабних Agile-трансформацій;
- узагальнення практичного досвіду впровадження гнучких методологій у IT-компанії, зокрема у контексті змін управлінської парадигми;
- формулювання концептуальної моделі стратегічної інтеграції Agile-підходів з урахуванням організаційних, технологічних та лідерських чинників.

Запропонована модель може стати основою для подальших емпіричних і прикладних досліджень, спрямованих на підвищення ефективності цифрової трансформації в IT-компаніях, що працюють у динамічних ринкових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному динамічному середовищі цифрової економіки підприємства зіштовхуються з необхідністю швидкої адаптації до змін ринкових умов, технологічних інновацій та зростання невизначеності. Однією з відповідей на ці виклики стала поява гнучких (Agile) підходів до управління, які дозволяють організаціям досягати більшої швидкості, гнучкості та клієнтоорієнтованості.

У процесі цифрової трансформації міжнародної IT-компанії було здійснено масштабне впровадження Agile-підходів, що відбувалося поетапно протягом кількох років. Початкові етапи характеризувалися формальним застосуванням гнучких методологій: Scrum-фреймворк впроваджувався локально, без належної координації з корпоративною стратегією, без трансформації організаційної культури та відповідної підтримки з боку керівництва. Такий підхід не призвів до сталого підвищення ефективності та задоволеності клієнтів.

Проте аналіз невдач, внутрішні опитування та ретроспективні ревізії виявили низку системних бар'єрів: фрагментацію цілей на різних рівнях, обмежену автономію команд, відсутність прозорих каналів зворотного зв'язку між командою, менеджментом та замовником. У відповідь було ініційовано стратегічний перегляд підходів до Agile. Зокрема, відбулася еволюція бачення Agile – від інструменту командної роботи до складової стратегічного менеджменту.

Одним із ключових елементів цієї трансформації стало усвідомлення, що справжня гнучкість виникає не лише у командах, а на перетині культури, лідерства та стратегічних рішень. Відповідно, компанія розпочала перехід до стратегічно інтегрованої моделі Agile, яка передбачала:

- формування спільного бачення гнучкої трансформації на рівні C-level (тобто найвищому) та керівників портфелів;
- делегування архітектурних, технологічних і продуктових рішень командам з високим рівнем зрілості;
- визначення нових ключових показників ефективності, що включали не лише продуктивність, але й індекси адаптивності, клієнтської цінності та командної автономії;
- побудову системи стратегічного діалогу між всіма рівнями управління, з акцентом на прозорість, зворотний зв'язок і швидке прийняття рішень;
- розробку внутрішньої моделі Agile-зрілості, що стала основою для диференційованого підходу до розвитку команд.

Емпіричний аналіз, проведений на основі ретроспектив, інтерв'ю з керівниками та аналізу команд (на різних етапах зрілості), дозволив виявити три фактори, які мали вирішальний вплив на успішність трансформації:

1. Самомотивація ключових учасників команд, які прагнули змін, були готові брати відповідальність та проявляли ініціативу.
2. Наявність сильного адаптивного лідера – менеджера, здатного не лише координувати процеси, але й формувати бачення, підтримувати команду у кризових ситуаціях і будувати довіру.
3. Активна підтримка з боку топ-менеджменту, яка виражалася у доступі до ресурсів, праві приймати стратегічні рішення та спрощенні процедур.

Як узагальнено в таблиці 1, з підвищенням рівня Agile-зрілості команд спостерігається чітка позитивна динаміка у всіх ключових аспектах: зростає стабільність продуктивності, зменшується

кількість критичних дефектів, посилюється залучення команд у стратегічне планування та підвищується рівень зворотного зв'язку від замовників.

Таблиця 1

Динаміка ефективності команд залежно від рівня Agile-зрілості

Параметр	Низька зрілість	Середня зрілість	Висока зрілість
Продуктивність (velocity)	нестабільна	помірно стабільна	стабільна з ростом
Якість продукту	критичні дефекти	зниження дефектів на 30%	дефекти < 10%
Зворотний зв'язок від замовника	низький	помірний	високий
Самостійність прийняття рішень	обмежена	часткова	повна
Участь у стратегічному плануванні	відсутня	епізодична	регулярна

Джерело: побудовано за матеріалами власного емпіричного аналізу авторів

Наведені результати підтверджують, що лише цілісна трансформація, яка охоплює як процеси, так і культуру управління, призводить до довгострокової ефективності.

Для забезпечення сталого впровадження змін у компанії також було впроваджено систему стратегічного моніторингу, що включала як кількісні метрики (KPI, velocity, cycle time), так і якісні показники (довіра, задоволеність, зворотний зв'язок). Частина цих даних використовувалася для побудови моделі прийняття управлінських рішень у ситуаціях невизначеності, яку буде подано далі.

Стратегічна модель впровадження Agile у цифровій трансформації

З метою забезпечення цілісного підходу до трансформації IT-компанії в умовах високої динаміки та невизначеності середовища було розроблено авторську модель стратегічного впровадження Agile (рис. 1). Вона дозволяє узгодити стратегічні цілі організації з практиками гнучкого управління та забезпечити ефективну трансформацію організаційної структури, управлінських процесів і корпоративної культури.

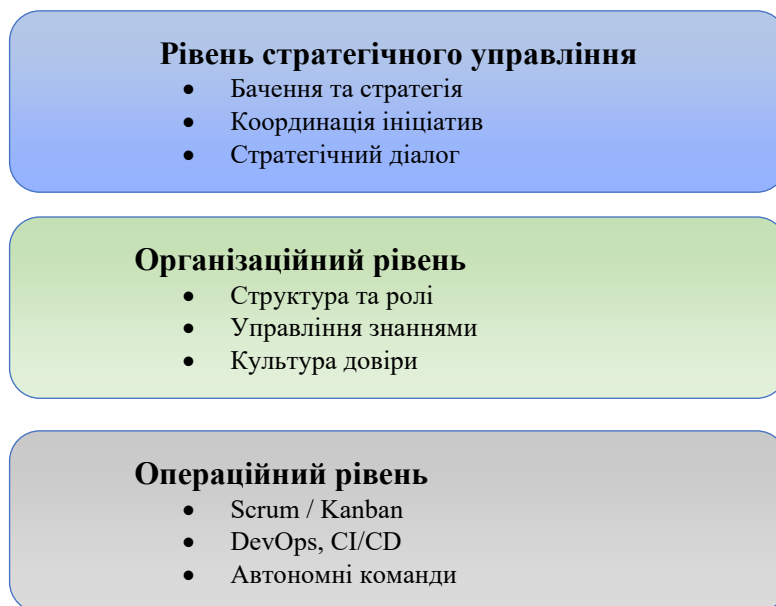


Рис. 1. Авторська модель стратегічного впровадження Agile у цифровій трансформації

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

Модель базується на трьох ключових рівнях:

1. **Рівень стратегічного управління**, що формує бачення, визначає ключові пріоритети, ініціює зміни та координує взаємодію між усіма елементами системи;
2. **Організаційний рівень**, який включає адаптацію структури, розподіл відповідальності, управління знаннями та розвиток культури довіри;
3. **Операційний рівень**, де реалізуються гнучкі фреймворки (Scrum, Kanban, SAFe), організовуються крос-функціональні команди, впроваджується DevOps, CI/CD та механізми безперервного вдосконалення.

Центральною ідеєю моделі є інтеграція гнучких методологій не ізольовано, а як частини стратегічного бачення та управлінської системи. Це дозволяє забезпечити гнучкість не лише на рівні команд, а й на рівні корпоративного управління. До важливих стратегічних механізмів, які включає модель, віднесено:

- Управління на основі даних (data-driven leadership) – застосування внутрішніх метрик, аналітики користувацької поведінки, показників задоволеності та бізнес-цінності для стратегічного прийняття рішень;
- Адаптивне лідерство – здатність керівників реагувати на зміни середовища, підтримувати ініціативу команд, делегувати повноваження та створювати середовище довіри;
- Оркестрація зворотного зв'язку – системна організація горизонтальної і вертикальної комунікації між командами, менеджерами і клієнтами для формування адаптивних стратегічних рішень;
- Інституціалізація експериментування – створення умов для безперервного тестування гіпотез і впровадження інновацій на основі перевірених результатів.

Узагальнена модель також передбачає поступову зміну фокусу управління – від мікроменеджменту до лідерства, заснованого на довірі, співпраці та автономії команд, що показано в таблиці 2.

Таблиця 2

Відмінності між операційним і стратегічним підходом до впровадження Agile

Критерій	Операційний рівень Agile	Стратегічний рівень Agile
Фокус	Командна продуктивність	Інституційна адаптивність
Інструменти	Scrum, Kanban, CI/CD	KPI трансформації, стратегічний діалог
Лідерство	Скрам-майстер, тімлід	C-level, портфельні менеджери
Метрики	Velocity, Lead time	Business value, employee engagement
Культура	Автономія команд	Культура довіри та стратегічного партнерства

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

Таблиця 2 ілюструє, що стратегічне впровадження потребує переосмислення ролей, процесів та індикаторів успіху. Компанія не може обмежуватися лише технічними фреймворками – вона повинна переорієнтувати управлінську модель на створення середовища для Agile на організаційному рівні.

Для глибшого розуміння механізмів стратегічної інтеграції Agile у цифрову трансформацію доцільним є системне представлення ключових елементів цієї інтеграції, що наочно відображено в таблиці 3.

Таблиця 3

Елементи моделі стратегічної інтеграції Agile

Елемент	Зміст	Приклади реалізації в кейсі компанії
Стратегічне бачення	Agile як філософія інноваційного управління	Agile як частина корпоративної стратегії
Адаптивне лідерство	Лідерство через довіру, делегування і підтримку	Переорієнтація команд на самоуправління
Система стратегічного діалогу	Вертикальна і горизонтальна синхронізація пріоритетів	Стратегічні рев'ю, спільні пріоритети
Agile-зрілість команд	Вимірюється за якісними та кількісними критеріями	Модель внутрішньої оцінки Agile-зрілості
Метрики трансформації	Інтеграція бізнес- та клієнтських показників ефективності	Velocity + Business Value + CSAT
Зворотний зв'язок	Використання даних з інтерв'ю, опитувань, аналізу кейсів	Регулярні Voice-of-Customer ініціативи

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

У таблиці 3 узагальнено управлінські важелі, на які спирається стратегічне впровадження гнучких підходів. Зокрема, концепт стратегічного бачення фокусується не лише на інноваційній розробці, а й на зміні всієї парадигми управління, що проявляється у переосмисленні ролей лідерів, залученні команд до формування стратегії, активному застосуванні зворотного зв'язку та

впровадженні метрик, що відображають реальну цінність для бізнесу та користувача. У такий спосіб модель стратегічної інтеграції Agile забезпечує не лише структурну трансформацію управлінських процесів, а й формує нову культуру прийняття рішень, засновану на співпраці, прозорості та орієнтації на цінність.

Практичні результати впровадження цієї моделі в досліджуваній компанії підтверджують її ефективність: за період активної трансформації спостерігалось суттєве покращення ключових показників. Зокрема:

- швидкість виведення функціоналу на ринок зросла на 37%, що свідчить про підвищення адаптивності та ефективності взаємодії між бізнесом і технічними командами;
- кількість повторних дефектів зменшилася на 28%, що демонструє покращення якості розробки та відповідальності команд;
- індекс задоволеності працівників зріс на 21%, що є наслідком змін у лідерстві, підвищення автономії та створення культури довіри;
- середній час прийняття стратегічних рішень скоротився на 35%, що підтверджує покращення горизонтальної координації та аналітичної підтримки управлінських процесів.

Такі результати демонструють, що стратегічне впровадження Agile не обмежується технічною або процесною зміною – це насамперед управлінський підхід, що сприяє побудові гнучкої, інноваційної та стійкої до змін організації.

Аналіз емпіричних результатів впровадження Agile у досліджуваній IT-компанії

Поглиблений аналіз практичного досвіду трансформації однієї з міжнародних IT-компаній дозволив виявити ключові чинники успіху та обмеження при впровадженні Agile на стратегічному, організаційному та операційному рівнях.

На початковому етапі компанія зіткнулася з типовими викликами: поверхнєве впровадження фреймворку Scrum без зміни моделей прийняття рішень, низька мотивація команд, відсутність підтримки з боку топ-менеджменту. Це призводило до імітації гнучкості без реального зростання ефективності. Лише з переходом до стратегічного підходу та активного залучення керівників відбулися помітні зрушення.

У дослідженні було застосовано як кількісні, так і якісні методи аналізу. Зокрема, проводилось анкетування команд, інтерв'ю з менеджерами різних рівнів, аналіз внутрішніх метрик продуктивності та якості, а також зміна показників задоволеності користувачів.

Для виявлення ключових чинників, що найбільш суттєво впливають на продуктивність команд у середовищі Agile, було здійснено порівняльний аналіз показників ефективності команд з різним рівнем вираженості обраних управлінських та організаційних характеристик. Відбір факторів ґрунтувався на результатах попереднього теоретичного аналізу (адаптивне лідерство, самостійність команд, стратегічний діалог тощо), а також на гіпотезах, висунутих у процесі внутрішніх ретроспектив і стратегічних оглядів команди управління змінами.

Упродовж 12 місяців здійснювалося регулярне вимірювання velocity, як основного проксі-показника продуктивності. Паралельно проводилося якісне оцінювання рівня самостійності, лідерства, підтримки, стратегічної взаємодії тощо – за шкалою, побудованою на основі внутрішньої моделі зрілості.

Команди були згруповані за рівнем вираженості кожного з факторів, після чого розраховано середній відсоток приросту продуктивності у групах із вищим рівнем фактора порівняно з іншими. Результати цього аналізу наведено в Таблиці 4.

Таблиця 4

Основні фактори впливу на успішність команд у середовищі Agile

Фактор	Вплив на продуктивність
Самотивація учасників	+34%
Адаптивний стиль лідерства	+29%
Підтримка з боку керівництва	+27%
Можливість прийняття рішень на місці	+23%
Регулярний стратегічний діалог	+21%
Орієнтація на користувацьку цінність	+19%

Джерело: складено авторами на основі функціонування досліджуваної компанії

Аналіз також показав, що застосування єдиної моделі оцінки зрілості команд дозволяє виявити слабкі місця й визначити пріоритети для розвитку. У рамках запропонованої стратегічної моделі трансформації було розроблено підхід до оцінювання рівня Agile-зрілості команд. Цей підхід базується на багатовимірному аналізі як кількісних, так і якісних характеристик функціонування команд, що дозволяє виявляти сильні сторони та зони розвитку з урахуванням стратегічних цілей організації.

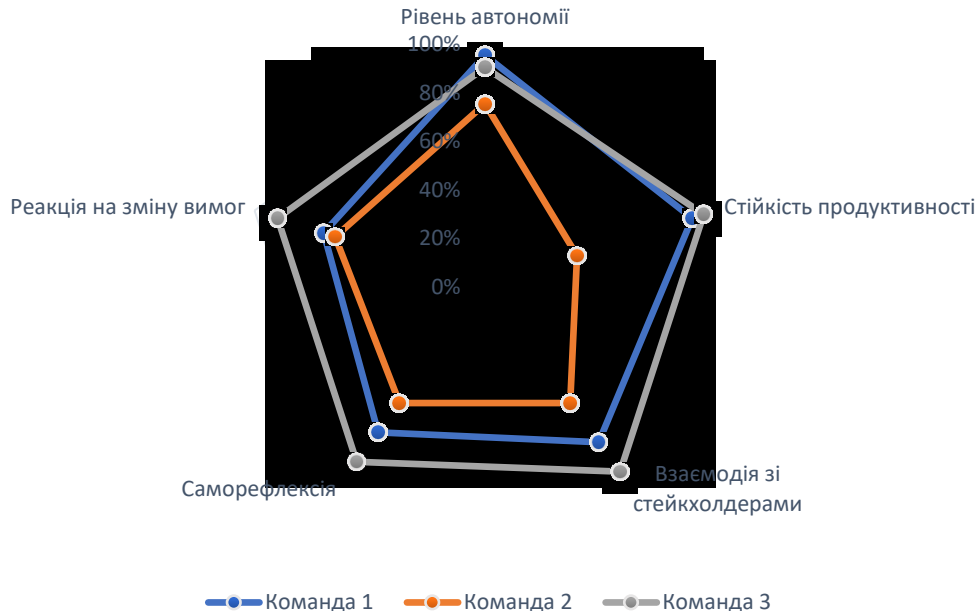


Рис. 2. Приклад оцінки Agile-зрілості для декількох команд

Джерело: складено авторами на основі досліджуваної компанії, графік сформовано на основі внутрішньої системи оцінювання за п'ятьма критеріями.

Рисунок 2 ілюструє приклад практичного застосування цієї методики для декількох команд. Діаграма відображає рівень зрілості за такими ключовими параметрами:

Рівень автономії – здатність команди самостійно ухвалювати технічні, архітектурні та організаційні рішення, не потребуючи постійного зовнішнього управління;

Сталість продуктивності – здатність команди підтримувати стабільну ефективність у динаміці, включаючи періоди високої турбулентності або навантаження;

Якість взаємодії зі стейкхолдерами – регулярність, відкритість і ефективність комунікації з усіма зацікавленими сторонами, включаючи замовників, користувачів і менеджмент;

Реакція на зміну вимог – швидкість адаптації до нових пріоритетів, здатність гнучко перебудовувати беклог і план спринтів;

Здатність до саморефлексії – наявність у команди внутрішніх механізмів самооцінки, критичного аналізу помилок і впровадження покращень через ретроспективи або внутрішні ініціативи.

Результати оцінювання представлені у форматі радарної діаграми, що дозволяє візуально оцінити сильні сторони та потенціал розвитку. Як видно з рисунку 1, команда 1 демонструє високі показники автономії та сталість продуктивності, однак виявляє потребу в посиленні реактивності до змін і розвитку внутрішньої саморефлексії. Такий формат оцінювання дозволяє не лише проводити точкову діагностику, але й накопичувати аналітичні дані у динаміці, що є основою для прийняття стратегічних рішень щодо формування команд, пріоритизації навчальних програм і розробки підтримувальних ініціатив на рівні організації.

Паралельно було проаналізовано вплив типу лідерства на результати команд. Встановлено, що навіть за однакових умов (технічний стек, продуктова сфера, розмір команди) стилі лідерства мали вирішальний вплив на результативність. Як показано у таблиці 5, керівники з високим рівнем емоційного інтелекту, відкритістю до зворотного зв'язку та вмінням формувати довіру демонстрували найкращі результати.

Таблиця 5

Залежність результатів команд від стилю лідерства

Тип лідера	Середнє зростання velocity	Якість рішень (за оцінками стейкхолдерів)
Адаптивний стратегічний лідер	+38%	Висока
Технократичний контрольний стиль	+14%	Середня
Пасивний / відсутність лідерства	-7%	Низька

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

Ці дані підкріплюють висновок, що впровадження Agile як фреймворку – недостатнє. Лише зміна лідерської парадигми, орієнтація на цінність, прозорість та довіру здатні трансформувати команду в ефективну одиницю в умовах цифрової динаміки.

Результати впровадження стратегічної моделі

Практичне впровадження розробленої стратегічної моделі Agile у досліджуваній компанії супроводжувалося поетапною адаптацією управлінських практик, структурної перебудови та змін у лідерстві. Для верифікації ефективності таких змін було використано систему ключових метрик, що дозволяє простежити вплив управлінських інновацій на основні показники ефективності. Таблиця 6 містить порівняльну динаміку результатів до і після реалізації стратегічної моделі.

Таблиця 6

Динаміка ключових метрик до та після стратегічного впровадження Agile

Показник	До впровадження моделі	Після впровадження моделі	Δ (Зміна)
Середній час виведення нового функціоналу на ринок (Time-to-Market)	6,5 тижнів	4,1 тижня	-37%
Частка повторних дефектів серед усіх інцидентів	19,6%	14,1%	-28%
Індекс задоволеності працівників	6,2/10	7,5/10	+21%
Середній час прийняття стратегічного рішення	23 дні	15 днів	-35%
Частка команд з високим рівнем Agile-зрілості (за внутрішнім аудитом)	42%	71%	+29%

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

Як видно з Таблиці 6, результати впровадження стратегічного підходу до Agile свідчать про суттєві позитивні зрушення в організації. Зокрема, констатується скорочення на 37% часу виведення функціоналу на ринок, що демонструє зростання адаптивності та узгодженості між бізнесом і розробкою. Одночасно зменшилася на 28% частка повторних дефектів, що вказує на підвищення якості управлінських і технічних рішень. Також зафіксовано приріст індексу задоволеності працівників – на 21%, – що підтверджує ефективність змін у підходах до лідерства та трансформації корпоративної культури. Значне – на 35% – скорочення часу прийняття стратегічних рішень свідчить про покращення механізмів комунікації та координації на вищих рівнях управління. Крім того, частка команд із високим рівнем Agile-зрілості зросла майже на третину, що вказує на системну інтеграцію гнучких практик у межах усієї організації.

Такі результати доводять, що впровадження Agile не може обмежуватися лише операційним рівнем. Його ефективність суттєво зростає за умов стратегічної інтеграції, коли гнучкі підходи стають частиною управлінської парадигми компанії, забезпечуючи як оперативну ефективність, так і довгострокову адаптивність до змін зовнішнього середовища.

Детермінанти успішного стратегічного впровадження Agile

Результати дослідження дозволили виділити низку ключових чинників, які суттєво впливають на успішність стратегічної інтеграції Agile-підходів у великій міжнародній IT-компанії. Чинники були узагальнені на основі внутрішніх опитувань, аналізу ретроспектив, метрик продуктивності, а також інтерв'ю з керівниками продуктів, портфелів та інженерними лідерами.

Насамперед було виявлено вирішальну роль ефективного лідерства. Команди, очолювані досвідченими лідерами, здатними до делегування повноважень, побудови довіри та підтримки ініціативності, демонстрували істотно кращі результати в усіх вимірюваних аспектах: швидкість, якість, командна мотивація, адаптивність. Успішні керівники, як правило, поєднували стратегічне бачення з гнучким операційним управлінням і активно залучали стейкхолдерів до процесу

ухвалення рішень. У Таблиці 7 узагальнено результати оцінювання динаміки ефективності команд залежно від типу лідера:

Таблиця 7

Залежність продуктивності команд від стилю лідерства

Тип лідера	Динаміка метрик продуктивності	Відгуки команди	Стійкість до змін
Адаптивний лідер	+20...40%	Високий рівень довіри, ініціативність	Висока
Мікроменеджер	±0% або зниження	Низька залученість, конфлікти	Низька
Формальний адміністратор	Незначне зростання (+5...10%)	Помірне задоволення, інерційність	Середня
Лідер-натхненник	+30...50%	Висока мотивація, культура підтримки	Висока

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

Також вагомим фактором є наявність вмотивованих професіоналів у командах. Емпіричні дані свідчать, що наявність хоча б двох-трьох таких фахівців у команді здатна істотно підвищити ефективність і сприяти організаційному навчанню. Ці учасники часто ставали внутрішніми агентами змін, ініціаторами покращень і фасилітаторами нових практик.

З іншого боку, невдале лідерство та низька мотивація команд систематично призводили до погіршення результатів, незалежно від застосованих фреймворків або рівня технічної зрілості. Це дозволило сформулювати гіпотезу про критичну роль людського чинника та необхідність орієнтації трансформаційної стратегії на розвиток лідерського потенціалу й внутрішню мотивацію.

Загалом, аналітика показала, що трансформація команд є похідною від трансформації стилів управління. Саме тому в компанії було запущено серію внутрішніх програм розвитку лідерських компетенцій, а також створено менторські ініціативи, що сприяли обміну досвідом між зрілими командами та тими, що лише формуються.



Рис 3. Вплив стилів лідерства на ефективність Agile-команд

Джерело: Складено авторами на основі дослідження

Аналіз ефективності різних стилів управління показав суттєву відмінність у впливі на ключові показники діяльності гнучких команд. На Рисунку 3 представлено порівняльну характеристику чотирьох управлінських стилів – директивного, транзакційного, адаптивного та трансформаційного – за п'ятьма критеріями: продуктивність, мотивація команди, гнучкість, довіра та стійкість до криз.

Найнижчі показники продемонстрував директивний стиль, який фокусується на контролі та централізованому прийнятті рішень. Такий підхід обмежує автономію та адаптивність команд і знижує їх мотивацію, що робить його несумісним з філософією Agile. Транзакційне лідерство, яке передбачає управління через систему винагород і штрафів, виявилось дещо ефективнішим у

короткостроковій перспективі, але демонструє слабку результативність у складних, динамічних середовищах.

Адаптивний стиль, навпаки, продемонстрував стабільно високі показники в усіх п'яти критеріях, особливо в аспектах гнучкості, довіри та мотивації. Він забезпечує середовище, у якому команди можуть проявляти ініціативу, приймати рішення на місцях та швидко адаптуватися до змін.

Найвищу ефективність показав трансформаційний стиль лідерства, який поєднує стратегічне бачення з натхненням, креативом, підтримкою змін та розвитком персоналу. Проте слід наголосити, що його реалізація потребує високого рівня зрілості управлінської культури та персональної компетентності лідера.

Таким чином, дані емпіричного дослідження підтверджують: саме адаптивне та трансформаційне лідерство є найбільш ефективними для підтримки Agile-команд у період цифрової трансформації. Вони створюють умови для зростання командної ефективності, довіри, стійкості до стресу та здатності до інновацій, що є критично важливими для сучасного IT-бізнесу.

Організаційні умови та бар'єри впровадження Agile на стратегічному рівні

У процесі стратегічного впровадження Agile-підходів організації нерідко зіштовхуються з низкою бар'єрів, що мають комплексний характер та зачіпають структурні, культурні й управлінські аспекти. Досвід досліджуваної компанії засвідчив, що ключовим обмеженням на початкових етапах стала інерція традиційної ієрархічної моделі управління, яка вступала в конфлікт із принципами децентралізації, автономії та швидкої адаптації, властивими гнучким підходам.

Одним із критичних викликів виявився розрив між рівнями управління: у той час як команди активно застосовували Scrum, керівництво середньої та вищої ланки зберігало орієнтацію на класичні метрики контролю та звітності. Відсутність узгодженості між операційними практиками та стратегічними цілями створювала ситуацію, коли Agile сприймався як інструмент лише для розробників, а не як трансформаційна філософія всієї організації. Крім того, корпоративна культура, орієнтована на уникнення ризиків, стримувала ініціативність команд і не сприяла створенню середовища психологічної безпеки, необхідного для експериментування та зворотного зв'язку. У внутрішніх опитуваннях співробітники часто зазначали побоювання щодо санкцій за помилки, що суперечить принципу «fail fast» – одному з фундаментальних для Agile.

Важливим організаційним бар'єром стало також перевантаження керівників середньої ланки адміністративними функціями, що знижувало їхню залученість до розвитку команд, координації з іншими підрозділами та підтримки змін. У результаті – стратегії трансформації залишались декларативними, а в реальному часі відчутно сповільнювалось прийняття рішень, що потребують міжфункціональної взаємодії.

Не менш суттєвим виявився дефіцит лідерських компетенцій, пов'язаних із гнучким управлінням. Частина керівників демонструвала авторитарний стиль, не готовий до делегування та прийняття змін. Це спричинило демотивацію та зниження ініціативності в командах і, як наслідок – гальмування трансформаційних процесів.

Незважаючи на зазначені бар'єри, варто відзначити й сприятливі умови, які сприяли подоланню кризи впровадження: наявність стратегічного бачення на рівні топменеджменту, поступова трансформація системи KPI, запуск міжрівневого діалогу та залучення фахівців із досвідом впровадження Agile в інших організаціях. Саме поєднання таких елементів створило передумови для переходу від фрагментарного використання гнучких практик до цілісної моделі стратегічного Agile.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналіз трансформаційного досвіду міжнародної IT-компанії дозволив дійти низки теоретичних і практичних узагальнень щодо стратегічного впровадження Agile-підходів у контексті цифрових перетворень. Дослідження підтвердило, що ефективна імплементація гнучких методологій неможлива без їх інтеграції у стратегічну парадигму управління, адаптації до культурних особливостей організації, а також підтримки на рівні ключових стейкхолдерів.

Ключовим результатом стала розробка авторської моделі стратегічного впровадження Agile, яка передбачає поєднання трьох рівнів трансформації: стратегічного, організаційного та операційного. Така модель забезпечує не лише структурну перебудову процесів, але й глибоку зміну управлінського мислення, стилю лідерства, принципів делегування та механізмів прийняття

рішень. Виявлено, що саме системне узгодження між рівнями управління дозволяє уникнути типових помилок фрагментарного або формального впровадження Agile, коли гнучкі методики застосовуються виключно на рівні команд, без відповідної трансформації стратегічних орієнтирів.

Результати емпіричного дослідження засвідчили прямий зв'язок між рівнем зрілості Agile-команд і наявністю підтримки з боку керівництва, а також між стилем лідерства і стійкістю команд до кризових ситуацій. В умовах високої динаміки середовища особливу цінність набувають адаптивні лідери, які здатні поєднувати стратегічне бачення з емпатією до команди, підтримкою автономії та орієнтацією на створення цінності. Доведено, що наявність таких лідерів у поєднанні з активною участю C-level менеджменту в стратегічному діалозі істотно підвищує ймовірність успішної трансформації.

Важливо, що дослідження дозволило зафіксувати позитивну динаміку ключових метрик організаційної ефективності: зростання швидкості виходу функціоналу на ринок, покращення якості рішень, підвищення задоволеності співробітників, зменшення часу стратегічного ухвалення рішень та розширення зони зрілої Agile-культури в компанії. Це свідчить про те, що стратегічна інтеграція Agile створює не лише ефект короткострокової адаптивності, але й довгострокову конкурентну перевагу шляхом підвищення інституційної гнучкості.

Водночас ідентифіковано низку критичних бар'єрів, які можуть ускладнити або уповільнити впровадження гнучких методологій на стратегічному рівні. Серед них – суперечність між традиційними вертикальними управлінськими структурами та принципами горизонтальної самоорганізації, недостатній рівень компетенцій з боку менеджерів середньої ланки, які часто чинять опір змінам, а також брак довіри до експериментування й відсутність системи зворотного зв'язку з користувачами як основи стратегічних рішень. Успішне подолання цих бар'єрів потребує не лише інструментальних змін, а й зміни організаційної свідомості, побудови відкритої культури, в якій помилки розглядаються як частина навчального процесу, а не як прояв некомпетентності.

Перспективи подальших досліджень доцільно спрямовувати в кількох напрямках. По-перше, потребує систематизації порівняльний аналіз стратегій впровадження Agile у компаніях різного масштабу, зокрема із різним рівнем цифрової зрілості та різною організаційною структурою (матричні, ієрархічні, бірюзові тощо). По-друге, необхідно дослідити можливості застосування гнучких підходів у секторах з високим рівнем регулювання (зокрема у сфері державного управління, фінансів, охорони здоров'я), де традиційні бюрократичні моделі домінують, а спроби впровадження Agile наштовхуються на опір з боку нормативного середовища. По-третє, актуальним є вивчення синергії між Agile-підходами та новітніми технологіями, зокрема штучним інтелектом, який може відігравати роль підсилювача стратегічної гнучкості – як у частині прогнозування ризиків, так і у сфері адаптивної пріоритизації або автоматизації зворотного зв'язку.

Узагальнюючи, варто наголосити, що стратегічне впровадження Agile – це не набір технік чи фреймворків, а насамперед глибока трансформація управлінської логіки, де замість контролю – довіра, замість планування на роки – адаптивність до змін, а замість оцінки за кількістю завдань – фокус на створенні цінності. Лише за таких умов організація може не лише виживати в умовах цифрової турбулентності, але й досягати сталого зростання, залученості працівників і довіри з боку клієнтів.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM, 2021.
2. Sadeghi K., Ojha D., Kaur P., Mahto R. V., Dhir A. Explainable artificial intelligence and agile decision-making in supply chain cyber resilience. *Decision Support Systems*. 2024. Т. 180. Стаття № 114194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114194> (дата звернення: 27.09.2025).
3. Baine K. AI-Driven Project Management: Harnessing the Power of Artificial Intelligence and ChatGPT to Achieve Peak Productivity and Success. Hoboken: John Wiley & Sons, 2024.
4. Zadeh E. K., Khoulenjani A. B., Safaei M. Integrating AI for Agile Project Management: Innovations, Challenges, and Benefits. *International Journal of Industrial Engineering and Construction Management (IJIECM)*. 2024. Т. 1, № 1. С. 1–10. URL: <https://www.ijiecm.com/index.php/ijiecm/article/view/1> (дата звернення: 27.09.2025).
5. Uludağ O., Kleehaus M., Schneider K., Hauder M. Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*. 2021. Т. 172. Стаття № 110841. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111473> (дата звернення: 27.09.2025).

6. Haidabrus B. Generative AI in Agile, Project, and Delivery Management. *Advances in Design, Simulation, Manufacturing: The Innovation Exchange*. Cham: Springer, 2024. C. 100–110. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_9 (дата звернення: 27.09.2025).

REFERENCES:

1. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, 2021.
2. Sadeghi K., Ojha D., Kaur P., Mahto R. V., Dhir A. Explainable artificial intelligence and agile decision-making in supply chain cyber resilience. *Decision Support Systems*. 2024. Vol. 180. Article ID 114194. URL: <https://doi.org/10.1016/j.dss.2024.114194> (date of access: 27.09.2025).
3. Bailey K. *AI-Driven Project Management: Harnessing the Power of Artificial Intelligence and ChatGPT to Achieve Peak Productivity and Success*. Hoboken: John Wiley & Sons, 2024.
4. Zadeh E. K., Khoulénjani A. B., Safaei M. Integrating AI for Agile Project Management: Innovations, Challenges, and Benefits. *International Journal of Industrial Engineering and Construction Management (IJIECM)*. 2024. Vol. 1, No. 1. P. 1–10. URL: <https://www.ijiecm.com/index.php/ijiecm/article/view/1> (date of access: 27.09.2025).
5. Uludağ O., Kleehaus M., Schneider K., Hauder M. Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *Journal of Systems and Software*. 2021. Vol. 172. Article ID 110841. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jss.2022.111473> (date of access: 27.09.2025).
6. Haidabrus B. Generative AI in Agile, Project, and Delivery Management. *Advances in Design, Simulation, Manufacturing: The Innovation Exchange*. Cham: Springer, 2024. P. 100–110. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-61797-3_9 (date of access: 27.09.2025).

STRATEGIC APPROACHES TO AGILE IMPLEMENTATION IN DIGITAL TRANSFORMATIONS: THE EXPERIENCE OF A INTERNATIONAL IT COMPANY

HAVRYLIUK Oleh, SHEVCHENKO Volodymyr

¹PHEI «European University»

The article explores strategic approaches to the implementation of agile management methodologies within the digital transformation processes of an international IT company. The study substantiates the need to perceive Agile not merely as a software development tool, but as a philosophy of organizational management that enhances adaptability, accelerates decision-making, and increases team engagement in executing innovation strategies. The author proposes a multi-level conceptual model for strategic Agile implementation, encompassing strategic, organizational, and operational management levels.

As part of the empirical research, the author analyzes the impact of changes in leadership styles, decision-making systems, and feedback mechanisms on the performance of agile teams. The transformation outcomes were assessed using both quantitative and qualitative indicators: time-to-market for new functionality, percentage of recurring defects, employee satisfaction index, duration of strategic decision-making processes, and team Agile maturity level. The author presents a proprietary Agile maturity assessment system tailored to the needs of large-scale organizations.

The findings made it possible to identify key organizational conditions that contribute to the successful scaling of agile methodologies: top management support, trust-based culture, empowerment, and data-driven decision-making. At the same time, the research highlights barriers that reduce the effectiveness of transformation efforts, including formalistic implementation, lack of strategic vision, and fragmented communication between management levels.

The practical value of the study lies in demonstrating a coherent strategic approach to Agile implementation in a high-paced IT environment. The proposed model can be adapted by other companies in the digital business domain aiming to enhance their innovation capacity and organizational flexibility under conditions of uncertainty.

Keywords: digital transformation, Agile approach, innovation management, strategic management, adaptive leadership, organizational culture, agile methodologies, development methodologies, software, development efficiency, information technologies, IT company, team performance.