

Петро А. Овчар<sup>1</sup>, Денис А. Прокопенко<sup>2</sup>  
**ЗАСТОСУВАННЯ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ УПРАВЛІННЯ  
У СУЧАСНИХ БІЗНЕС-ОРГАНІЗАЦІЯХ**

*У статті досліджено особливості застосування гнучких методів управління у сучасних бізнес-організаціях в умовах динамічного та нестабільного бізнес-середовища. Обґрунтовано актуальність використання гнучких управлінських підходів як інструменту підвищення адаптивності, швидкості прийняття управлінських рішень та ефективності організаційних процесів. Проаналізовано еволюцію гнучких методів управління та їх поширення у діяльності бізнес-організацій, зокрема в ІТ-секторі, який виступає драйвером управлінських інновацій в Україні. На основі узагальнення результатів міжнародних аналітичних досліджень та галузевих звітів систематизовано ключові переваги та обмеження застосування гнучких підходів у практиці управління. Виявлено, що ефективність впровадження гнучких методів значною мірою залежить від організаційної культури, рівня управлінської зрілості та готовності персоналу до змін. Зроблено висновок, що адаптоване використання гнучких методів управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнес-організацій у сучасних умовах розвитку економіки України.*

*Ключові слова:* гнучкі методи управління, бізнес-організації, адаптивність управління, організаційні зміни, управлінські підходи, ІТ-сектор.

*Табл. 2. Літ. 12.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2025-1-294-90-96*

Petro Ovchar, Denys Prokopenko  
**APPLICATION OF FLEXIBLE MANAGEMENT METHODS  
IN MODERN BUSINESS ORGANIZATIONS**

*The article examines the features of applying flexible management methods in modern business organizations under conditions of a dynamic and unstable business environment. The relevance of flexible managerial approaches as an instrument for increasing adaptability, decision-making speed, and efficiency of organizational processes is substantiated. The evolution of flexible management methods and their dissemination in the activities of business organizations is analyzed, with particular emphasis on the IT sector, which acts as a driver of managerial innovations in Ukraine. Based on the generalization of international analytical studies and industry reports, the key advantages and limitations of applying flexible approaches in management practice are systematized. It is revealed that the effectiveness of implementing flexible management methods largely depends on organizational culture, the level of managerial maturity, and personnel readiness for change. It is concluded that the adapted application of flexible management methods contributes to enhancing the competitiveness of business organizations in the current conditions of Ukraine's economic development.*

*Keywords:* flexible management methods, business organizations, management adaptability, organizational changes, management approaches, IT sector.

*Peer-reviewed, approved and placed: 10.12.2025*

**Постановка проблеми.** Сучасні бізнес-організації функціонують в умовах зростаючої складності бізнес-процесів, прискорення змін зовнішнього середовища та підвищення ролі людського фактору в управлінні. За таких умов

---

<sup>1</sup> National Academy of Management. Ukraine.

<sup>2</sup> National Academy of Management. Ukraine.

традиційні ієрархічні моделі управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними, що зумовлює поширення гнучких методів управління, орієнтованих на адаптивність, ітеративність і міжфункціональну взаємодію.

Особливої актуальності застосування гнучких методів управління набуває в ІТ-секторі, який характеризується високим рівнем невизначеності та динамічними змінами ринку. Водночас міжнародна та вітчизняна практика свідчить, що гнучкі підходи поступово виходять за межі управління окремими проектами та інтегруються у систему бізнес-управління організацій різних галузей.

В українському контексті актуальність дослідження зумовлена впливом кризових факторів, цифрової трансформації та необхідністю швидкої адаптації бізнес-організацій до зовнішніх викликів. Це визначає потребу в узагальненні підходів до застосування гнучких методів управління з урахуванням організаційної зрілості компаній та особливостей національного бізнес-середовища.

Попри широке поширення гнучких методів управління у практиці сучасних бізнес-організацій, результати їх впровадження залишаються нерівномірними та не завжди відповідають очікуванім управлінським ефектам. У багатьох випадках застосування гнучких підходів обмежується використанням окремих інструментів або фреймворків без належної адаптації до організаційного контексту, що призводить до формалізації гнучких практик.

Проблемним аспектом залишається відсутність системного підходу до вибору та впровадження гнучких методів управління з урахуванням етапу розвитку бізнес-організації, рівня її управлінської зрілості та специфіки бізнес-моделі. Це особливо актуально для ІТ-компаній, у яких різниця між сервісною та продуктовою моделями діяльності зумовлює суттєві відмінності в управлінських цілях, ролях і процесах.

За таких умов виникає потреба в узагальненні та систематизації наукових і аналітичних підходів до застосування гнучких методів управління, що дозволить визначити ключові умови їх ефективного використання та уникнути формального впровадження в діяльність сучасних бізнес-організацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика застосування гнучких методів управління знайшла відображення як у працях зарубіжних, так і українських науковців. Зокрема, у вітчизняних дослідженнях Бушуєва С. Д., Кузьміна О. М., Литвиненко Н. А., Гордієнка Л. В., Тихонової О. М., Коваленка О. В [11;12]. розглядаються питання адаптації гнучких методологій до умов діяльності українських бізнес- та ІТ-організацій, їх вплив на ефективність управління проектами й організаційний розвиток.

Водночас базові принципи гнучкого управління сформульовано в «Agile Manifesto» [1] та деталізовано в «Scrum Guide», де визначено ключові ролі, події та механізми командної взаємодії [2].

У наукових дослідженнях гнучкі методи управління переважно аналізуються в контексті ІТ-проектів як засіб підвищення ефективності командної роботи, якості комунікацій і залученості персоналу [6]. Окрему увагу приділено проблемам масштабування гнучких підходів у великих організаціях та необхідності поєднання гнучких і традиційних управлінських практик [7].

Аналітичні звіти «State of Agile Report» підтверджують зростання використання гнучких методів управління в компаніях різних галузей і

підкреслюють їх роль у підвищенні прозорості управлінських процесів і швидкості прийняття рішень [3; 4]. Водночас ефективність гнучких підходів, за даними звітів, значною мірою залежить від управлінської зрілості організації та підтримки з боку керівництва.

У контексті України дослідження «IT Ukraine Association» засвідчують провідну роль IT-сектору у впровадженні сучасних управлінських підходів [5]. Аналітичні матеріали «DOU.ua» доповнюють ці дані, акцентуючи увагу на відмінностях між сервісною та продуктовою моделями IT-компаній, що зумовлює різний управлінський фокус і особливості застосування гнучких методів управління [8–10].

Таким чином, попри наявність значної кількості наукових і прикладних досліджень, питання систематизації застосування гнучких методів управління з урахуванням етапу розвитку бізнес-організацій і типу їх бізнес-моделі залишається недостатньо опрацьованим, що й визначає напрям подальшого дослідження.

**Метою дослідження** є узагальнення та систематизація наукових і аналітичних підходів до застосування гнучких методів управління у сучасних бізнес-організаціях, а також визначення ключових умов та обмежень їх ефективного використання в умовах динамічного середовища, зокрема в Україні.

**Основні результати дослідження.** Гнучкі методи управління сформувалися як відповідь на зростання складності бізнес-процесів, динамічність зовнішнього середовища та підвищення ролі людського фактору в управлінні організаціями. На відміну від традиційних ієрархічних моделей, гнучкі підходи орієнтовані на адаптивність, ітеративність, міжфункціональну взаємодію та постійне вдосконалення управлінських процесів, що зумовило їх поширення у практиці сучасних бізнес-організацій [1; 6].

Первинно гнучкі методи управління набули широкого застосування в IT-секторі, де вони зарекомендували себе як ефективний інструмент управління проектами та командами в умовах високої невизначеності. Подальший розвиток гнучких підходів супроводжувався їх адаптацією до діяльності бізнес-організацій різних галузей, що свідчить про універсальність базових принципів гнучкого управління та можливість їх застосування поза межами виключно проектного контексту [2; 3].

Аналітичні звіти «State of Agile» підтверджують стабільну тенденцію до зростання використання гнучких методів управління та їх позитивний вплив на підвищення прозорості управлінських процесів, скорочення циклів прийняття рішень і зростання залученості персоналу. Водночас результати досліджень засвідчують, що ефективність гнучких підходів значною мірою залежить від рівня управлінської зрілості організації та ступеня інтеграції Agile у систему стратегічного, портфельного й операційного управління [3; 4].

В умовах українського бізнес-середовища гнучкі методи управління набувають особливої актуальності з огляду на нестабільність економічних умов, воєнні ризики та потребу в швидкій адаптації організацій до змін. Дослідження розвитку українського IT-сектору свідчать, що саме ця галузь є основним середовищем апробації гнучких управлінських підходів, які з урахуванням національних та організаційних особливостей поступово поширюються на інші сфери бізнесу [5].

З огляду на зазначені тенденції, доцільним є застосування диференційованого підходу до використання гнучких методів управління, який враховує стадію розвитку бізнес-організації, характер її діяльності та рівень управлінської зрілості. Такий підхід дозволяє оцінити доцільність впровадження окремих Agile-практик і визначити оптимальні механізми їх інтеграції в систему управління з урахуванням стратегічних і операційних завдань організації.

Узагальнення наукових і аналітичних джерел дозволило виокремити основні етапи розвитку бізнес-організацій та відповідні підходи до застосування гнучких методів управління залежно від рівня їх організаційної зрілості, що відображено в табл. 1.

**Таблиця 1. Застосування гнучких методів управління на різних етапах розвитку бізнес-організацій, побудовано авторами на основі узагальнення джерел [1-5]**

| Етап розвитку бізнес-організації    | Ключові характеристики гнучких методів управління   | Типові підходи   | Сфера переважного застосування                         |
|-------------------------------------|---|--|--|
| Початковий етап формування          | Орієнтація на людей та взаємодію, мінімізація формалізованих процедур, швидка реакція на зміни; формування базових принципів гнучкого управління            | Agile Manifesto, Extreme Programming (XP), Adaptive Software Development (ASD) | Проектна діяльність, розробка програмного забезпечення |
| Етап поширення                      | Запровадження ітеративного планування, регулярного зворотного зв'язку, командної самоорганізації; поява та активне використання окремих гнучких фреймворків | Scrum, Kanban, Feature-Driven Development (FDD)                                | ІТ-компанії, стартапи, креативні індустрії             |
| Етап масштабування                  | Адаптація гнучких принципів до діяльності кількох команд; поєднання гнучких та традиційних управлінських практик; застосування фреймворків масштабування    | SAFe, LeSS, Scrum of Scrums, Nexus   | Великі ІТ-організації, корпорації                      |
| Етап інтеграції в бізнес-управління | Використання гнучких методів на рівні організаційних процесів і бізнес-функцій; орієнтація на стратегічні цілі компанії                                     | Agile Portfolio Management, Dual-Track Agile, OKR-driven Agile                 | Сучасні бізнес-організації різних галузей              |
| Сучасний етап розвитку              | Формування гібридних моделей управління; адаптація гнучких підходів до національного та організаційного контексту   | Гібридні Agile-моделі, Agile + Lean, Agile + traditional PM                    | Бізнес-організації в умовах динамічного середовища     |

**Примітка.** Початковий етап формування охоплює компанії на стадії запуску або становлення; етап поширення – організації з усталеними командами та процесами; етап масштабування – компанії зі зростаючою кількістю команд і підрозділів; етап інтеграції в бізнес-управління – зрілі організації, у яких гнучкі методи застосовуються на рівні ключових управлінських і бізнес-процесів; сучасний етап розвитку – компанії, що функціонують в умовах постійної невизначеності та використовують контекстно-орієнтовані, гібридні й адаптивні моделі управління.

Узагальнення результатів, наведених у таблиці 1, свідчить, що застосування гнучких методів управління має еволюційний характер і

залежить від етапу розвитку бізнес-організації та рівня її організаційної зрілості. На ранніх стадіях Agile використовується переважно як інструмент оперативного управління проектами, тоді як на зріліших етапах гнучкі підходи інтегруються у стратегічні та продуктові механізми управління, що зумовлює відмінності у їх практичному застосуванні. Особливо виразно ці відмінності проявляються в ІТ-компаніях, де тип бізнес-моделі безпосередньо визначає управлінський фокус, роль замовника або кінцевого користувача та підходи до використання гнучких методів управління.

Аналіз практики застосування гнучких методів управління в ІТ-компаніях України засвідчує наявність суттєвих відмінностей між сервісною та продуктовою моделями діяльності, обумовлених специфікою бізнес-моделей, логікою створення цінності та стратегічними цілями компаній. У сервісних ІТ-компаніях гнучкі методи управління переважно спрямовані на забезпечення прогнозованості виконання робіт, дотримання контрактних зобов'язань і координацію діяльності команд у межах визначених термінів та бюджету. Натомість у продуктових компаніях гнучкі підходи використовуються як механізм розвитку продукту, підтримки експериментування та прийняття рішень в умовах невизначеності з метою підвищення його цінності для кінцевого користувача.

Виявлені відмінності зумовлюють застосування різних управлінських інструментів і практик та формують різний рівень толерантності до змін у процесі розробки й прийняття управлінських рішень. Порівняльну характеристику особливостей застосування гнучких методів управління в сервісних і продуктових ІТ-компаніях України наведено в таблиці 2.

Наведене порівняння свідчить, що застосування гнучких методів управління в ІТ-компаніях істотно залежить від типу бізнес-моделі та логіки створення цінності. У сервісних компаніях гнучкі підходи орієнтовані переважно на забезпечення прогнозованості виконання робіт, контроль дотримання контрактних зобов'язань і координацію діяльності команд у межах визначених термінів і бюджету. Водночас у продуктових компаніях гнучкі методи управління виконують функцію інструменту розвитку продукту, підтримки експериментування та прийняття рішень в умовах невизначеності з метою постійного підвищення цінності продукту для кінцевого користувача. Це підтверджує відсутність універсальних управлінських рішень і зумовлює доцільність диференційованого підходу до впровадження гнучких методів управління з урахуванням організаційного контексту, стратегічних пріоритетів та управлінського фокусу компанії.

Узагальнення наукових і аналітичних джерел дозволяє дійти висновку, що ефективність застосування гнучких методів управління визначається не лише вибором окремих Agile-практик, а насамперед етапом розвитку бізнес-організації та рівнем її управлінської зрілості. На ранніх етапах гнучкі підходи сприяють формуванню адаптивних команд і швидкому реагуванню на зміни, тоді як у процесі масштабування зростає потреба в поєднанні гнучких і традиційних управлінських практик. У сучасних умовах розвитку бізнес-організацій перевага надається контекстно-орієнтованим і гібридним моделям управління, які забезпечують баланс між необхідною гнучкістю організаційних процесів і достатнім рівнем їх керованості.

**Таблиця 2. Порівняння особливостей застосування гнучких методів управління у сервісних та продуктових ІТ-компаніях, сформовано авторами на основі аналітичних матеріалів DOU.ua щодо відмінностей між продуктовими та сервісними ІТ-компаніями [8-10]**

| Критерій                     | Сервісні ІТ-компанії   | Продуктові ІТ-компанії   |
|------------------------------|--|--|
| Бізнес-модель                | Надання послуг зовнішнім замовникам                                  | Розробка та розвиток власного продукту                         |
| Управлінський фокус          | Дотримання термінів, прогнозованість, контроль виконання зобов'язань | Максимізація цінності продукту, розвиток продуктової стратегії |
| Роль замовника / користувача | Зовнішній замовник, залучений до формування вимог                    | Кінцевий користувач або внутрішній бізнес                      |
| Характер змін вимог          | Зміни обмежені контрактними умовами                                  | Зміни є частиною продуктового розвитку                         |
| Пріоритизація завдань        | Узгоджується із замовником   | Визначається власником продукту відповідно до стратегії        |
| Фокус гнучких практик        | Прозорість процесів, контроль виконання, координація команд          | Навчання, експерименти, швидка адаптація продукту              |
| Типові гнучкі підходи        | Scrum, Kanban, Scrum of Scrums, SAFe                                 | Scrum, Kanban, Less, Dual-Track Agile, Continuous Discovery    |
| Основні ризики               | Формалізація гнучких методів, перетворення їх на інструмент контролю | Втрата фокусу через надмірні експерименти                      |

**Висновки.** У статті узагальнено наукові й аналітичні підходи до застосування гнучких методів управління у сучасних бізнес-організаціях. Встановлено, що ефективність їх використання залежить від етапу розвитку компанії, рівня управлінської зрілості та типу бізнес-моделі. Обґрунтовано, що гнучкі методи управління потребують адаптації до організаційного контексту, а їх формальне впровадження без системного підходу знижує управлінську цінність.

Доведено, що в умовах сучасного бізнес-середовища доцільним є використання контекстно-орієнтованих і гібридних моделей управління, які поєднують гнучкі та традиційні управлінські практики. Такий підхід дозволяє забезпечити баланс між адаптивністю організаційних процесів і необхідним рівнем керованості, що є особливо важливим для компаній на етапах масштабування та інтеграції гнучких методів у систему бізнес-управління.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання керівниками та менеджерами під час вибору й адаптації гнучких управлінських підходів відповідно до стадії розвитку компанії та специфіки її бізнес-моделі. Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричним аналізом результативності гібридних моделей управління в умовах трансформації українського бізнес-середовища.

1. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2020. URL: <https://scrumguides.org>
3. Digital.ai. 17th Annual State of Agile Report. 2023. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf>

4. Digital.ai. 15th Annual State of Agile Report. 2021. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA15.pdf>
5. IT Ukraine Association. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT Industry. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
6. Koi-Akrofi G. Y., Koi-Akrofi J., Matey H. A. Understanding the Characteristics, Benefits and Challenges of Agile IT Project Management. *International Journal of Software Engineering & Applications*. 2019. Vol. 10, No. 5. P. 25–44.
7. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. Challenges and success factors for large-scale agile transformations. *Journal of Systems and Software*. 2016. Vol. 119. P. 87–108.
8. DOU.ua. Продукт vs аутсорс: як айтівцю змінити тип компанії і швидко адаптуватися. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/product-vs-outsourcing-opinions/>
9. DOU.ua. Різниця між роботою у продукті та аутсорсі з погляду розробника. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/product-vs-outsourcing/>
10. DOU.ua. «Продуктове» мислення для аутсорсингових компаній: від виконавців до консультантів. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/product-mindset-outsourcing/>
11. Бушуев С. Д. Управління проектами та програмами розвитку організацій. Київ : КНУБА, 2016. 336 с.
12. Литвиненко Н. А. Гнучкі методології управління проектами: світовий та український досвід. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 45–51.

- 
1. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>
  2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game. 2020. URL: <https://scrumguides.org>
  3. Digital.ai. 17th Annual State of Agile Report. 2023. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/RE-SA-17th-Annual-State-Of-Agile-Report.pdf>
  4. Digital.ai. 15th Annual State of Agile Report. 2021. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA15.pdf>
  5. IT Ukraine Association. Digital Tiger: the Power of Ukrainian IT Industry. 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
  6. Koi-Akrofi G. Y., Koi-Akrofi J., Matey H. A. Understanding the Characteristics, Benefits and Challenges of Agile IT Project Management. *International Journal of Software Engineering & Applications*. 2019. Vol. 10, No. 5. P. 25–44.
  7. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. Challenges and success factors for large-scale agile transformations. *Journal of Systems and Software*. 2016. Vol. 119. P. 87–108.
  8. DOU.ua. Produkt vs autsors: yak aitivtsiu zminyty typ kompanii i shvydko adaptuvatsia. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/product-vs-outsourcing-opinions/>
  9. DOU.ua. Riznytsia mizh robotoiu u produkti ta autsorsi z pohliadu rozrobnyka. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/product-vs-outsourcing/>
  10. DOU.ua. «Produktove» myslennia dlia autsorsynovykh kompanii: vid vykonavtsiv do konsul-tantiv. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/product-mindset-outsourcing/>
  11. Bushuiev S. D. Upravlinnia proiektamy ta prohramamy rozvytku orhanizatsii. Kyiv : KNUBA, 2016. 336 s.
  12. Lytvynenko N. A. Hnuchki metodolohii upravlinnia proiektamy: svitovyi ta ukrainskyi dosvid. *Ekonomika ta derzhava*. 2021. № 3. S. 45–51.