

Галина І. Купалова¹, Христина В. Рибчанська², Денис А. Прокопенко³
**ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ
IT-КОМПАНІЙ У ПЕРІОД ТРАНСФОРМАЦІЇ: УПРАВЛІННЯ
РИЗИКАМИ ЧЕРЕЗ SCRUM (AGILE)**

У роботі досліджено особливості застосування гнучких підходів до управління в підприємницькій діяльності малих та середніх IT-компаній, зокрема таких фреймворків, як Scrum, Kanban, LeSS, Scrum@Scale та гібридних моделей на кшталт Scrumban. Обґрунтовано, що в умовах динамічного та невизначеного середовища саме поєднання гнучкості та структурованості управлінських процесів забезпечує ефективність функціонування IT-компаній. Визначено, що Scrum займає провідне місце серед Agile-підходів завдяки чітко визначеним ролям, подіям і артефактам, які формують цілісну емпіричну модель управління. Розкрито сутність принципів прозорості, інспекції та адаптації як основи прийняття управлінських рішень у межах коротких ітерацій.

Проаналізовано переваги Scrum, серед яких регулярний зворотний зв'язок, своєчасне виявлення відхилень та можливість оперативного коригування дій, що сприяє підвищенню адаптивності підприємницької діяльності. Встановлено, що Scrum є ефективним інструментом координації роботи кросфункціональних команд та забезпечення стратегічної узгодженості в компаніях різного рівня зрілості. Водночас підкреслено, що ефективність впровадження залежить від рівня організаційної культури та розуміння сутності гнучких підходів.

Особливу увагу приділено ролі Scrum у забезпеченні стійкості IT-компаній в умовах трансформаційних викликів, зокрема під час воєнного стану та релокації бізнесу в Україні. Доведено, що використання гнучких фреймворків сприяє збереженню продуктивності команд, підвищенню керованості процесів та здатності до швидкої адаптації. У підсумку визначено доцільність подальшого дослідження практик застосування Scrum у реальних умовах функціонування IT-компаній.

Ключові слова: підприємницька діяльність, малі та середні IT-компанії, гнучке управління Agile, Scrum, Kanban, Scrumban, LeSS, Scrum@Scale, IT-компанії, трансформації, ризики, управління ризиками.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 17.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-434-441

¹ <https://orcid.org/0000-0003-4486-8349>

² <https://orcid.org/0009-0004-3417-0371>

Halyna Kupalova, Khrystyna Rybchanska, Denys Prokopenko
**ENTREPRENEURIAL ACTIVITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
IT COMPANIES DURING THE TRANSFORMATION PERIOD:
RISK MANAGEMENT THROUGH SCRUM (AGILE)**

The paper examines the peculiarities of applying agile management approaches in the entrepreneurial activities of small and medium-sized IT companies, in particular such frameworks as Scrum, Kanban, LeSS, Scrum@Scale, as well as hybrid models like Scrumban. It is substantiated that in a dynamic and uncertain environment, the combination of flexibility and structured management processes ensures the effective functioning of IT companies. It is determined that

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv. Kyiv. Ukraine.

² Individual entrepreneur. Ukraine.

³ National Academy of Management. Kyiv, Ukraine.

Scrum occupies a leading position among Agile approaches due to clearly defined roles, events, and artifacts that form a holistic empirical management model. The essence of the principles of transparency, inspection, and adaptation as the basis for managerial decision-making within short iterations is revealed.

The advantages of Scrum are analyzed, including regular feedback, timely identification of deviations, and the ability to promptly adjust actions, which contributes to increasing the adaptability of entrepreneurial activity. It is established that Scrum is an effective tool for coordinating the work of cross-functional teams and ensuring strategic alignment in companies of different levels of maturity. At the same time, it is emphasized that the effectiveness of implementation depends on the level of organizational culture and understanding of the essence of agile approaches.

Particular attention is paid to the role of Scrum in ensuring the resilience of IT companies under transformational challenges, in particular during martial law and business relocation in Ukraine. It is proven that the use of agile frameworks helps maintain team productivity, improve process manageability, and enhance the ability to adapt quickly. As a result, the expediency of further research into the practical application of Scrum in real operating conditions of IT companies is determined.

Keywords: entrepreneurial activity, small and medium-sized IT companies, agile management, Agile, Scrum, Kanban, Scrumban, LeSS, Scrum@Scale, IT companies, transformations, risks, risk management.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.02.2026

Постановка проблеми. Сучасна підприємницька діяльність здійснюється в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, зростання конкуренції, технологічних змін та постійної невизначеності. Особливо гостро це відчувають малі та середні ІТ-компанії, які стикаються з викликами пов'язаними з професійною сферою та особливістю діяльності. Насамперед, це проявляється у сфері інформаційних технологій, де швидкість виведення продукту на ринок, адаптація до змін вимог клієнтів та ефективність командної взаємодії стають критичними факторами успіху в умовах трансформації.

Відповідно традиційні підходи до управління проектами в малих та середніх ІТ-компаній дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими для своєчасного реагування на зміни, трансформації та виклики. Дана обставина вимагає від малих та середніх ІТ-компанії пошуку альтернативних управлінських підходів [4; 5; 6].

У відповідь на виклики здійснення підприємницької діяльності малих та середніх підприємств у ІТ-сфері у світовій практиці набули поширення гнучкі методи управління проектами, так звані Agile-методи. Їх основна особливість – це тісна співпраця з клієнтом, самоорганізації команд [1; 3], зростання прозорості процесів, підвищення якості продукту та скорочення часу поставки цінності клієнту [7; 9; 10].

У вітчизняних реаліях, зважаючи на трансформацію ІТ-ринку, вплив повномасштабної війни, релокацію, кадрові збої та необхідність швидкої адаптації підприємницької діяльності малих та середніх підприємств у ІТ-сфері до кризових умов дедалі частіше використовується Scrum як базовий фреймворк гнучкого управління (Agile), що включає управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняному науковому дискурсі проблематика управління проектами в умовах змін та невизначеності

висвітлюється у працях О. М. Кузьміна [11]. У працях Н. А. Литвиненко [12] та Л. В. Гордієнко, О. М. Тихонової [13] розглядаються практики застосування у підприємницькій діяльності гнучких підходів у вітчизняних малих та середніх ІТ-компаніях.

Мета дослідження. Мета статті полягає у дослідженні та обґрунтуванні особливостей застосування гнучких підходів до управління підприємницькою діяльністю малих та середніх ІТ-компаній, зокрема фреймворків Scrum, Kanban, LeSS, Scrum@Scale та гібридних моделей, а також у визначенні їх доцільності, переваг і обмежень в умовах динамічного та невизначеного середовища. Особливу увагу приділено аналізу ролі Scrum як ключового інструмента забезпечення ефективності, адаптивності та стійкості ІТ-компаній у процесі трансформації та функціонування в сучасних українських реаліях.

Основні результати дослідження. У практиці сучасної підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній дедалі більшого поширення набувають гібридні моделі гнучкого управління, зокрема Scrumban, а також масштабовані гнучкі фреймворки, такі як SAFe та LeSS. Зручність даних моделей управління обумовлена тим, що вони поєднують гнучкість командної роботи з необхідністю координації діяльності значної кількості команд у межах однієї компанії [2; 8; 14]. Використання таких підходів зумовлене прагненням з однієї сторони адаптувати цінності та принципи гнучких підходів до складних організаційних структур, а з іншої не втратити керованість процесів і стратегічної узгодженості. Якщо більш структуровано підійти до визначення порівняльних підходів та характеристик кожної з них, то їх доцільність для українських ІТ-компаній підтверджено такими обґрунтуваннями.

Таблиця 1. Порівняльні характеристики основних Agile-фреймворків і гібридних підходів в підприємницькій діяльності малих та середніх ІТ-компаній, укладено авторами за [2; 3; 7; 14; 17]

| Підхід | Характеристика | Застосування | Доцільність |
|--------------------------|--|-------------------------|---|
| Scrum | Ітеративний фреймворк із фіксованими спринтами, чіткими ролями, подіями та артефактами | Командний рівень | Найбільш поширений підхід; ефективний для продуктових і сервісних команд |
| Kanban | Потоковий підхід без спринтів, орієнтований на візуалізацію роботи та обмеження WIP | Командний / операційний | Доцільний для підтримки, DevOps, сервісних команд |
| LeSS (Large-Scale Scrum) | Полегшена модель масштабування Scrum з мінімальною кількістю додаткових ролей і процесів | Кілька команд / продукт | Актуальний для продуктових компаній середнього масштабу |
| Scrum@Scale | Мережевий підхід до масштабування Scrum через взаємодію кількох Scrum-команд | Організаційний рівень | Перспективний для зростаючих українських ІТ-компаній (рівень ентєрпрайз 10+ команд) |

В малих та середніх ІТ-компаніях різного масштабу та рівня зрілості гнучкі фреймворки, зокрема Scrum, Kanban та гібридні моделі масштабування, виступають інструментами практичної реалізації цінностей і принципів гнучкого підходу. Серед вказаних в таблиці 1 підходів особливе місце займає Scrum як найбільш структурований і поширений фреймворк. За таких умов малі та середні ІТ-компанії орієнтовані на роботу кросфункціональних команд у межах ітеративного процесу. Загалом Scrum можна розглядати як інституціоналізовану форму впровадження гнучких принципів підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній, що забезпечує їх системну реалізацію через чітко визначені ролі, події та артефакти.

У 2024–2025 роках ключовими чинниками успішної трансформації підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній є кілька першооснов, насамперед це триада, зображена на рис.1.



Рис. 1. Ключові чинники трансформації підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній, укладено авторами за [2; 3; 7; 14; 17]

У цьому контексті Scrum розглядається як один із ключових фреймворків практичної реалізації підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній до гнучких підходів управління

Результати міжнародних аналітичних досліджень свідчать про домінуючу роль Scrum-орієнтованих підходів у практиці гнучкого управління підприємницькою діяльністю малих та середніх ІТ-компаній. Поєднання структурованості та гнучкості зумовлює широке застосування Scrum у діяльності малих та середніх ІТ-компаній різного розміру та рівня зрілості.

У контексті сучасної практики підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній управління проектами Scrum розглядається не лише як набір формалізованих ролей, подій і артефактів, а як цілісна емпірична модель управління, що ґрунтується на прозорості, інспекції та адаптації. Такий підхід забезпечує, щонайменше кілька переваг:

- регулярне отримання зворотного зв'язку,
- своєчасне виявлення відхилень
- можливість коригування управлінських рішень у межах коротких ітерацій.

Завдяки цим перевагам в підприємницькій діяльності малих та середніх ІТ-компаній Scrum ефективно поєднує вимоги до керованості процесів із

потребою швидкого реагування на зміни та трансформації, що є критично важливим в умовах динаміки та невизначеності сучасного середовища здійснення підприємницької діяльності.

Очевидно, що Scrum є одним із найпоширеніших фреймворків у межах Agile-підходу та використовується для управління складними проектами в умовах високої невизначеності, які часто супроводжуються в підприємницькій діяльності малих та середніх ІТ-компаній. Популярність цього підходу зумовлена поєднанням чітко визначеної структури та водночас високого рівня гнучкості, що дозволяє малим та середнім ІТ-компаніям адаптувати процеси управління до динамічних змін зовнішнього середовища. Очевидно, Scrum не є методологією у класичному розумінні, а виступає фреймворком, який визначає набір ролей, артефактів і подій, залишаючи ІТ-компаніям простір для самостійного вибору конкретних практик реалізації. [2].

Таким чином, завдяки поєднанню формалізованої структури та гнучкості Scrum забезпечує баланс між керованістю процесів і здатністю оперативно реагувати на зміни, що вкрай важливо для підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній.

Загалом концепція Scrum в підприємницькій діяльності малих та середніх ІТ-компаній ґрунтується на емпіричному підході до управління, який передбачає прийняття управлінських рішень на основі реального досвіду, спостереження за процесами та постійного зворотного зв'язку. Для цього потрібне неухильне дотримання трьох взаємопов'язаних принципів: прозорість, інспекція та адаптація, що забезпечують можливість своєчасно виявляти відхилення від запланованих цілей, діяти в умовах трансформації і коригувати подальші дії в залежності від зовнішніх умов. Реалізація цих принципів у Scrum досягається не через окремі практики, а через цілісну систему взаємодії ролей, артефактів і подій, які разом формують структуровану модель емпіричного управління підприємницькою діяльністю малих та середніх ІТ-компаній.

Одночасно процес Scrum реалізується через низку регулярних подій, які структурують підприємницьку діяльність малих та середніх ІТ-компаній та забезпечують ритмічність і передбачуваність процесу.

Центральним елементом підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній є спринт -- фіксований за тривалістю часовий інтервал, у межах якого створюється потенційно готовий до використання продукт. Кожен спринт починається зі планування, під час якого визначається його ціль та обсяг роботи. Упродовж часу дії спринту щоденно проводиться Scrum-подія для синхронізації дій команди та оперативному виявленню проблем в підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній. Наприкінці спринту відбувається огляд спринту, під час якої результати роботи презентуються зацікавленим сторонам, а також проводиться ретроспектива спринту, спрямована на аналіз процесу та визначення шляхів покращення підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній.

Порівняно з іншими гнучкими підходами, Scrum також вирізняється високим рівнем формалізації ролей і подій, що робить його зручним для впровадження в малих та середніх ІТ-компаній, які лише розпочинають

перехід до гнучких методів управління. Водночас ця формалізація потребує зрілості малих та середніх ІТ-компаній, а також стейкхолдерів, оскільки формальне дотримання церемоній без розуміння їхньої суті може знижувати ефективність фреймворку.

Отже, Scrum є структурованим і водночас адаптивним фреймворком, який дозволяє системно реалізувати цінності та принципи Agile в умовах високої невизначеності, що супроводжують підприємницьку діяльність малих та середніх ІТ-компаній. Завдяки чіткому визначенню ролей, артефактів і подій Scrum формує прозору модель управління, що ґрунтується на емпіричному підході, регулярній інспекції результатів та своєчасній адаптації процесів підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній. Водночас ефективність використання Scrum значною мірою залежить від організаційного контексту, рівня зрілості і управлінської культури, що зумовлює різні практики його впровадження в підприємницьку діяльність малих та середніх ІТ-компаній.

У період трансформації, особливо в українських реаліях Scrum додатково виконує роль інструмента збереження стійкості команд в умовах повномасштабної війни та релокації, що підтверджується практикою діяльності ІТ-компаній упродовж 2020–2025 рр. [15; 16]. Це обґрунтовує доцільність подальшого аналізу практики використання Scrum у реальних умовах підприємницької діяльності малих та середніх ІТ-компаній, зокрема тих, які працюють в умовах високої динамічності середовища, кадрових ризиків та необхідності швидкої адаптації до змін.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що гнучкі фреймворки та гібридні підходи є ключовими інструментами управління підприємницькою діяльністю малих та середніх ІТ-компаній. Вони забезпечують баланс між гнучкістю та керованістю, що особливо важливо в умовах невизначеності. Scrum визначено як найбільш універсальний і поширений фреймворк, який дозволяє системно реалізовувати принципи Agile через емпіричний підхід до управління.

Доведено, що застосування Scrum сприяє підвищенню ефективності роботи команд завдяки ітеративності, прозорості процесів і регулярному зворотному зв'язку. Водночас успішність його впровадження залежить від рівня зрілості організації, управлінської культури та готовності до змін. Показано, що в українських умовах Scrum виконує не лише управлінську, а й стабілізаційну функцію, підтримуючи безперервність бізнес-процесів у кризових ситуаціях.

Отже, використання Scrum та інших Agile-підходів є доцільним напрямом розвитку підприємницької діяльності ІТ-компаній, що потребує подальшого практичного дослідження та адаптації до специфіки зовнішнього середовища.

1. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide . 2020. URL: <https://scrumguides.org>
3. Highsmith J. Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems. New York : Dorset House Publishing, 2000.

4. Бушуев С. Д. Управление проектами та програмами розвитку організацій : навч. посіб. Київ : КНУБА, 2016. 336 с.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. <https://www.wiley.com/ense/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165361>
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021.
7. 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>
8. VersionOne. State of Agile Development Survey . 2022. URL: <https://stateofagile.com>
9. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review . 2016. URL: <https://hbr.org>
10. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York : AMACOM, 2018. 256 p.
11. Кузьмін О. М. Менеджмент та адміністрування в умовах змін : монографія. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2016. 312 с.
12. Литвиненко Н. А. Гнучкі методології управління проектами: світовий та український досвід // Економіка та держава. 2021. № 3. С. 45–51.
13. Гордієнко Л. В., Тихонова О. М. Застосування гнучких методологій управління проектами у вітчизняних IT-компаніях // Економічний форум. 2021. № 4. С. 47–55.
14. Cohn M. Agile Estimating and Planning. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2005. 368 p.
15. Ukraine IT Association. Digital Tiger 2024 : аналітичний звіт . 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
16. DOU.ua. Як IT-компанії України пережили 2022 рік. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-it-companies-survived-2022/>
17. Digital.ai. 18th Annual State of Agile Report . 2025. URL: <https://stateofagile.com>

1. Agile Manifesto. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>
2. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide . 2020. URL: <https://scrumguides.org>
3. Highsmith J. Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems. New York : Dorset House Publishing, 2000.
4. Bushuiev S. D. Upravlinnia proiektamy ta prohramamy rozvytku orhanizatsii : navch. posib. Kyiv : KNUBA, 2016. 336 s.
5. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 12th ed. Hoboken : John Wiley & Sons, 2017. <https://www.wiley.com/ense/Project+Management%3A+A+Systems+Approach+to+Planning%2C+Scheduling%2C+and+Controlling%2C+12th+Edition-p-9781119165361>
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021.
7. 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>
8. VersionOne. State of Agile Development Survey . 2022. URL: <https://stateofagile.com>
9. Rigby D. K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile // Harvard Business Review . 2016. URL: <https://hbr.org>
10. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York : AMACOM, 2018. 256 p.
11. Kuzmin O. M. Menedzhment ta administruvannya v umovakh zmin : monohrafiia. Lviv : Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2016. 312 s.
12. Lytvynenko N. A. Hnuchki metodolohii upravlinnia proiektamy: svitovyi ta ukrainskyi dosvid // Ekonomika ta derzhava. 2021. № 3. S. 45–51.
13. Hordiienko L. V., Tykhonova O. M. Zastosuvannya hnuchkykh metodolohii upravlinnia proiektamy u vitchyznianskykh IT-kompaniiakh // Ekonomichnyi forum. 2021. № 4. S. 47–55.
14. Cohn M. Agile Estimating and Planning. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2005. 368 p.

-
15. Ukraine IT Association. Digital Tiger 2024 : analitychnyi zvit . 2024. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>
 16. DOU.ua. Yak IT-kompanii Ukrainy perezhlyly 2022 rik. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/how-it-companies-survived-2022/>
 17. Digital.ai. 18th Annual State of Agile Report . 2025. URL: <https://stateofagile.com>