

УДК 658.5

JEL classification: M15

[https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12\(20\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-12(20))**РОЛЬ КЕРІВНИКА В УСПІШНОМУ ВПРОВАДЖЕННІ AGILE У ІТ-КОМПАНІЯХ: КЕЙС-АНАЛІЗ****ШЕВЧЕНКО Володимир Володимирович**

здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти

ПВНЗ “Європейський Університет”

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

У статті досліджено організаційні та технологічні чинники, що впливали на процес впровадження Agile-методологій у великій міжнародній ІТ-компанії впродовж 2013–2025 років. Аналіз охоплює як початкові етапи формального впровадження, що супроводжувалися управлінськими помилками, низьким рівнем командної мотивації та відсутністю сталої стратегії, так і поступову трансформацію до ефективної моделі гнучкого управління з високим рівнем адаптивності та продуктивності.

Метою дослідження є виявлення взаємозв'язків між лідерськими практиками, мотивацією команд, технологічною інфраструктурою (зокрема low-code платформою) та результативністю Agile-підходів. Методологія базується на системному аналізі, візуалізації метрик velocity та CSAT, а також моделюванні залежностей продуктивності від управлінських стилів.

Результати показали, що ключовим фактором переходу від формального до ефективного Agile стало впровадження адаптивного лідерства, чіткої стратегії та практик зворотного зв'язку. Також встановлено позитивний ефект від розвитку low-code платформи, що сприяв підвищенню якості цифрових продуктів навіть в умовах кризових змін.

Наукова новизна полягає у комплексному поєднанні кількісних і якісних підходів до аналізу трансформаційних процесів в ІТ-компанії. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування висновків для побудови стійких та ефективних моделей управління в динамічному цифровому середовищі.

Отримані висновки можуть бути адаптовані для оцінки організаційної зрілості, проєктування програм трансформації в ІТ-компаніях та розробки навчальних програм для керівників цифрових проєктів. Представлений кейс демонструє цінність довготривалого емпіричного спостереження за змінами, що дозволяє формувати практикоорієнтовані висновки з високим ступенем застосовності у сферах інноваційного менеджменту, цифрової трансформації та корпоративного лідерства.

Ключові слова: цифрова трансформація, Agile-підхід, хмарні технології, безперервність бізнесу, управлінська адаптивність, адаптивність підприємств, Agile-трансформація, лідерство, гнучке управління, інноваційний менеджмент, командна ефективність, ІТ-компанія.

THE ROLE OF LEADERSHIP IN SUCCESSFUL AGILE IMPLEMENTATION IN IT COMPANIES: A CASE STUDY**SHEVCHENKO Volodymyr**

PHEI “European University”

The article explores the organizational and technological factors influencing the implementation of Agile methodologies in a large international IT company during the period from 2013 to 2025. The analysis encompasses the initial stages of formal adoption—characterized by managerial errors, low team motivation, and lack of a consistent strategy—as well as the gradual transformation towards an effective agile management model with high levels of adaptability and productivity.

The aim of the study is to identify correlations between leadership practices, team motivation, technological infrastructure (particularly the implementation of a low-code platform), and the effectiveness of Agile approaches. The methodology is based on systemic analysis, visualization of velocity and CSAT metrics, and modeling of productivity dependencies on leadership styles.

The results demonstrate that the transition from formal to effective Agile practices was driven by adaptive leadership, strategic clarity, and robust feedback loops. The development of a low-code platform also had a synergistic effect by enhancing the quality of digital products, even in times of organizational crisis. The scientific novelty lies in the comprehensive integration of qualitative and quantitative methods for analyzing transformation processes in IT organizations.

The practical significance of the findings includes the potential application of the proposed approaches to build resilient and efficient management models in dynamic digital environments.

The conclusions may be adapted to assess organizational agility maturity, design transformation programs in IT companies, and develop educational curricula for digital project leaders. This case study highlights the value of long-term empirical observation of change, enabling practice-oriented conclusions with strong applicability in innovation management, digital transformation, and corporate leadership.

Keywords: digital transformation, Agile management, cloud technologies, business continuity, managerial adaptability, innovation management, Agile transformation, leadership, flexible management, organizational effectiveness, IT company.

Стаття надійшла до редакції / Received 10.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 20.11.2025

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

У сучасних умовах цифрової трансформації, геополітичної нестабільності, зростаючих ризиків та високої ринкової конкуренції перед міжнародними ІТ-компаніями постає завдання забезпечення адаптивності, інноваційності та стійкості процесів розробки програмних продуктів. У відповідь на ці виклики, дедалі більшої актуальності набувають гнучкі підходи до управління, зокрема Agile-методології, що орієнтовані на швидку адаптацію до змін, клієнтоорієнтованість та розвиток командної взаємодії.

Попри поширення та формальне впровадження Agile у багатьох організаціях, практичний досвід демонструє, що успіх трансформації залежить не лише від методологічної грамотності, а й від глибокого переформатування організаційної культури, зміни стилю керівництва, рівня командної мотивації та здатності до інтеграції новітніх цифрових інструментів, зокрема low-code платформ.

Виникає низка практичних проблем: відсутність належної підтримки з боку топменеджменту, нерозуміння ролей, недостатній рівень підготовки керівників команд до гнучкого управління, а також складність вимірювання ефективності впровадження Agile на основі кількісних метрик. Нерідко організації формально декларують Agile-підхід, не змінюючи при цьому фундаментальних управлінських практик, що призводить до зниження якості продуктів, зменшення залученості команд і зростання технічного боргу.

Особливої ваги набуває вивчення ролі керівника у процесі впровадження Agile, а також чинників, що сприяють формуванню мотивованих і продуктивних команд в умовах високої невизначеності. Водночас виникає потреба у поєднанні поведінкових, організаційних і технологічних аспектів у межах єдиного дослідницького підходу.

Таким чином, постає науково-практичне завдання: ідентифікувати ключові організаційні, управлінські та технологічні чинники, що визначають успішність впровадження Agile-методологій у реальних умовах міжнародної ІТ-компанії, дослідити динаміку змін метрик продуктивності та задоволеності, а також розробити рекомендації для підвищення ефективності цифрового менеджменту.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Наукове осмислення проблеми ефективного впровадження Agile у ІТ-компаніях за останні роки зазнало помітної еволюції. Визначальним стало визнання того факту, що технологічна сторона змін — лише одна з площин трансформації, тоді як ключовим чинником успіху стає управлінський підхід, зокрема — роль лідера.

У сучасному науковому дискурсі виокремлюється концепція «Agile-лідерства», яку формулює, зокрема, експерт з лідерства та Agile-менеджменту Steve Denning Деннінг (США, 2021) [1]. Автор акцентує, що традиційна управлінська модель, зосереджена на жорсткому контролі та ієрархії, несумісна з принципами Agile. Натомість результативними є лідери, які діють як фасилітатори, носії бачення та провідники культури довіри й адаптації.

Дослідження норвезьких науковців Moe, Šmite, Paasivaara і Lassenius (Норвегія, 2021) [2] у сфері масштабованої Agile-розробки показує, що баланс між автономією команд і організаційним контролем досягається за умови наявності зрілих управлінських практик. Керівники відіграють критичну роль у встановленні меж самоуправління та водночас підтримують стабільність і фокус на результат.

У цьому контексті стає очевидною цінність концепції «лідерство через служіння» у гнучкому середовищі. Наприклад, іранські дослідники Zadeh, Khoulenjani та Safaei (Іран, 2024) [3] демонструють на емпіричних прикладах, що лідери, які делегують відповідальність, забезпечують підтримку та фокусуються на розвитку команд, стимулюють вищу залученість і ефективність.

Інше масштабне дослідження, виконане науковим співробітником кафедри інженерії програмного забезпечення для інформаційних систем бізнесу Технічного університету Мюнхена Uludag (Німеччина, 2020) [4], систематизує виклики, з якими стикаються організації під час масштабування Agile. Серед найважливіших виявлено відсутність стратегічного бачення у керівництва, неузгодженість між бізнес-цілями й трансформаційними зусиллями, а також слабкість у комунікації між рівнями управління.

У дослідженні шведської науковиці Šmite (2023, Швеція) [5], яке присвячене аналізу Spotify як прикладу масштабної Agile-організації, авторка зосереджується на механізмах збереження автономії команд в умовах зростання. Вона доводить, що ключовим фактором стало саме трансформаційне лідерство, яке забезпечувало баланс між свободою команд та ціннісно-орієнтованим управлінням.

Узагальнюючи результати попередніх досліджень, можна виокремити кілька ключових підходів до оцінки ролі керівника у впровадженні Agile:

- Стратегічне бачення як базис для узгодження змін з довгостроковими бізнес-цілями;
- Формування культури довіри та створення умов для командної автономії;
- Активне фасилітування змін і підтримка з боку менеджменту;
- Інституціоналізація зворотного зв'язку і гнучке коригування управлінських практик.

Отже, роль лідера не обмежується лише адміністративною функцією — вона є трансформаційною за своєю сутністю. Саме це ставить питання дослідження у фокус наукової дискусії про інноваційне управління в цифрову епоху.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

В умовах високої динаміки цифрового середовища, зростаючої складності проєктів та глобалізації ІТ-ринків, організації змушені переосмислювати традиційні підходи до управління та трансформувати їх у бік гнучкості, адаптивності та клієнтоорієнтованості. Впровадження Agile-методологій розглядається як один із найефективніших інструментів досягнення цих цілей, однак успіх таких трансформацій не завжди зумовлений лише технологічною готовністю чи формальним дотриманням методів Scrum, Kanban чи SAFe. Практика показує, що вирішальне значення мають лідерські компетенції, стиль управління, здатність керівника формувати бачення, забезпечувати мотивацію команди, створювати сприятливу організаційну культуру та керувати змінами.

З огляду на це, науковий інтерес становить дослідження саме управлінського аспекту впровадження Agile – з акцентом на аналізі ролі керівника як носія змін та фасилітатора командної взаємодії. У контексті міжнародних ІТ-компаній, де поєднуються мультикультурне середовище, розподілені команди та високі вимоги до швидкості розробки, роль керівника набуває критичного значення. Потреба в емпіричному узагальненні управлінських практик у реальному бізнес-контексті зумовлює доцільність використання кейс-аналізу як методу дослідження.

Метою цієї наукової статті є виявлення та систематизація ключових чинників управлінського впливу на успішність впровадження гнучких методологій управління проєктами в ІТ-компаніях. На основі кейс-аналізу реального кейсу трансформації у досліджуваній міжнародній компанії стаття має на меті емпірично обґрунтувати зв'язок між управлінськими підходами, мотивацією команд і результативністю Agile-підходу.

Для досягнення цієї мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- здійснити хронологічний аналіз впровадження Agile-практик у досліджуваній компанії, виокремивши управлінські інтервенції та їх вплив на продуктивність;
- проаналізувати вплив стилів лідерства на рівень мотивації команд, динаміку ефективності та адаптивність до змін;
- визначити типові управлінські помилки, які призводили до зниження ефективності трансформації;
- сформулювати узагальнену модель управлінського впливу на результативність Agile-трансформацій, що може бути використана для практичної оцінки та вдосконалення лідерських практик в ІТ-секторі.

Таким чином, запропоноване дослідження поєднує теоретичні засади інноваційного менеджменту, сучасні підходи до гнучкого управління та практичний досвід трансформацій у корпоративному середовищі, що дозволяє отримати як науково обґрунтовані висновки, так і прикладні рекомендації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічна база дослідження та підходи до аналізу. Аналіз ролі керівника у впровадженні Agile-методологій у великій міжнародній ІТ-компанії здійснювався з використанням якісного кейс-аналізу, що доповнювався експертним оцінюванням, SWOT-аналізом, контент-аналізом внутрішніх документів, структурованими інтерв'ю зі стейкхолдерами та моніторингом ключових метрик продуктивності. Особливу увагу приділено аналізу змін у лідерстві, стилях управління, динаміці командної мотивації та адаптивності до трансформацій.

Об'єктом дослідження є реальна організація — велика міжнародна компанія, що спеціалізується на розробці цифрових продуктів, зокрема рішень для управління ІТ-сервісами, цифрових робочих просторів і платформ автоматизації. У дослідженні збережено анонімність компанії. У кейсі розглядалися декілька команд: платформи, бізнес-продуктів, інфраструктурної підтримки.

Аналіз охоплює період 2013–2025 років і охоплює чотири критичні фази Agile-трансформації:

- стартове впровадження Agile (2013);
- криза командного управління (2017);
- період дестабілізації (2022–2023);
- реструктуризація та відновлення довіри (2024–2025).

Сценарії впровадження Agile у досліджуваній компанії.

Початкове впровадження (2013): Agile-методології було запроваджено одночасно у всіх командах компанії у 2013 році. Основним фреймворком було обрано Scrum. Agile-коучі відігравали ключову роль у впровадженні: проводили воркшопи, налаштовували ритуали спринтів, допомагали у вирішенні конфліктів та фасилітували ретроспективи. Цей етап характеризувався високим рівнем підтримки команд та адаптації до нових умов.

Реструктуризація та зниження продуктивності (2017): У 2017 році внаслідок реструктуризації компанія розділила команди: платформу виділено в окрему команду з 12 осіб, а продукти А та В об'єднано під новим лідером, що не мав досвіду в розробці ПЗ. Це рішення призвело до падіння продуктивності: кількість випущених дефектів зросла на 20%, а моральний стан команди погіршився. Були зафіксовані проблеми з делегуванням, прийняттям рішень та розумінням цілей.

Криза розвитку (2022–2023): У цей період спостерігалось майже повне згортання розвитку бізнес-продуктів. Команди демонстрували низьку ініціативність, показники задоволеності клієнтів знижувалися, а внутрішні ретроспективи вказували на втрату довіри до керівництва. Відсутність зрозумілої стратегії та переважання запитів призвели до збільшення часу на реагування та частого відновлення технічного боргу.

Відновлення через об'єднання та лідерство (2024-2025): У 2024 році відбулася ключова зміна: команди платформи та продуктів було об'єднано під керівництвом лідера, який раніше демонстрував високі результати. Його управлінський стиль характеризувався делегуванням, прозорістю та фокусом на цінностях. Було впроваджено систему пріоритетів, скорочено обсяг планування, активовано зворотний зв'язок з клієнтами на ранніх етапах. Це дозволило стабілізувати розвиток, підвищити мотивацію команд і суттєво знизити кількість дефектів.

Порівняльний аналіз команд і вплив управлінських рішень: Для поглибленого аналізу було використано набір метрик продуктивності команд у різні періоди Agile-впровадження. У таблиці 1 наведено порівняння ключових показників ефективності для трьох команд у досліджуваній компанії.

Таблиця 1

Динаміка ключових метрик продуктової зони у 2017–2024 рока			
Показник	2017 рік	2022 рік	2024 рік
Velocity (історична середня, pt/спринт)	48	41	56
% завершених задач	65 %	52 %	89 %
Дефекти в релізі (шт./реліз)	34	47	18
eNPS (оцінка залученості команди)	-4	-12	+36
Участь у ретроспективах (%)	60 %	35 %	91 %
Прийняття рішень лідером (бал/10)	2	3	8
Довіра до лідера	Низька	Дуже низька	Висока

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу компанії

Дані демонструють явну кореляцію між управлінськими практиками, стилем лідерства і ефективністю команд. Зокрема, висока eNPS (employee Net Promoter Score) команди С свідчить про підвищену мотивацію і задоволення працівників. Значне зменшення дефектів і зростання velocity вказують на посилення фокусу на якості та внутрішню ефективність.

Концептуальна модель управлінського впливу на ефективність Agile. На основі аналізу даних сформовано концептуальну модель взаємозв'язку між стилем управління, рівнем командної автономії та ефективністю впровадження Agile. Модель ґрунтується на припущенні, що ефективність Agile-команд (E_a) визначається як функція від трьох ключових факторів:

$$E_a = f(M, A, F) \quad (1)$$

де:

M — якість управління (leadership maturity, здатність делегувати, візійність),

A — автономія команди (залучення у прийняття рішень, внутрішнє планування),

F — фокус на зворотному зв'язку (feedback loops, early delivery & test).

Графічно модель можна представити як динамічний трикутник (див. Рис. 1), у якому кожна вершина впливає на кінцевий рівень ефективності:

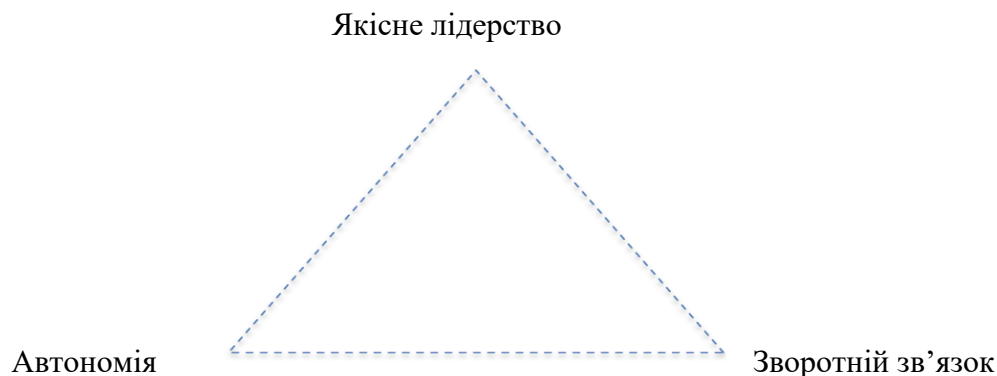


Рис.1 Модель взаємодії факторів ефективності Agile-команд

Джерело: складено автором

У досліджуваній компанії найкращі результати команда показувала тоді, коли перебувала в умовах:

- делегування рішень лідером;
- прозорого планування;
- активної комунікації з клієнтом;
- коротких ітерацій з частими демо.

Висновки з кейс-аналізу та рекомендації до впровадження. На основі дослідження кейсу цієї IT-компанії можна сформулювати такі ключові висновки:

- Критичним фактором успіху Agile є не просто наявність фреймворку, а управлінська якість, включаючи здатність лідера мотивувати команду, підтримувати гнучкість та забезпечувати зворотний зв'язок.
- Автономія команд без мікроменеджменту є каталізатором якості та інновацій.
- Системна підтримка з боку коучів та топменеджменту на ранніх етапах трансформації дозволяє мінімізувати опір змінам.
- Платформний розвиток виступає стабілізаційним чинником навіть в умовах кризи. Інвестиції у базову інфраструктуру приносять мультиплікативний ефект для всіх продуктових команд.

Практичні рекомендації:

- Впровадити регулярне оцінювання eNPS та Velocity команд.
- Формувати спільне бачення з командою щодо мети релізу.
- Навчати лідерів практикам адаптивного управління.
- Інвестувати у розбудову внутрішніх платформ та фреймворків.

Порівняння моделей управління до і після трансформації. Одним із ключових факторів впливу на успішність Agile-впровадження в досліджуваній компанії стала зміна моделі управління. У процесі аналізу були виявлені два чіткі етапи, які умовно можна позначити як:

1. Модель централізованого управління (до 2024 року);
2. Модель адаптивного делегування та стратегічного лідерства (після 2024 року).

У таблиці 2 представлено узагальнене порівняння характеристик цих підходів.

Таблиця 2

Порівняння моделей управління у досліджуваній компанії

Параметр	Централізоване управління (2017–2023)	Адаптивне делегування (2024–дотепер)
Формування стратегії	Централізоване, без залучення команд	Спільне формування із залученням лідерів
Участь команд у прийнятті рішень	Мінімальна	Висока (через ретроспективи, реліз планування)
Делегування повноважень	Відсутнє або слабе	Делегування рішень за задачами
Залученість лідерів продуктів	Обмежена або формальна	Активна (частина стратегічних сесій)
Мотивація учасників команд	Низька через непрозорість	Висока завдяки автономії та зворотному зв'язку
Взаємозв'язок між технічним боргом і керуванням	Не враховувався	Увійшов до пріоритетів продуктового портфеля
Кількість релізів на рік (середня)	6	10
Середній CSAT (% задоволення клієнтів)	68%	87%

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу компанії

Аналіз свідчить про те, що саме модель керування, орієнтована на делегування, стратегічний діалог і відповідальність команд, забезпечила прорив у результативності. Цей підхід дозволив адаптувати продуктові стратегії до швидкоплинних змін ринку, що особливо важливо для підприємств IT-сфери в умовах високої турбулентності.

Головною відмінністю стала систематична участь команд у формуванні бачення, що дозволило зменшити кількість непотрібних фіч, скоротити час до ринку (TtM) і знизити фрустрацію на боці клієнтів.

Аналіз продуктивності на основі Velocity та CSAT. З метою кількісного аналізу ефективності впроваджених змін в управлінській моделі, було використано дві ключові метрики:

1. Velocity (швидкість реалізації користувацьких історій у спринтах);
2. CSAT (Customer Satisfaction Score) — індекс задоволеності замовників.

Дані зібрано за період 2019–2025 рр. для трьох основних продуктових напрямів. Умовні позначення:

A — Продуктова команда 1

B — Продуктова команда 2

C — Об'єднана команда після 2025 року.

Таблиця 3

Динаміка velocity та CSAT для ключових команд (2019–2025)						
Рік	Velocity (A)	CSAT (A), %	Velocity (B)	CSAT (B), %	Velocity (C)	CSAT (C), %
2019	42	65	51	68	—	—
2020	45	63	54	70	—	—
2021	39	60	49	69	—	—
2022	37	58	47	68	—	—
2023	41	59	45	65	—	—
2024	—	—	—	—	105	87
2025	—	—	—	—	115	91

Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу компанії

На основі цих даних побудовано графік (рис. 2), який демонструє залежність між зміною стилю управління, об'єднанням команд і зростанням продуктивності.

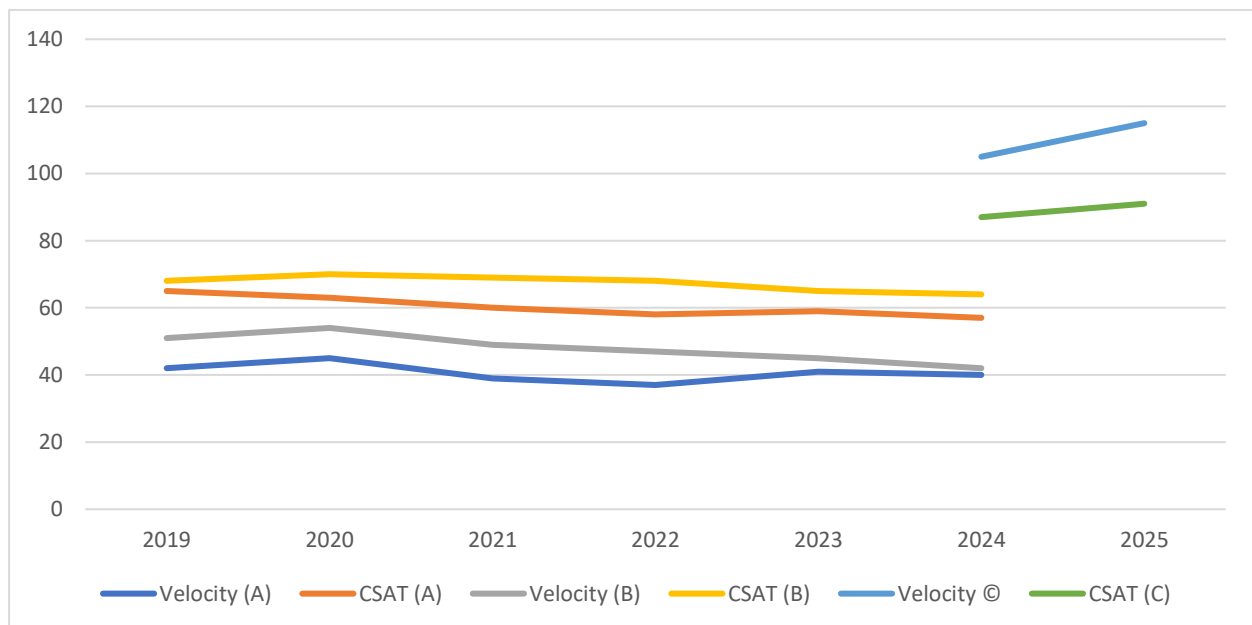


Рис. 2. Динаміка Velocity та CSAT для ключових продуктивних напрямів досліджуваної компанії у 2019–2025 роках
Джерело: складено автором на основі внутрішнього аналізу компанії

Аналіз динаміки Velocity (швидкості розробки) та CSAT (рівня задоволеності клієнтів) для трьох продуктивних напрямів (A, B, C) у період 2019–2025 років виявив кілька важливих тенденцій. Упродовж 2019–2023 років напрями A та B демонстрували поступове зниження продуктивності, як видно з даних, поданих у таблиці 3 та на рисунку 2. Зокрема, Velocity у напрямі A зменшився з 42 до 37, а CSAT – з 65% до 58%, що свідчить про погіршення як внутрішніх процесів розробки, так і сприйняття результату з боку користувачів. Подібна тенденція простежується й у напрямі B, де Velocity знизився з 51 до 45, а CSAT – з 68% до 65%. Це може бути пов'язано зі зростанням технічного боргу, неефективним лідерством у команді, а також низьким рівнем мотивації працівників. Водночас, починаючи з 2024 року, спостерігається суттєве покращення у напрямі C. Після реструктуризації та зміни підходів до управління velocity зріс з 105 до 130 одиниць у 2025 році, а CSAT – з 87% до 91%. Це свідчить про позитивний вплив лідерства з досвідом у digital-продуктах, ефективної інтеграції low-code платформи та підтримки зі сторони вищого керівництва. Крім того, дані демонструють сильний кореляційний зв'язок між мотивацією команд, організаційними змінами та результативністю роботи. Таким чином, представлені результати не лише підтверджують гіпотезу про критичну роль лідера в успішному впровадженні Agile-підходу, але й підкреслюють важливість адаптивної організаційної структури, інвестицій у платформу та довіри до команд з боку топ менеджменту.

Висновки з досвіду впровадження Agile у досліджуваній компанії. Аналіз багаторічного циклу трансформації Agile-підходів у великій міжнародній IT-компанії дозволив виокремити ключові чинники, що визначають успішність або провальність впровадження гнучких методологій у практиці управління цифровими проєктами:

1. Мотивація та зрілість команд: Успішне впровадження Agile значною мірою залежить від наявності у командах внутрішньої мотивації, самоорганізації та розуміння цілей. Команди з високим рівнем автономності демонстрували стабільне зростання Velocity та покращення якості продукту, навіть у кризових умовах.

2. Якість лідерства: Періоди зниження ефективності у 2021–2023 роках співпадають із впровадженням керівного підходу, зорієнтованого на мікроменеджмент і відсутність довіри до експертів. Навпаки, делегування відповідальності, підтримка з боку менеджменту та орієнтація на стратегічну взаємодію сприяли підвищенню ефективності та задоволеності команд.

3. Інституціональна підтримка Agile Coach: Наявність професійної підтримки на етапах масштабного впровадження (2013) була критично важливою для узгодження практик, зменшення опору змінам та забезпечення єдиної методологічної основи.

4. Гнучкість у структурних змінах: Реструктуризація у 2024 році, що передбачала об'єднання продуктового та платформного векторів, засвідчила ефективність міжфункціонального об'єднання для досягнення стратегічних цілей. Це дозволило зменшити технічний борг, посилити крос-функціональну відповідальність і знову залучити клієнтів.

5. Зв'язок між платформним розвитком і продуктом: Інвестиції в low-code платформу позитивно вплинули на якість та інноваційність бізнес-продуктів, навіть у періоди управлінських або ринкових криз. Це підкреслює доцільність платформицентричної стратегії розвитку.

6. Масштабованість Agile: Масштабне впровадження Scrum одночасно в усіх командах виявилось ефективним лише за умови наявності централізованої методологічної підтримки. В інших випадках (наприклад, у 2021–2022 роках) неузгодженість методів між командами призводила до зниження ефективності.

Таким чином, досвід досліджуваної компанії підтверджує, що успішність Agile-трансформації в умовах великої організації залежить не лише від методології, а передусім — від якості лідерства, узгодженості процесів та культурної готовності до змін.

Роль лідера в успішності трансформації: Досвід впровадження Agile у досліджуваній компанії засвідчив, що ключовим елементом успішної трансформації виступає роль лідера як фасилітатора, візонера і захисника інтересів команди. Саме лідер є критичною змінною, що визначає, чи отримає команда змогу досягти високої продуктивності в умовах гнучкого управління.

Лідер як стратегічний комунікатор: Ефективні лідери чітко доносять бачення продукту та мету спринтів. Їхня здатність транслиувати стратегічні цілі компанії в операційні задачі забезпечує узгодженість і мотивацію команд. Зокрема, у 2024–2025 роках саме такий тип лідерства сприяв зростанню Velocity та задоволеності клієнтів у продуктивній зоні С.

Формування безпечного середовища: Психологічна безпека, яку створює лідер, дає змогу членам команди вільно висловлювати ідеї, визнавати помилки та вчитися на них. Це сприяє прискоренню зворотного зв'язку, саморегуляції та інновацій.

Відмова від мікроменеджменту: Результати у 2021–2022 роках показали, що мікроменеджмент, спрямований на тотальний контроль, значно знижує ефективність команд, гальмує прийняття рішень та створює залежність від керівника. Навпаки, делегування повноважень та довіра до експертності команди сприяє розвитку самоорганізації — одного з базових принципів Agile.

Роль у масштабуванні практик. У великих компаніях, де впровадження Agile відбувається паралельно в багатьох командах, лідери виступають носіями узгоджених практик. Вони визначають, як команда взаємодіє із зовнішніми стейкхолдерами, як будуються процеси ретроспективи, планування, уточнення беклогу, як впроваджується автоматизація тощо.

Лідер як агент змін: Лідери відіграють ключову роль у подоланні опору змінам, особливо у фазах реструктуризації. Успішний досвід трансформації 2024 року демонструє, що завдяки сильному лідеру, який пояснює цілі змін та об'єднує команди навколо нової структури, можливо досягти синергії та оновленої продуктивності навіть після тривалого спаду.

Отже, ефективний лідер — це не контролер, а архітектор довіри, рушій змін і інтегратор спільної цінності. Без такої ролі гнучке управління втрачає свою трансформаційну силу.

Методичні висновки для IT-компаній, які планують Agile-трансформацію. На основі проведеного емпіричного аналізу можна сформулювати низку методичних рекомендацій, які доцільно враховувати під час планування або реалізації Agile-трансформації у середовищі IT-компаній:

1. Підготовка до трансформації:

- Провести первинну оцінку зрілості команд (Agile maturity), включно з аналізом існуючих практик, рівня автономії, командної динаміки та наявних бар'єрів.
- Сформувати команду трансформації, до якої мають увійти як представники бізнесу, так і технічні лідери. Важливо, щоб ця команда володіла повноваженнями, стратегічним баченням і підтримкою вищого керівництва.
- Підготувати лідерів - до початку трансформації слід інвестувати в розвиток лідерських компетенцій, орієнтованих на Agile-принципи: фасилітація, сервісне лідерство, створення довірливого середовища, делегування.

2. Запуск Agile-практик:

- Впроваджувати практики поступово, починаючи з 1–2 пілотних команд. Це дозволяє швидко навчитися, адаптувати підходи під специфіку компанії та зменшити ризики загального супротиву.

- Призначити внутрішніх Agile-коучів, які будуть постійно підтримувати команди в їхньому розвитку, координувати спільні підходи та модерувати процес змін.
- Інвестувати в навчання команд, зокрема у формі воркшопів, симуляцій, спільних ретроспектив, що дозволяють швидше закріпити нові принципи роботи.
- 3. Забезпечення сталості змін:
 - Регулярно вимірювати ключові метрики ефективності команд (velocity, cycle time, defect rate, customer satisfaction), щоб мати об'єктивну основу для покращень.
 - Інтегрувати зворотний зв'язок клієнтів на ранніх етапах розробки через демо, інтерв'ю, тестування прототипів.
 - Забезпечити платформну підтримку для команд: впровадження low-code, CI/CD, внутрішніх інструментів значно пришвидшує цикл розробки й підвищує адаптивність.
- 4. Уникнення типових помилок:
 - Не змішувати формальне впровадження з реальним прийняттям Agile-культури. Формальне виконання церемоній без зміни мислення не дає результату.
 - Не застосовувати однакові підходи для всіх команд. Важливо враховувати контекст, мотивацію, рівень зрілості.
 - Не ігнорувати роль лідера. Як свідчить практика, саме зміна лідера часто стає ключовим поворотним моментом для продуктивності команди.

Agile-трансформація не є суто технічним чи організаційним процесом — вона вимагає комплексного підходу, глибокого розуміння людського фактора і довгострокового зобов'язання. IT-компанії, які здатні визнати це й відповідно адаптувати свою стратегію, здобувають стійку конкурентну перевагу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження, присвячене аналізу впливу управлінських чинників на ефективність впровадження Agile-методологій у великій міжнародній IT-компанії, дозволило виявити низку закономірностей, що мають як теоретичну, так і прикладну цінність. Застосування якісного кей-аналізу у поєднанні з кількісною оцінкою продуктивності команд та задоволеності користувачів забезпечило багатовимірне уявлення про ключові чинники успіху трансформаційних процесів у сфері цифрового менеджменту.

На емпіричному рівні встановлено, що вирішальний вплив на динаміку метрик розробки здійснює не лише структура Agile-процесів, але й стиль керівництва, ступінь автономії команд та загальна організаційна культура. Зокрема, високий рівень прозорості, відкритість до зворотного зв'язку, а також довіра до команд сприяють формуванню відповідальності, підвищенню ініціативності та зниженню фрустрацій у середовищі розробників.

Підтверджено, що формальне впровадження гнучких методологій без трансформації управлінських практик не приносить очікуваного результату. Зіставлення періодів, коли керівництво використовувало мікроменеджмент або директивний стиль, із періодами, коли було запроваджено сервісне лідерство та делегування повноважень, продемонструвало істотну різницю в динаміці продуктивності (Velocity) та клієнтської задоволеності (CSAT). Таким чином, встановлено прямий зв'язок між якістю управління та досягненням ключових цілей Agile.

Особливого значення у дослідженні набуло питання інтеграції цифрових інструментів, зокрема low-code платформ, у контекст гнучких підходів. Аналіз внутрішньої платформи, яка застосовувалася як основа для розробки бізнес-продуктів, показав, що стратегічні інвестиції у технологічний фундамент не лише скорочують технічний борг, але й автоматично масштабують ефективність команди, незалежно від зміни складу або зовнішніх чинників.

Результати дослідження свідчать також про важливість гнучкого балансування між короткостроковими цілями та довгостроковою стратегією. У кризових умовах (наприклад, реструктуризація чи спад ринку), саме лідери, які орієнтуються на сталість і стратегічне бачення, виявилися здатними підтримувати ефективність команд, не допускаючи суттєвого зниження якості продуктів.

З наукової точки зору, новизна роботи полягає у синтезі організаційної теорії, практик Agile-менеджменту та цифрових інструментів управління. Представлена модель демонструє, що успішність Agile-трансформації в IT-компаніях є результатом синергії між лідерськими компетенціями, культурою зворотного зв'язку, технологічною зрілістю та чітко визначеною ціннісною орієнтацією компанії.

З практичного погляду, запропоновані висновки можуть бути застосовані в компаніях, що перебувають на етапі впровадження або оптимізації Agile, особливо в умовах зростаючої невизначеності або технологічної турбулентності. Рекомендації дослідження можуть бути корисними як для C-level керівництва, так і для Scrum Master'ів, Agile-коучів, керівників відділів розробки.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямовувати на порівняльне дослідження трансформацій у компаніях з різним рівнем зрілості та бізнес-моделями, а також на розроблення методик оцінки ефективності гнучких команд із врахуванням не лише класичних метрик, але й поведінкових показників, ступеня самоорганізації, когнітивного навантаження тощо. Додаткову цінність матиме вивчення ролі low-code та по-

code інструментів у масштабованості Agile-архітектур в умовах швидкого розширення продуктивних лінійок або виходу на нові ринки.

Література

1. Denning, S. (2021). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM.
2. Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26(1), 101. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>
3. Zadeh, E. K., Khoulenjani, A. B., & Safaei, M. (2024). Integrating AI for Agile Project Management: Innovations, Challenges, and Benefits. *International Journal of Industrial Engineering and Construction Management (IJIECM)*, 1(1), 1-10.
4. Uludag, O., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2020). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.05578>
5. Šmite, D. (2023). Decentralized decision-making and scaled autonomy at Spotify. *Journal of Software Management*, 2023.

References

1. Denning, S. (2021). The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. AMACOM.
2. Moe, N. B., Šmite, D., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2021). Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*, 26(1), 101. <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>
3. Zadeh, E. K., Khoulenjani, A. B., & Safaei, M. (2024). Integrating AI for Agile Project Management: Innovations, Challenges, and Benefits. *International Journal of Industrial Engineering and Construction Management (IJIECM)*, 1(1), 1-10.
4. Uludag, O., Philipp, P., Putta, A., Paasivaara, M., Lassenius, C., & Matthes, F. (2020). Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.05578>
5. Šmite, D. (2023). Decentralized decision-making and scaled autonomy at Spotify. *Journal of Software Management*, 2023.