

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.690>

JEL classification: M21, O22, O32

UDC: 005.8:005.7

Володимир МАЗУР

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет, Україна
E-mail: mazur_volodymyr@ukr.net
ORCID iD: 0000-0002-2980-7954
Web of Science ResearcherID: H-4600-2017

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

АНОТАЦІЯ

У статті досліджено Agile-менеджмент як складову сучасної системи управління проєктами в умовах цифровізації, глобалізації та високої турбулентності зовнішнього середовища. Обґрунтовано актуальність переходу від традиційних жорстко регламентованих моделей управління до гнучких підходів, орієнтованих на адаптивність, швидке реагування на зміни, клієнтоорієнтованість і безперервне вдосконалення. Метою статті є комплексний аналіз Agile-менеджменту та визначення особливостей його впровадження в діяльність сучасних організацій.

Методологічну основу дослідження становлять методи аналізу і синтезу, порівняльного аналізу, системного підходу, узагальнення, емпіричного аналізу та графічної візуалізації. Розкрито сутність Agile-менеджменту, охарактеризовано його ключові принципи, зокрема ітеративність, самоорганізацію команд, активну взаємодію із замовником, гнучке планування та постійне вдосконалення. Проаналізовано основні Agile-методології, серед яких Scrum, Kanban, Lean та Extreme Programming, а також визначено їх переваги й обмеження.

Доведено, що впровадження Agile сприяє підвищенню ефективності бізнес-процесів, скороченню часу реалізації проєктів, покращенню якості продуктів, розвитку інноваційності та конкурентоспроможності організацій. Особливу увагу приділено бар'єрам впровадження Agile та необхідності формування відповідної корпоративної культури.

Ключові слова: Agile-менеджмент; управління проєктами; цифрова трансформація; інноваційний розвиток; адаптивність; самоорганізовані команди; стратегічне управління; гібридні моделі управління.

Вступ

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та високої турбулентності зовнішнього середовища суттєво зростає роль ефективного управління проєктами як ключового чинника забезпечення конкурентоспроможності організацій. Динамічні зміни ринкової кон'юнктури, скорочення життєвих циклів продуктів, а також зростання вимог з боку споживачів обумовлюють необхідність переходу від традиційних, жорстко

регламентованих підходів до більш адаптивних і гнучких моделей управління.

У цьому контексті особливої актуальності набуває Agile-менеджмент, який ґрунтується на принципах ітеративності, клієнтоорієнтованості, самоорганізації команд та постійного вдосконалення. Використання гнучких методологій дозволяє організаціям оперативно реагувати на зміни, мінімізувати ризики та підвищувати ефективність реалізації проєктів.

Попри значний інтерес до Agile-підходів у науковому та практичному середовищі, питання їх адаптації до різних галузей економіки,

© Володимир Мазур, 2025

Отримано: 06.02.2025 р.

Рекомендовано до друку: 22.02.2025 р.

Опубліковано: 26.03.2025 р.



Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Як цитувати: Мазур В. Agile-менеджмент у системі сучасних підходів до управління проєктами. *Економічний аналіз*. 2025. Том 35. № 1. С. 690-698. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.690>

зокрема в умовах трансформаційної економіки України, потребують подальшого дослідження. Це зумовлює актуальність теми та визначає необхідність комплексного аналізу Agile-менеджменту в системі сучасних підходів до управління проектами.

Огляд літератури

В умовах прискорення темпів розвитку бізнес-середовища та динамічної трансформації ринку інформаційних технологій зростає значущість гнучких підходів до управління процесами розробки програмного забезпечення. Концептуальні засади Agile-методології, що передбачають адаптивність, ітеративність та орієнтацію на цінність для споживача, отримали широке висвітлення у працях зарубіжних науковців і практиків, зокрема Дж. Хайсмита [1], М. Кона [2], К. Бека [3], Р. Піхлера [4], Дж. Сазерленда [5], та інших.

Теоретико-методологічні аспекти Agile-менеджменту, а також окремі елементи гнучкого управління проектами досліджувалися у працях вітчизняних науковців, серед яких О. Д. Гудзинський [6], Й. С. Завадський [7], І. Г. Венецький [8], А. П. Я. Калита [9], В. І. Кривощоков [10], О. І. Момот [11] та інші. Разом з тим, незважаючи на наявність наукових напрацювань, питання комплексної інтеграції Agile-методології в систему управління підприємствами потребує подальшого поглибленого дослідження.

Мета статті

Метою статті є комплексний аналіз Agile-менеджменту як складової системи сучасних підходів до управління проектами, а також визначення особливостей його впровадження в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Методологія та методи

У процесі дослідження застосовано комплекс методів, спрямованих на аналіз сутності Agile-менеджменту та оцінювання ефективності його впровадження в управління проектами, зокрема: методи аналізу і синтезу, що дозволили узагальнити теоретичні підходи до визначення змісту та ключових характеристик Agile-менеджменту; порівняльний аналіз дозволив зіставити традиційні та гнучкі методології управління проектами і визначити

їхні переваги та обмеження; системний підхід забезпечив розгляд Agile як цілісної управлінської системи, орієнтованої на адаптивність і цінність для стейкхолдерів; метод узагальнення дозволив сформулювати обґрунтовані висновки щодо ефективності застосування Agile-підходів; емпіричний аналіз сприяв інтерпретації результатів досліджень міжнародних компаній і практичних кейсів впровадження; графічний метод забезпечив наочну візуалізацію принципів, етапів і результатів реалізації Agile-менеджменту.

Результати та їх обговорення

У сучасних умовах динамічних трансформацій зовнішнього середовища об'єктивно зростає потреба у впровадженні адаптивних та гнучких підходів до управління проектами. Традиційні моделі управління дедалі менше відповідають вимогам оперативного реагування на зміни ринкової кон'юнктури, що зумовлює необхідність переорієнтації на інноваційні управлінські інструменти. У цьому контексті застосування гнучких методологій розглядається як один із ключових чинників досягнення успіху в умовах нестабільного ринкового середовища.

Agile-методологія являє собою сучасний підхід до управління проектами, який протиставляється жорстко регламентованим традиційним моделям, зокрема каскадній моделі (Waterfall). Концептуальною основою Agile є декомпозиція складного проекту на короткі ітераційні цикли, у межах яких формується функціонально завершений результат. Кожна ітерація завершується створенням робочого продукту, що підлягає оцінюванню замовником та забезпечує отримання зворотного зв'язку. Такий підхід сприяє підвищенню гнучкості управління та дозволяє оперативно адаптуватися до змін у вимогах клієнта [12].

Ключовим принципом Agile виступає ітеративність розробки, що передбачає організацію роботи у вигляді короткострокових циклів (спринтів) із чітко визначеними цілями та результатами. Це забезпечує можливість постійного вдосконалення продукту, раціонального використання ресурсів та уникнення неефективного довгострокового планування. Гнучкість у даному підході

реалізується через здатність змінювати пріоритети відповідно до актуальних умов функціонування та потреб ринку (рис. 1).

Система принципів Agile охоплює орієнтацію на задоволення потреб клієнта, прийняття змін на будь-якому етапі реалізації проекту, регулярність постачання робочого продукту,

інтенсивну комунікацію між учасниками, розвиток самоорганізованих команд, а також забезпечення сталого темпу роботи. Важливим є також акцент на технічній досконалості, простоті рішень та постійному вдосконаленні через ретроспективний аналіз діяльності.



Рис. 1. Основні принципи Agile-методології

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13; 14].

Agile-менеджмент інтегрує не лише інструменти проєктного управління, а й принципи організаційної культури, що базуються на відкритості, взаємній відповідальності та довірі. Його впровадження сприяє зниженню ризиків, оптимізації процесів та підвищенню рівня задоволеності замовників. Процес реалізації Agile передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів – від планування та формування вимог до адаптації, реалізації та завершення проєкту з подальшим аналізом результатів, що забезпечує безперервне вдосконалення діяльності (таблиця 1).

Серед найбільш поширених методологій Agile слід виокремити Scrum, Kanban, Lean та Extreme Programming (XP), кожна з яких має специфічні інструменти та сфери застосування. Scrum орієнтований на структуровану ітеративну роботу з чітким розподілом ролей і регулярною демонстрацією результатів [16]. Kanban забезпечує візуалізацію процесів та оптимізацію потоків завдань. Lean фокусується на мінімізації втрат і максимізації цінності для клієнта [17, 3], тоді як XP спрямована на підвищення якості програмного продукту через інтенсивне

тестування та тісну командну взаємодію [18]. Вибір конкретної методології залежить від характеристик проєкту, рівня зрілості команди та організаційних особливостей підприємства, а на практиці часто застосовуються гібридні підходи.

Незважаючи на значні переваги, зокрема гнучкість, орієнтацію на клієнта, підвищення якості продукту та ефективності командної взаємодії, Agile-методології мають і певні обмеження. До них належать ризик неконтрольованого розширення проєкту, висока залежність від компетентності та самоорганізації команди, а також складність впровадження у середовищах із жорсткими обмеженнями щодо термінів і бюджету (рис. 2).

Впровадження Agile супроводжується низкою організаційних викликів, серед яких особливої уваги потребують опір змінам, недостатній рівень підготовки персоналу, проблеми комунікації та відсутність підтримки з боку керівництва. Подолання зазначених бар'єрів потребує формування відповідної корпоративної культури, інвестування у навчання персоналу, забезпечення прозорих комунікаційних процесів та демонстрації

практичних результатів ефективності впроваджених змін.

У сучасних міжнародних компаніях застосування Agile-менеджменту розглядається як один із ключових чинників підвищення ефективності, інноваційності та адаптивності

організацій до динамічних змін зовнішнього середовища. В умовах глобальної конкуренції гнучкі підходи до управління забезпечують можливість швидкого реагування на ринкові виклики, оптимізації бізнес-процесів та підвищення конкурентоспроможності.

Таблиця 1. Основні етапи Agile-методології

Етапи	Характеристика
Фаза планування	Є початком роботи над проєктом. Передбачає визначення кінцевих потреб клієнтів, постановку чітких бізнес-цілей і формулювання бажаних результатів. Керівник проєкту на цьому етапі також визначає основні зацікавлені сторони і розподіляє ролі в команді, створюючи фундамент для ефективної співпраці.
Фаза розвідки	Команда розбиває його на віхи, визначає функціональні вимоги та встановлює часові рамки. На відміну від традиційних підходів, Agile дозволяє створювати адаптивний план, який можна змінювати залежно від нових умов чи отриманого зворотного зв'язку. На цьому етапі команда оцінює пріоритети та функції, закладаючи основу для гнучкого управління.
Фаза адаптації	Є творчим і аналітичним етапом, де команда вивчає можливі способи виконання завдань, враховуючи часові та бюджетні обмеження. Це процес експериментів і вибору оптимального рішення, яке інтегрується в план ітерації. Саме тут відбувається початкова розробка та тестування обраних функцій, а також враховується досвід, отриманий під час попередніх ітерацій.
Фаза закриття	Команда переконується, що всі задачі виконані, а продукт відповідає оновленим вимогам. Важливо не тільки забезпечити якісне завершення роботи, але і провести ретроспективу: обговорити помилки, що сталися під час реалізації проєкту, і визначити сфери для вдосконалення в майбутньому.

Джерело: [14, с. 343]



Рис. 2. Переваги та недоліки Agile

Джерело: сформовано автором на основі [15, 513; 17, 1; 18]

Емпіричним підтвердженням ефективності Agile-підходів є результати досліджень компанії McKinsey & Company, проведених на основі аналізу діяльності понад 2500 міжнародних організацій. Отримані дані свідчать, що компанії, які впроваджують принципи гнучкого управління, у 1,5 раза частіше досягають найвищих показників ефективності, у 70 % випадків демонструють операційну стійкість у кризових умовах, у 2 рази частіше зберігають стабільну продуктивність у періоди турбулентності та на 30–50 % швидше впроваджують інновації (рис. 3) [19].

Зазначені результати підтверджують, що Agile-менеджмент формує комплексний

позитивний ефект, який проявляється у прискоренні процесів прийняття управлінських рішень, підвищенні адаптивності та розвитку інноваційного потенціалу організацій.

Практичним прикладом ефективної реалізації принципів Agile-менеджменту є компанія Spotify, яка сформувала власну модель організаційної гнучкості, відому у науковій та бізнес-практиці як «Spotify-модель». Компанія була заснована у 2006 році та еволюціонувала від стартапу до глобальної цифрової платформи, що обумовило необхідність формування адаптивної системи управління, здатної підтримувати високу швидкість розробки та інноваційності.

Spotify-модель базується на принципі автономії команд та їх відповідальності за кінцевий результат. Основною структурною одиницею є так звані «squads» – автономні кросфункціональні команди, чисельністю 6-12 осіб, які самостійно планують і реалізують окремі функціональні компоненти продукту [20; 21; 51]. Для забезпечення координації між

командами формуються «tribes» – об'єднання кількох squads, що працюють у суміжних напрямках. Додатковими елементами організаційної структури є «chapters», які забезпечують професійний розвиток фахівців, та «guilds» – неформальні об'єднання для обміну знаннями.

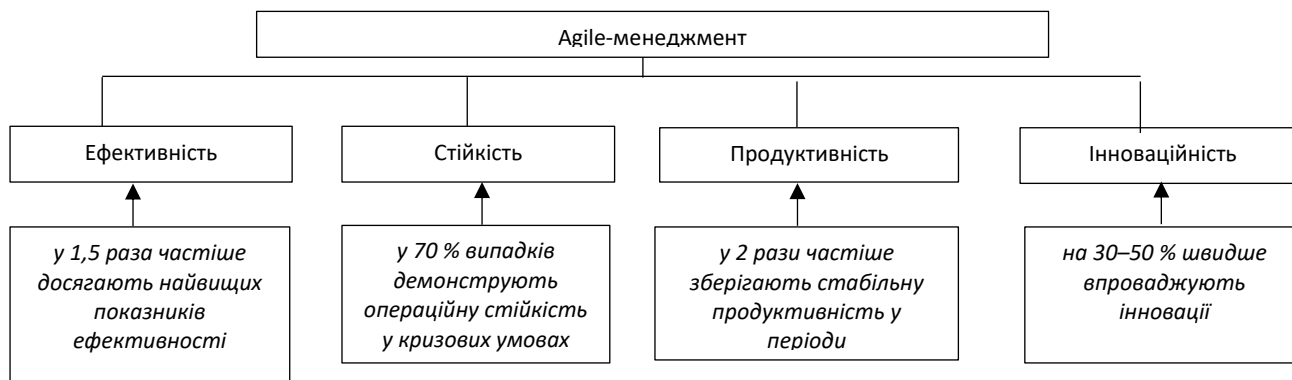


Рис. 3. Вплив Agile-менеджменту на результати діяльності компаній

Джерело: [19].

З метою узгодження стратегічних, продуктових і дизайнерських рішень у межах кожного tribe функціонує управлінська структура «Trio», що інтегрує відповідні управлінські ролі. У випадках міжкомандної взаємодії формуються «Alliances», які сприяють координації діяльності кількох підрозділів для досягнення спільних цілей [20].

Ефективність Spotify-моделі визначається поєднанням автономії команд та налагоджених механізмів координації. Регулярні синхронізаційні зустрічі у межах tribes, функціонування chapters як центрів професійної експертизи, а також використання внутрішніх платформ і стандартів забезпечують цілісність продукту та узгодженість дій.

Водночас зазначена модель не є універсальною і потребує адаптації до конкретного організаційного контексту. Практика свідчить, що механічне перенесення Spotify-моделі може призводити до фрагментації процесів, зниження рівня координації та втрати керованості. Її ефективне застосування можливе лише за наявності зрілої організаційної культури, високого рівня компетентності персоналу та розвинених механізмів внутрішньої комунікації.

Окремі елементи Spotify-моделі були адаптовані низкою міжнародних компаній,

зокрема ING Group, LEGO Group, Siemens та Ericsson, що дозволило підвищити гнучкість управління, скоротити час виведення продуктів на ринок та покращити міжфункціональну взаємодію.

Порівняльний аналіз підходів до Agile-менеджменту в різних міжнародних компаніях демонструє відсутність універсальної моделі його впровадження (таблиця 2).

Google акцентує увагу на культурі інновацій та експериментування, забезпечуючи високий рівень автономії команд без жорсткої формалізації структури. Натомість Microsoft застосовує більш стандартизований підхід, інтегруючи Agile із практиками DevOps та централізованими інструментами управління, що забезпечує високу передбачуваність і контрольованість процесів.

Результати аналізу свідчать, що ефективність впровадження Agile-менеджменту визначається не стільки вибором конкретної моделі, скільки здатністю організації адаптувати її до власних стратегічних цілей, масштабу діяльності та рівня організаційної зрілості. Spotify-модель є показовим прикладом успішної реалізації принципів гнучкого управління, однак її практичне застосування потребує індивідуалізації та збалансованого поєднання автономії й координації.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки Україна демонструє поступовий перехід до впровадження інноваційних підходів в управлінні, зокрема Agile-методологій. Об'єктивні передумови цифровізації, включаючи глобальні виклики, суттєво прискорили процеси трансформації як у приватному, так і в публічному секторі. Водночас специфіка управлінської діяльності в умовах високої невизначеності ускладнює формалізацію вимог, визначення часових меж і прогнозування кінцевих результатів, що підвищує актуальність застосування гнучких підходів.

В Україні Agile-методології вже вийшли за межі ІТ-сектору та активно застосовуються у банківській сфері, логістиці, маркетингу, освіті та державному управлінні. Це свідчить про поступову трансформацію традиційної моделі управління в напрямі більш адаптивних та децентралізованих підходів. За результатами національних досліджень, близько 68 % менеджерів використовують Agile або його окремі елементи, що підтверджує високий рівень зацікавленості бізнес-середовища у впровадженні гнучких практик. Найбільш поширеними залишаються Scrum, Kanban, а також гібридні моделі, адаптовані до специфіки діяльності організацій.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика компаній Spotify, Microsoft, Google

Параметр	Spotify	Microsoft	Google
Структура команд	Автономна команда з власним продуктом	Тривалі склади команди	Невеликі проектні команди
Рівень автономії	Високий. Команда має повну свободу у прийнятті рішень	Помірна автономія. Присутній чіткі настанови організації	Заохочує автономію та експерименти
Основна мета	Швидкість та адаптивність	Стабільність та якість	Інновації та експерименти
Комунікаційна модель	Горизонтальна комунікація між командами	Команди вертикальні	Ієрархічна структура + інноваційна структура
Методологія	Scrum і Kanban гібрид	Scrum+ Kanban + DevOps	Модифікований Scrum та OKR для стратегічного планування
Переваги	Висока мотивація команд, швидка адаптація до змін	Надійність та стабільність, передбачуваність процесів	Технологічне лідерство Баланс автономії та контролю
Недоліки	Складність координації між великою кількістю автономних команд	Повільніша швидкість змін	Процеси можуть мати багато узгоджень

Джерело: сформовано автором на основі [22; 23; 24]

Особливо інтенсивно Agile-підходи впроваджуються у великих українських компаніях, зокрема Нова Пошта, а також у провідних ІТ-компаніях, таких як SoftServe, EPAM Systems та N-iX. Застосування кросфункціональних команд, коротких ітерацій розробки та інституційного навчання персоналу сприяє підвищенню швидкості впровадження інновацій та ефективності бізнес-процесів.

Незважаючи на позитивну динаміку, впровадження Agile в Україні супроводжується низкою системних бар'єрів (рис. 4).

Основною проблемою є домінування традиційної ієрархічної культури управління, орієнтованої на контроль і регламентацію. У таких умовах Agile часто сприймається як набір інструментів, а не як комплексна управлінська

філософія, що призводить до його формального або поверхневого застосування. Додатковими обмеженнями є дефіцит кваліфікованих Scrum-майстрів і Agile-коучів, а також опір змінам з боку персоналу, який не завжди готовий до роботи в умовах самоорганізації.

Ефективне подолання зазначених бар'єрів передбачає комплексний підхід, що включає трансформацію управлінського мислення, розвиток компетенцій персоналу та поступове впровадження Agile-практик через пілотні проекти. Важливу роль відіграє формування організаційної культури, орієнтованої на довіру, відкритість, експериментування та навчання.

Особливого значення набуває розвиток Agile у державному секторі, де традиційно домінують бюрократичні механізми управління. В Україні

гнучкі підходи застосовуються переважно у сфері цифрових сервісів, зокрема в межах платформи Дія та електронної системи охорони здоров'я eHealth. Використання ітеративної

розробки, регулярного тестування та збору зворотного зв'язку забезпечує підвищення якості державних послуг і їх орієнтацію на потреби громадян.

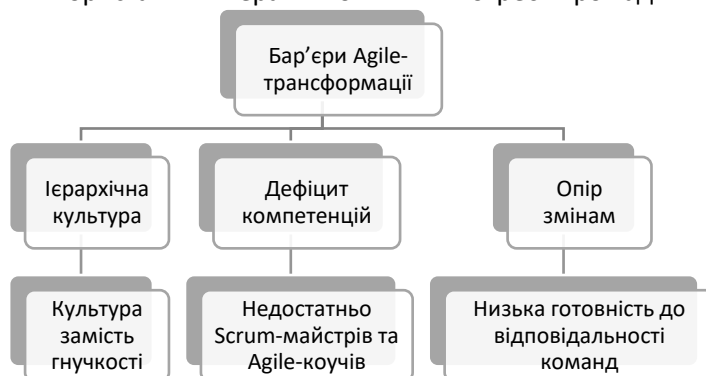


Рис. 4. Основні бар'єри впровадження Agile в Україні

Джерело: розроблено автором.

Водночас українські організації мають значний потенціал для розвитку Agile-підходів. Функціонування в умовах високої невизначеності формує здатність до швидкої адаптації, що є ключовою компетенцією в рамках гнучкого управління.

Аналіз свідчить, що Agile-методології в Україні поступово інтегруються як у бізнес-середовище, так і у сферу державного управління. Попри наявні культурні та організаційні бар'єри, впровадження гнучких підходів демонструє позитивну динаміку та значний потенціал подальшого розвитку. Використання цифрових платформ, зокрема «Дія», підтверджує ефективність Agile як інструменту підвищення якості, прозорості та доступності послуг.

Висновки

В умовах зростаючої турбулентності зовнішнього середовища та цифровізації економіки традиційні підходи до управління проектами поступово втрачають свою ефективність, поступаючись місцем гнучким методологіям, зокрема Agile. Визначено, що ключовою перевагою Agile-менеджменту є його здатність забезпечувати адаптивність, ітеративність та орієнтацію на потреби клієнта, що дозволяє оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури.

Застосування Agile-методологій сприяє підвищенню ефективності управлінських процесів, зниженню ризиків реалізації проектів,

оптимізації використання ресурсів та розвитку інноваційного потенціалу організацій. Встановлено, що найбільш поширеними підходами є Scrum, Kanban, Lean та Extreme Programming, які можуть використовуватися як автономно, так і в межах гібридних моделей залежно від специфіки діяльності підприємства.

На основі аналізу міжнародного досвіду обґрунтовано, що ефективність впровадження Agile значною мірою залежить від рівня організаційної культури, компетентності персоналу та здатності до самоорганізації команд. Зокрема, досвід компанії Spotify підтверджує доцільність поєднання високого рівня автономії команд із ефективними механізмами координації, що забезпечує баланс між гнучкістю та керованістю.

В Україні Agile-методології поступово виходять за межі IT-сектору та інтегруються у різні сфери економічної діяльності, включаючи банківський сектор, логістику, освіту та державне управління. Разом із тим, ідентифіковано низку системних бар'єрів, серед яких домінування ієрархічної культури управління, дефіцит кваліфікованих фахівців та опір організаційним змінам.

Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, який включає трансформацію управлінського мислення, розвиток кадрового потенціалу, впровадження пілотних проектів та формування культури відкритості, довіри й безперервного навчання. Особливу роль у цьому процесі відіграє

цифровізація державних сервісів, що створює сприятливе середовище для поширення Agile-підходів.

Agile-менеджмент виступає ефективним інструментом забезпечення

конкурентоспроможності організацій, підвищення їх інноваційності та стійкості до зовнішніх викликів, а його подальший розвиток в Україні має значний потенціал у контексті цифрової трансформації економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2004.
2. Cohn M. Agile Estimating and Planning. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2005.
3. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. <https://agilemanifesto.org/>
4. Pichler R. Agile Product Management with Scrum. Boston: Addison-Wesley, 2010.
5. Sutherland J., Schwaber K. The Scrum Guide. 2020.
6. Гудзинський О. Д. Менеджмент: теорія і практика. Київ. 2004.
7. Завадський Й. С. Менеджмент: підручник. Київ. 2003.
8. Венецький І. Г. Економіка підприємства: підручник. Київ. 2002
9. Калита П. Я. Управління якістю продукції: підручник. Київ. 2000.
10. Кривощоков В. І. Управління підприємством: підручник. Київ. 2005.
11. Момот О. І. Корпоративне управління: підручник. Харків. 2007.
12. Teaching agile methodologies in a project management course. <https://doi.org/10.4995/HEAD17.2017.5181>
13. Berbegal-Mirabent J., Gil-Doménech D., Berbegal-Mirabent N. Teaching agile methodologies in a project management course. Higher Education Advances (HEAD) : Proceedings of the 3rd International Conference (Valencia, Spain, 21–23 June, 2017). Valencia, 2017. P. 312–320. DOI: <https://doi.org/10.4995/HEAD17.2017.5181>
14. Лаба О. В., Гринів Л. В., Артюшок В. С. Agile-методології у менеджменті проєктів: виклики впровадження та шляхи їх подолання. Успіхи і досягнення у науці. 2024. № 10(10). С. 513–524. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-513-524](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-513-524)
15. Ковальчук Н. В., Комарова К. В. Agile methods in team management. Економіка та суспільство. 2023. № 47. С. 1-6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
16. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Upper Saddle River (NJ): Addison-Wesley Professional, 2011. 464 p.
17. Scrum: управління проєктом. URL: <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom/>
18. Zosim M. Scaling Agile: the Spotify model explained. URL: <https://www.maxzosim.com/scaling-agile-spotify/>
19. Trzaskowska-Dmoch A., Kocot M., Gontarek I., Rodowicki S., Oleksiejuk J., Stasiak J. A Management Model in an Agile Organization Based on the Example of a Company Spotify. European Research Studies Journal. 2025. Vol. XXVIII, № 2. P. 51–70. DOI: <https://doi.org/10.35808/ersj/3964>
20. Spotify-inspired Agile: методологія та підходи. URL: <https://www.infosys.com/iki/perspectives/spotify-inspired-agile.html>
21. Discover the Spotify model. URL: <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
22. How Microsoft plans DevOps. URL: <https://learn.microsoft.com/en-us/devops/plan/how-microsoft-plans-devops>

REFERENCES

1. Highsmith, J. (2004). Agile project management: Creating innovative products. Addison-Wesley.
2. Cohn, M. (2005). Agile estimating and planning. Prentice Hall.
3. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifesto for Agile Software Development. <https://agilemanifesto.org/>
4. Pichler, R. (2010). Agile product management with Scrum. Addison-Wesley.
5. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
6. Hudzinskyi, O. D. (2004). Management: Theory and practice. Kyiv.
7. Zavadskyi, Y. S. (2003). Management: Textbook. Kyiv.
8. Venetskyi, I. H. (2002). Enterprise economics: Textbook. Kyiv.

9. Kalyta, P. Ya. (2000). Product quality management: Textbook. Kyiv.
10. Kryvoshchokov, V. I. (2005). Enterprise management: Textbook. Kyiv.
11. Momot, O. I. (2007). Corporate governance: Textbook. Kharkiv.
12. Berbegal-Mirabent, J., Gil-Doménech, D., & Berbegal-Mirabent, N. (2017). Teaching agile methodologies in a project management course. In Higher Education Advances (HEAd): Proceedings of the 3rd International Conference (pp. 312–320). <https://doi.org/10.4995/HEAd17.2017.5181>
13. Bezerra, C. M. M., Sampaio, S. C., & Marinho, M. L. (2020). Secure agile software development: Policies and practices for agile teams. In Proceedings of the 13th International Conference on the Quality of Information and Communications Technology (pp. 343–357). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-58793-2_28
14. Laba, O. V., Hryniv, L. V., & Artiushok, V. S. (2024). Agile methodologies in project management: Implementation challenges and ways to overcome them. Successes and Achievements in Science, 10(10), 513–524. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10\(10\)-513-524](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-513-524)
15. Kovalchuk, N. V., & Komarova, K. V. (2023). Agile methods in team management. Economy and Society, 47, 1–6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-20>
16. Appelo, J. (2011). Management 3.0: Leading agile developers, developing agile leaders. Addison-Wesley Professional.
17. BrainRain. (n.d.). Scrum: Project management. <https://brainrain.com.ua/uk/scrum-upravlinnya-proektom/>
18. Zosim, M. (n.d.). Scaling Agile: The Spotify model explained. <https://www.maxzosim.com/scaling-agile-spotify/>
19. Trzaskowska-Dmoch, A., Kocot, M., Gontarek, I., Rodowicki, S., Oleksiejuk, J., & Stasiak, J. (2025). A management model in an agile organization based on the example of a company Spotify. European Research Studies Journal, XXVIII(2), 51–70. <https://doi.org/10.35808/ersj/3964>
20. Infosys. (n.d.). Spotify-inspired Agile: Methodology and approaches. <https://www.infosys.com/iki/perspectives/spotify-inspired-agile.html>
21. Atlassian. (n.d.). Discover the Spotify model. <https://www.atlassian.com/agile/agile-at-scale/spotify>
22. Microsoft. (n.d.). How Microsoft plans DevOps. Microsoft Learn. <https://learn.microsoft.com/en-us/devops/plan/how-microsoft-plans-devops>

Volodymyr Mazur, PhD in Economics, Associate Professor, Professor of the Department of International Tourism and Hotel Business, West Ukrainian National University, Ukraine

Agile management in the system of modern approaches to project management

Abstract

The article examines Agile management as a component of the modern project management system under conditions of digitalization, globalization and high turbulence in the external environment. The relevance of the transition from traditional, strictly regulated management models to flexible approaches focused on adaptability, rapid response to change, customer orientation and continuous improvement is substantiated. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of Agile management and to determine the specific features of its implementation in the activities of modern organizations.

The methodological basis of the study includes methods of analysis and synthesis, comparative analysis, a systems approach, generalization, empirical analysis and graphical visualization. The essence of Agile management is revealed, and its key principles are characterized, including iteration, team self-organization, active interaction with the customer, flexible planning and continuous improvement. The main Agile methodologies, including Scrum, Kanban, Lean and Extreme Programming, are analyzed, and their advantages and limitations are identified.

It is proved that the implementation of Agile contributes to increasing the efficiency of business processes, reducing project implementation time, improving product quality, and developing the innovativeness and competitiveness of organizations. Particular attention is paid to the barriers to Agile implementation and the need to form an appropriate corporate culture.

Keywords: Agile management; project management; digital transformation; innovative development; adaptability; self-organized teams; strategic management; hybrid management models.

Cite as: Mazur, V. (2025). Agile management in the system of modern approaches to project management. *Economic analysis*, 35 (1), 690-698. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.690>