

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2026-58-113>

УДК 338.24:005.8:004

**Ревенко Артем Володимирович**

аспірант,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8854-2386>

**Селіщев Євгеній Володимирович**

аспірант,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3558-2167>

**Матвєєва Юлія Анатоліївна**

кандидат економічних наук, доцент,  
старший викладач кафедри управління імені Олега Балацького,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3082-5551>

**Сулим Вікторія Василівна**

кандидат економічних наук, доцент,  
асистент кафедри управління імені Олега Балацького,  
Сумський державний університет  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9114-068X>

**Artem Revenko, Yevhenii Selishchev,****Yuliia Matvieieva, Viktoriia Sulym**

Sumy State University

**AGILE ЯК УПРАВЛІНСЬКА ІННОВАЦІЯ  
В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ: МЕЖІ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ТА РИЗИКИ ІМІТАЦІЙНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ****AGILE AS A MANAGERIAL INNOVATION  
IN PROJECT MANAGEMENT: LIMITS OF EFFECTIVENESS  
AND RISKS OF IMITATIVE IMPLEMENTATION**

**Анотація.** У статті Agile розглядається як управлінська інновація в проєктному менеджменті, спрямована на підвищення адаптивності організацій в умовах високої невизначеності та стратегічної турбулентності. Актуальність дослідження зумовлена зростаючим розривом між декларованою інноваційністю Agile та реальними управлінськими й економічними результатами його масового впровадження. У результаті ідентифіковано три базові механізми деградації Agile: інституційну імітацію управлінських практик, поведінкові обмеження управлінського мислення та управлінський вакуум у системі стратегічної координації. Обґрунтовано авторське поняття імітаційного Agile як форми втрати інноваційної цінності. Практичне значення полягає у можливості використання запропонованої рамки для діагностики меж ефективності Agile-трансформацій і зниження управлінських ризиків.

**Ключові слова:** Agile, управлінські інновації, імітаційне впровадження, деградація управлінської цінності, межі ефективності, стратегічна координація, поведінкові бар'єри, інституційна імітація.

**Summary.** Agile is increasingly positioned not only as a set of project management and software development techniques, but as a managerial innovation intended to transform organizational coordination, decision-making processes, and value creation under conditions of high uncertainty and strategic turbulence. However, the growing gap between the declared innovative nature of Agile and the actual managerial and economic outcomes of its large-scale implementation raises fundamental questions regarding the limits of its effectiveness and the mechanisms of its degeneration in contemporary organizations. The results demonstrate that the creation of managerial and economic value through Agile does not depend on the formal adoption of iterative practices, but on the depth of transformation of coordination mechanisms, authority distribution and accountability structures. Three fundamental mechanisms of managerial value degeneration are identified. The first mechanism consists in institutional imitation and ritualization

of agile practices driven by legitimacy pressures and managerial fashion. The second mechanism is associated with behavioral barriers, including loss aversion, cognitive inertia and status-quo bias. The third mechanism reflects the breakdown of formal strategic coordination without the formation of mature self-organization institutions, resulting in a governance vacuum. A conceptual notion of imitative Agile is proposed as a form of managerial innovation that loses its transformative capacity through the combined effects of formalization, behavioral constraints and governance breakdown. The practical implications of the study consist in the development of a diagnostic framework for identifying imitative agile transformations, assessing the limits of Agile effectiveness, and designing more sustainable transformation models that account for managerial incentives, behavioral factors and strategic governance architecture. The findings contribute to a deeper theoretical understanding of managerial innovation under uncertainty and provide guidance for reducing the risks of ineffective agile transformations in complex organizational contexts.

**Keywords:** Agile, managerial innovation, project management, imitative implementation, limits of effectiveness, organizational transformation, strategic coordination, behavioral barriers.

**Постановка проблеми.** Сучасний розвиток проєктного менеджменту відбувається в умовах високої невизначеності, цифровізації та прискорення організаційних змін. У цих умовах Agile дедалі частіше позиціонується як інструмент підвищення адаптивності та ефективності управління. Водночас наукові дослідження свідчать, що Agile доцільно розглядати не лише як сукупність методик розробки програмного забезпечення, а як управлінську інновацію – запровадження нових управлінських практик і структур, спрямованих на досягнення організаційних цілей [2, с. 825].

Специфікою управлінських інновацій є їхня неявність і складність вимірювання, що підсилює роль соціально-політичних механізмів легітимації [2, с. 830]. Інституційна теорія показує, що організації конкурують не лише за ресурси, а й за інституційну легітимність, внаслідок чого управлінські практики нерідко запозичуються шляхом імітації, особливо в умовах невизначеності [4, с. 150–154]. За таких умов поширення Agile може відбуватися як форма інституційного ізоморфізму, не обов'язково пов'язана з доведеною ефективністю [4, с. 154; 1, с. 11–12].

Додатковий ризик формує феномен управлінської моди. Абрахамсон доводить, що навіть технічно неефективні управлінські інновації можуть широко дифундуватися за підтримки мереж формуваців моди, а динаміка їх поширення визначається символічною привабливістю, а не результативністю [1, с. 596–598]. Водночас ухвалення рішень щодо трансформацій супроводжується систематичними поведінковими викривленнями: Фліб'єрг показує, що прогнози характеризуються стійкими перекосами, а менеджери свідомо завищують вигоди й занижують витрати для отримання схвалення і ресурсів [5, с. 5–7].

Організаційні обмеження додатково визначають межі ефективності гнучких підходів. Джонсон підкреслює, що стратегічні зміни потребують балансу між стабільністю та трансформацією, порушення якого призводить до стратегічного дрейфу [8, с. 89]. Емпіричні дослідження Agile-трансформацій також засвідчують залежність результативності від специфічних лідерських моделей і трансформації організаційної культури [3, с. 7–8].

Таким чином, формується наукова проблема, що полягає у відсутності цілісного аналізу Agile як управлінської інновації з урахуванням ризиків імітаційного впровадження, поведінкових бар'єрів та організаційних меж ефективності. Розв'язання цієї проблеми має принципове значення для розробки методологій упровадження гнучких підходів і зниження ризиків стратегічно необґрунтованих трансформацій.

Наукова новизна дослідження полягає у концептуалізації Agile як управлінської інновації та обґрунтуванні механізмів ерозії управлінської цінності Agile в процесі інституційної імітації та формалізації управлінських практик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі Agile здебільшого розглядається як альтернатива класичним каскадним моделям управління проєктами, орієнтована на підвищення гнучкості, швидкості реагування та зниження ризиків у середовищі високої невизначеності. Значна частина досліджень фокусується на порівняльному аналізі Agile і Waterfall, інтерпретуючи Agile як більш ефективний інструмент управління ІТ-проєктами [11, с. 825–828].

Е. Абрахамсон, Дж. Біркіншоу та ін. трактують Agile переважно як метод оптимізації планування і контролю, що дозволяє скоротити часові та фінансові втрати завдяки ітеративності та швидкому зворотному зв'язку [1, с. 592–596; 2, с. 829–831]. Водночас така інтерпретація редукує Agile до набору процедур, залишаючи поза увагою його здатність змінювати економічну логіку прийняття управлінських рішень. Зосередження досліджень на інструментальній ефективності Agile формує уявлення про його універсальність, відсуваючи на другий план питання управлінської відповідальності та економічної доцільності.

Інший напрям досліджень розглядає Agile як інструмент організаційної трансформації, що охоплює культуру, структуру управління та систему лідерства організації. У цих працях підкреслюється необхідність переходу від ієрархічного контролю до самоорганізованих команд і від жорсткого планування – до адаптивного управління [3, с. 4–6]. Проте й у цьому дискурсі Agile здебільшого подається як нормативно бажана

модель, тоді як її економічна доцільність і контекстні обмеження аналізуються фрагментарно.

Окремі дослідження фіксують, що масове впровадження Agile часто супроводжується формалізацією гнучких практик і збереженням традиційної управлінської логіки [7, с. 184–185]. У таких випадках Agile-ритуали відтворюються формально, тоді як система прийняття рішень і стимулювання залишається ієрархічною. З позицій інституціональної теорії це пояснюється механізмами імітаційного ізоморфізму, коли управлінські інновації запозичуються з метою легітимації, а не реальної трансформації [4, с. 147–152]. Аналогічні висновки містяться й у дослідженнях управлінських інновацій, де підкреслюється, що без зміни економічних основ управління нові підходи швидко втрачають інноваційну цінність [2, с. 830–834].

На відміну від підходів, у яких Agile розглядається як управлінська еволюція та інструмент підвищення гнучкості організаційних систем (зокрема в роботах К. Бушуєва [3]), інституціональні дослідження Е. Абрахамсона [1] та П. ДіМаджіо і В. Пауелла [4] дозволяють інтерпретувати поширення Agile і як форму управлінської моди, що відтворюється під тиском легітимації, а не виключно через доведену економічну ефективність.

Проведений аналіз свідчить про відсутність цілісного розгляду Agile як управлінської інновації, здатної зазнавати імітаційного впровадження. Більшість праць або зосереджується на процедурній ефективності Agile, або трактує його як універсальну модель трансформації, не враховуючи економічні та поведінкові обмеження. У результаті проблема полягає не в «неправильному використанні» Agile, а в його впровадженні без перегляду базових принципів управління, що робить очікування від Agile апіорно завищеними.

**Метою статті** є теоретичне обґрунтування Agile як управлінської інновації в проєктному менеджменті та визначення меж його ефективності в управлінні IT-проєктами. Для досягнення поставленої мети необхідно проаналізувати Agile з позицій інноваційного менеджменту, розкрити економічну логіку створення управлінської цінності в умовах високої невизначеності, виявити

контекстні та поведінкові обмеження ефективності гнучких підходів, а також дослідити причини імітаційного впровадження Agile, за якого формальне застосування практик не супроводжується зміною організаційної та економічної логіки управління.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У межах даного дослідження Agile розглядається не як сукупність інструментів або методик управління проєктами, а як управлінська інновація, що змінює базову логіку організації управлінської діяльності в умовах високої невизначеності. Такий підхід дозволяє вийти за межі операційного трактування Agile та зосередитися на його впливі на економіку управління проєктами, що узгоджується з положеннями теорії управлінських інновацій, відповідно до якої інновації здатні трансформувати не технології, а механізми управління [2, с. 829–831].

На відміну від підходів, у яких Agile інтерпретується як універсальний засіб підвищення гнучкості управління проєктами (зокрема у працях К. Бушуєва [3]), у даному дослідженні наголошується, що без трансформації економічних і поведінкових механізмів управління Agile не створює стійкої управлінської цінності. Його принципова відмінність від класичних моделей проєктного менеджменту, що ґрунтуються на детермінованому плануванні, ієрархічному контролі та формалізованих процедурах [5, с. 6–8], полягає у перерозподілі управлінських повноважень і переході від централізованого ухвалення рішень до ітеративного прийняття рішень на рівні команд. Для систематизації відмінностей між класичною моделлю проєктного менеджменту та Agile надамо їх порівняльну характеристику у вигляді таблиці (табл. 1).

Як бачимо, головна різниця між класичним проєктним менеджментом та Agile полягає не лише в інструментах, а в самій логіці управління. Адже класичний підхід передбачає використання фіксованих планів і розрахований на добре передбачуване середовище, в той час як для Agile невизначеність вважається нормою, а управлінський процес потребує постійного уточнення рішень та перерозподілу ресурсів.

З позицій теорії управлінських інновацій Agile відповідає ознакам змін, що трансформують архі-

**Таблиця 1 – Порівняння класичної та гнучкої моделей управління проєктами**

Критерій	Класична модель	Agile
Логіка планування	Детальне попереднє планування	Ітеративне коригування
Прийняття рішень	Централізоване	Децентралізоване
Управління ризиками	Прогнозування та контроль	Зниження вартості помилки
Роль менеджменту	Контроль і координація	Створення умов для адаптивності
Економічна модель	Оптимізація виконання плану	Поступова оцінка інвестиційної доцільності

*Джерело: авторська розробка*

тектуру управління організацією [2, с. 829–831]. Він змінює механізми координації діяльності, замінюючи вертикальні форми контролю горизонтальними взаємодіями, а також переосмислює економічну роль менеджменту – від функцій планування і контролю до створення умов для адаптивного прийняття рішень в умовах невизначеності [6, с. 526–527].

Ключовою особливістю Agile як управлінської інновації є зміна логіки відповідальності. Якщо в класичних моделях вона концентрується на рівні керівництва, то в Agile розподіляється між членами команди разом із правом впливу на управлінські рішення [8, с. 89–90]. У результаті формується інша модель управлінських відносин, у якій ефективність досягається не через посилення контролю, а через поєднання автономії та відповідальності.

Водночас інноваційний характер Agile не є автоматичним наслідком його формального впровадження. Як і будь-яка управлінська інновація, він створює цінність лише за умови зміни економічної логіки управління, а не простого копіювання зовнішніх атрибутів, що підтверджується дослідженнями імітаційного впровадження управлінських практик [4, с. 147–152]. За відсутності таких змін Agile втрачає інноваційний потенціал і перетворюється на організаційний шаблон, формально відтворюючи гнучкі практики без реального перегляду управлінських механізмів.

Agile доцільно інтерпретувати як управлінську парадигму, що змінює способи прийняття рішень, делегування повноважень і координації діяльності в проєктному менеджменті. Втім сама по собі зміна управлінської логіки ще не гарантує економічного ефекту: вирішальним є питання, за яких умов і через які механізми гнучкість перетворюється на управлінську та економічну цінність в умовах невизначеності.

Економічна доцільність Agile як управлінської інновації проявляється не у формальному використанні ітеративних практик, а у зміні способу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності. На відміну від класичної логіки проєктного менеджменту, що ґрунтується на попередньому прогнозуванні та фіксації планів, Agile виходить з обмеженої передбачуваності результатів і розглядає управління як процес постійного коригування інвестиційних рішень у часі.

У традиційних моделях економічна ефективність досягається шляхом оптимізації виконання задалегідь визначеного плану, що за умов високої невизначеності призводить до накопичення помилкових інвестицій і виявлення критичних відхилень лише на пізніх етапах реалізації проєкту [5, с. 12–15]. Agile пропонує альтернативну логіку, у межах якої інвестиційні рішення приймаються поступово на основі фактичних результатів і зворотного зв'язку кожної ітерації.

Ключовим економічним механізмом Agile є зниження вартості помилки. Завдяки ітеративності та ранній перевірці гіпотез гнучкі підходи дозволяють виявляти неефективні рішення до того, як вони трансформуються у значні фінансові втрати, перетворюючи гнучкість на інструмент управління ризиками [9, с. 263–269]. Водночас швидкий зворотний зв'язок скорочує час між інвестуванням і отриманням результату, знижує Time-to-Market та підвищує здатність організації адаптувати продукт до змін попиту без радикального перегляду проєктної архітектури [11, с. 830–833].

Економічна ефективність Agile безпосередньо залежить від узгодженості управлінських стимулів. Якщо системи бюджетування, оцінювання результатів і контролю залишаються орієнтованими на виконання жорстких планових показників, потенціал гнучких підходів нівелюється, а команди змушені імітувати адаптивність у межах суперечливої логіки управління [2, с. 834–836]. Додатковим обмеженням виступає поведінковий фактор: за умов невизначеності керівники часто схильні до уникнення втрат і збереження статус-кво, навіть за рахунок довгострокової ефективності проєктів [9, с. 271–276].

Економічна логіка Agile полягає у трансформації управління проєктами з процесу реалізації фіксованого плану у механізм постійної оцінки доцільності подальших інвестицій. Проте здатність гнучких підходів створювати управлінську та економічну цінність залежить не лише від зміни логіки прийняття рішень, а й від контексту, у якому ця логіка реалізується. Саме це зумовлює необхідність окреслення меж ефективності Agile в управлінні IT-проєктами (табл. 2).

Як бачимо, гнучкі підходи працюють найкраще в умовах узгодженості структури організації, економічних механізмів та внутрішніх правил взаємодії між командами.

Потенціал Agile як управлінської інновації не є універсальним. Гнучкі підходи також демонструють найвищу результативність у середовищах з високою невизначеністю вимог, швидкою зміною технологій та можливістю ітеративного тестування продукту [6, с. 526–528; 11, с. 828–832]. За відсутності цих передумов Agile поступово втрачає здатність створювати управлінську та економічну цінність.

Одним із ключових обмежень є масштаб і складність проєктів. У великих багатоконандних ініціативах із високою взаємозалежністю між компонентами координаційні витрати зростають швидше, ніж вигоди від гнучкості, що за відсутності ефективних механізмів синхронізації призводить до фрагментації рішень і зниження прогнозованості результатів [3, с. 5–7; 7, с. 184–187]. Водночас проблеми ефективності гнучких підходів не вичерпуються лише питаннями маш-

Таблиця 2 – Межі ефективності Agile

Фактор	Умови високої ефективності	Обмеження
Невизначеність середовища	Висока динаміка вимог	Стабільні регламентовані проекти
Масштаб	Невеликі команди	Великі багаторівневі структури
Архітектура управління	Зріла стратегічна координація	Управлінський вакуум
Стимули	Гнучке бюджетування	KPI жорсткого планування
Організаційна культура	Довіра, автономія	Ієрархічний контроль

Джерело: авторська розробка

табу та координаційних витрат, а значною мірою визначаються архітектурою стратегічного управління і характером розподілу управлінських повноважень в організації. Подібні труднощі посилюються в умовах жорсткого контрактного та формалізованого управлінського середовища, де можливості для ітеративного коригування цілей істотно обмежені, а Agile адаптується формально, без трансформації логіки прийняття управлінських рішень [5, с. 13–15; 10, с. 14–15].

Окремим сценарієм деградації управлінської ефективності є руйнування формальних механізмів стратегічної координації без формування зрілих інститутів самоорганізації. За відсутності чіткої архітектури відповідальності, узгоджених процедур прийняття рішень і стабільних механізмів управлінського контролю гнучкість набуває характеру спонтанної децентралізації. У таких умовах автономія команд не трансформується у відповідальність, а перетворюється на хаотичний перерозподіл повноважень і ресурсів, що підриває здатність організації до стратегічної синхронізації діяльності та довгострокового створення управлінської цінності. Адаптивність у цьому випадку виникає не як результат управлінського дизайну, а як побічний ефект управлінського вакууму, що призводить до фрагментації рішень, зростання транзакційних витрат і деградації координаційних механізмів [7, с. 184–187; 8, с. 89].

За відсутності узгоджених механізмів координації та відповідальності вирішальним чинником стає організаційна зрілість, здатна трансформувати автономію команд у керовану адаптивність і запобігти деградації гнучких підходів. Agile передбачає високий рівень управлінської компетентності, довіри та здатності до самоорганізації, за відсутності яких автономія команд не трансформується у відповідальність, а призводить до розмитості рішень і зниження керованості проектів, що характерно для невдалих Agile-трансформацій [3, с. 4–7; 7, с. 184–187]. Додатковим обмеженням виступає стратегічна волатильність: часті зміни пріоритетів на рівні вищого керівництва підвищують транзакційні витрати і нівелюють переваги ітеративного управління, змушуючи команди працювати в режимі постійної реакції [8, с. 89–90; 9, с. 271–276].

Межі ефективності Agile визначаються не властивостями самих гнучких методів, а ступенем узго-

дженості організаційного, економічного та інституційного контексту з їхньою управлінською логікою [2, с. 833–838]. За відсутності такої узгодженості гнучкі підходи перестають виконувати функцію управлінської інновації, що зумовлює необхідність окремого аналізу форм їх формального та нефункціонального використання в організаціях.

Імітаційне впровадження Agile виникає в ситуаціях, коли гнучкі методи формально інтегруються в організаційні процеси без трансформації економічної та поведінкової логіки управління. У таких умовах Agile втрачає характер управлінської інновації й редукується до набору зовнішніх атрибутів – ритуалів, ролей і термінології – що не змінюють реальні механізми прийняття управлінських рішень. Подібна втрата інноваційної цінності управлінських підходів описується в дослідженнях управлінської моди та дифузії інновацій [2, с. 830–831].

На відміну від повноцінної Agile-трансформації, імітаційний Agile характеризується збереженням ієрархічної моделі управління за формального використання гнучких практик. Scrum-ритуали відтворюються регулярно, однак ключові рішення залишаються централізованими, а автономія команд обмежується операційним рівнем, що є типовою ознакою невдалих Agile-трансформацій [3, с. 6–7; 7, с. 184–186].

Ключовим проявом імітаційного Agile є розрив між відповідальністю та повноваженнями. Команди формально відповідають за результат, але не мають реального впливу на пріоритети та коригування цілей, тоді як роль Product Owner часто зводиться до координаційної функції без економічних повноважень, що суперечить базовій логіці Agile-управління [11, с. 828–833].

Імітаційний характер Agile посилюється невідповідністю систем мотивації та оцінювання його принципам. Збереження KPI, орієнтованих на жорстке дотримання планів, стимулює відтворення контрольних практик, унаслідок чого Agile використовується для інтенсифікації діяльності, а не для адаптивного управління створенням цінності [9, с. 271–276].

З інституційної точки зору імітаційне впровадження Agile може бути пояснене механізмами імітаційного ізоморфізму, коли управлінські інновації запозичуються з міркувань легітимації, а не доведеної економічної ефектив-

ності [4, с. 147–152]. У такому разі Agile виконує символічну функцію, не змінюючи економічної сутності управління.

Імітаційний Agile є не наслідком неправильного застосування методів, а результатом збереження традиційної економічної логіки управління та поведінкових установок менеджменту. За відсутності структурних змін Agile неминуче втрачає інноваційний потенціал і відтворює класичні управлінські практики у новій формі [1, с. 596–598; 2, с. 838–840].

Імітаційне впровадження Agile не може бути пояснене виключно організаційними або інституційними обмеженнями. Вирішальну роль у втраті інноваційного потенціалу гнучких підходів відіграють поведінкові чинники управлінських рішень, що визначають сприйняття ризику, контролю та відповідальності в умовах невизначеності. Саме на цьому рівні управлінська інновація найчастіше стикається з латентним опором.

Ключовим чинником є систематичне переоцінювання керованості та недооцінювання ризику, характерна для традиційного менеджменту. Керівники схильні переоцінювати ефективність детального планування як засобу зниження невизначеності та недооцінювати цінність адаптивних рішень. У результаті Agile інтерпретується не як зміна управлінської логіки, а як інструмент посилення керованості, що суперечить його економічному змісту [9, с. 271–276].

Тісно пов'язаним із цим є страх втрати управлінських повноважень. Делегування рішень на рівень команд передбачає перегляд джерел управлінської влади, що часто викликає прихований опір. За таких умов автономія команд декларується формально, тоді як ключові рішення залишаються централізованими, що перетворює Agile на організаційну оболонку без реального перерозподілу відповідальності [2, с. 831–834; 7, с. 184–186].

Вагомим поведінковим обмеженням є когнітивна інерція управлінського мислення. Навіть за формального впровадження гнучких практик менеджери часто зберігають ментальні моделі, орієнтовані на стабільність, прогнозованість і мінімізацію відхилень. Це обмежує використання ітеративного зворотного зв'язку як основи для коригування стратегічних та інвестиційних рішень [8, с. 89].

Окрему роль відіграє псевдо-конформізм, за якого Agile запроваджується як символ сучасності та інноваційності без готовності до перегляду економічної логіки управління. У такому випадку гнучкі методи виконують легітимізаційну функцію, що узгоджується з концепцією управлінської моди та механізмами імітаційного ізоморфізму [4, с. 147–152].

Отже, поведінкові чинники є системною причиною імітаційного впровадження Agile. За відсутності змін у способі управлінського мислення

та сприйнятті ризику гнучкі підходи неминуче втрачають інноваційний характер. У таких умовах Agile не забезпечує підвищення економічної ефективності управління ІТ-проектами, а відтворює традиційні управлінські практики під риторикою адаптивності.

**Висновки.** У результаті проведеного дослідження обґрунтовано доцільність інтерпретації Agile не лише як сукупності методик управління проектами, а як управлінської інновації, що змінює економічну та організаційну логіку прийняття управлінських рішень в умовах високої невизначеності та стратегічної турбулентності. Показано, що створення управлінської та економічної цінності в межах гнучких підходів визначається не формальним запровадженням ітеративних практик, а глибиною трансформації механізмів координації, делегування повноважень і відповідальності.

Встановлено, що ефективність Agile має чітко окреслені контекстуальні межі та залежить від узгодженості організаційного, економічного й інституційного середовища з його управлінською логікою. За відсутності такої узгодженості гнучкі підходи поступово втрачають інноваційний потенціал, трансформуючись у форму організаційної імітації без реального підвищення результативності управління.

У межах дослідження ідентифіковано три базові механізми деградації управлінської цінності Agile. Перший механізм пов'язаний з інституційною імітацією та формалізацією гнучких практик під впливом управлінської моди й легітимізаційного тиску. Другий механізм зумовлений поведінковими бар'єрами менеджменту, зокрема уникненням втрат, когнітивною інерцією та збереженням статус-кво. Третій механізм полягає у руйнуванні формальних механізмів стратегічної координації без формування зрілих інститутів самоорганізації, унаслідок чого гнучкість трансформується у форму спонтанної децентралізації та хаотичного перерозподілу ресурсів.

Обґрунтовано авторське поняття імітаційного Agile як форми втрати інноваційної цінності управлінських підходів, що виникає внаслідок поєднання формального впровадження практик, поведінкових обмежень управлінського мислення та управлінського вакууму в архітектурі стратегічного контролю. Показано, що за таких умов гнучкість перестає виконувати функцію інструменту управління ризиками і перетворюється на чинник фрагментації рішень, зростання транзакційних витрат і деградації управлінського капіталу.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованої концептуальної рамки для діагностики імітаційного впровадження Agile, оцінювання меж його ефективності та проектування більш стійких моделей Agile-трансформацій з урахуванням управлінських стимулів, поведінкових факторів

і архітектури стратегічного управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну перевірку виявлених механізмів деградації та роз-

робку інструментів кількісної оцінки управлінської цінності гнучких підходів у різних організаційних контекстах.

### Список використаних джерел:

1. Abrahamson E. Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*. 1991. Vol. 16, No. 3. pp. 586–612. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>
2. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. . Management innovation. *Academy of Management Review*. 2008. No. 33(4). pp. 825–845. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
3. Bushuyev S. D., Bushuiev D. A., Bushuieva V. B., Wojko O. O. Agile transformation by organizational development projects. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. 2020. № 1. С. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2020.1.1>
4. DiMaggio P. J., Powell W. W. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*. 1983. Vol. 48, No. 2. pp. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
5. Flyvbjerg B. From Nobel Prize to project management: Getting risks right. *Project Management Journal*. 2006. Vol. 37, No. 3. pp. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700302>
6. Ghezzi A., Cavallo A. Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*. 2018. Vol. 110. pp. 519–537. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
7. Horlach B., Drechsler A. It's not easy being agile: Unpacking paradoxes in agile environments. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops (XP 2020)*. Cham : Springer International Publishing, 2020. pp. 182–189. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_19)
8. Johnson G. Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9, No. 1. pp. 75–91. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>
9. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*. 1979. Vol. 47, No. 2. pp. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>
10. Овсак Б. О., Тульчинська С. О., Ліскович Н. Ю. Методологічні аспекти управління проектами в галузі інформаційних технологій. *Economic Synergy*. 2023. № 4. С. 8–22. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-1>
11. Petrukha N., Zhmaiev A., Synkevych M. Innovative approaches to IT project management using agile project and management methods. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. No. 8 (36). С. 824–839. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839)

### References:

1. Abrahamson, E. (1991). Managerial fads and fashions: The diffusion and rejection of innovations. *Academy of Management Review*, vol. 16(3), pp. 586–612. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4279484>
2. Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of management Review*, No. 33(4), pp. 825–845. DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
3. Bushuyev, S. D., Bushuiev, D. A., Bushuieva, V. B., & Wojko, O. O. (2020). Agile transformation by organisational development projects. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Strategic management, portfolio, program and project management*, No. 1, pp. 3–10. DOI: <https://doi.org/10.20998/2413-3000.2020.1.1>
4. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, vol. 48(2), pp. 147–160. DOI: <https://doi.org/10.2307/2095101>
5. Flyvbjerg, B. (2006). From Nobel Prize to project management: Getting risks right. *Project Management Journal*, vol. 37(3), pp. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.1177/875697280603700302>
6. Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2018). Agile business model innovation in digital entrepreneurship: Lean startup approaches. *Journal of Business Research*, vol. 110, pp. 519–537. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
7. Horlach, B., & Drechsler, A. (2020, June). It's not easy being agile: Unpacking paradoxes in agile environments. *In International Conference on Agile Software Development*. Cham: Springer International Publishing, pp. 182–189. DOI: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-58858-8_19)
8. Johnson, G. (1988). Rethinking incrementalism. *Strategic Management Journal*, vol. 9(1), pp. 75–91. DOI: <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>
9. Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, vol. 47(2), pp. 263–291. DOI: <https://doi.org/10.2307/1914185>
10. Ovsak, B. O., Tulchynska, S. O., & Liskovych, N. Yu. (2023). Metodolohichni aspekty upravlinnia proiektamy v haluzi informatsiinykh tekhnolohii [Methodological aspects of project management in the field of information technologies]. *Economic Synergy*, No. 4, pp. 8–22. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-1> (in Ukrainian)
11. Petrukha, N., Zhmaiev, A., & Synkevych, M. (2024). Innovative approaches to IT project management using agile project and management methods. *Nauka i tekhnika sohodni - Science and technology today*, No. 8/36, pp. 824–839. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8\(36\)-824-839](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2024-8(36)-824-839)

Дата надходження статті: 24.02.2026

Дата прийняття статті: 10.03.2026

Дата публікації статті: 25.03.2026