

УДК 658.5

Шевченко В.В.¹¹ аспірант ПВНЗ «Європейський Університет»

ЛІДЕРСТВО І КОМАНДНА МОТИВАЦІЯ ЯК ЧИННИКИ УСПІШНОЇ AGILE-ТРАНСФОРМАЦІЇ: ЕМПІРИЧНИЙ АНАЛІЗ

Сучасні ІТ-компанії функціонують у середовищі постійних змін, високої турбулентності та зростаючих вимог клієнтів. У цих умовах одним із ключових завдань є побудова гнучких і адаптивних управлінських систем, здатних забезпечити безперервність бізнесу, швидке реагування на зовнішні виклики та досягнення довгострокових конкурентних переваг. Як наголошує відомий фахівець у сфері менеджменту, лідерства та організаційних змін Стівен Деннінг (США) [1], Agile-підхід став новою управлінською парадигмою, що змінює спосіб організації роботи, прийняття рішень та створення цінності для клієнтів, забезпечуючи стійкість і розвиток компаній у цифрову епоху. Досягнення позначених завдань цілком реальне у т.ч. за рахунок використання Agile-методології.

Водночас, у багатьох компаніях впровадження Agile обмежується лише методологічними інструкціями, без відповідної трансформації управлінської культури, що часто призводить до стагнації, посилення внутрішніх конфліктів і втрати мотивації всередині команд. Тому особливого значення набуває дослідження саме управлінських та організаційних чинників, які визначають ефективність Agile-трансформації.

Метою даного виступу є емпіричне обґрунтування взаємозв'язку між стилями лідерства, особливостями мотивації команд і результативністю застосування Agile-підходів у міжнародній ІТ-компанії, а також формулювання практичних рекомендацій для керівників диджитал-проектів щодо підвищення ефективності управління в умовах цифрової трансформації.

Для досягнення поставленої мети було використано комплекс методів, що поєднують кількісні та якісні підходи. Методологічна основа дослідження спирається на системний аналіз і принципи Agile-менеджменту, які довели свою ефективність у великих організаціях [2]. Основою стала багаторічна база кейс-аналізу Agile-трансформації міжнародної ІТ-компанії у період 2013-2025 рр. У процесі дослідження застосовано SWOT-аналіз управлінських практик, а також аналіз внутрішніх метрик продуктивності, серед яких Velocity (швидкість створення інкрементів продукту), CSAT (рівень задоволеності клієнтів, Customer Satisfaction Score) та eNPS (індекс лояльності працівників, Employee Net Promoter Score). Крім того, було проведено експертні інтерв'ю з ключовими стейкхолдерами, здійснено контент-аналіз внутрішніх управлінських документів і використано

моделювання функціональних залежностей ефективності команд від управлінських чинників. Поєднання цих методів дозволило отримати цілісну картину впливу стилів лідерства та динаміки мотивації на результати Agile-трансформації.

Емпіричний аналіз показав, що якість лідерства складає визначальний чинник успішності гнучких трансформацій. Використання адаптивних і трансформаційних стилів керівництва забезпечило зростання velocity на 30-40% та підвищення CSAT до 91%. Подібні тенденції відзначено у міжнародних дослідженнях [3], де гнучкі моделі управління продемонстрували істотний вплив на продуктивність команд та їхню здатність до інновацій. Натомість застосування директивного стилю та мікроменеджменту призводило до втрати довіри команд, зниження продуктивності на 15–20% і зростання кількості дефектів у релізах (випусках оновлень продукту).

Не менш важливим виявився рівень командної мотивації. Практика засвідчує, що команди з високим рівнем автономності, можливістю участі у прийнятті рішень та залученням до процесу прозорого планування демонструють стабільне зростання продуктивності навіть у кризові періоди. У протилежних випадках констатувалося зниження Velocity, тобто швидкості – ключової метрики в Agile, та погіршення показників eNPS – іншої потужної метрики, що підтверджує критичний вплив мотиваційних чинників на ефективність Agile-процесів.

Значну роль відігравали механізми зворотного зв'язку та організаційної комунікації. Регулярні ретроспективи, демонстрації проміжних результатів і стратегічний діалог із топ-менеджментом сприяли зростанню довіри до керівництва, підвищенню відповідальності команд і формуванню культури взаємоповаги. У свою чергу, інвестиції у технологічну підтримку, зокрема в розвиток low-code платформи, сприяли зменшенню технічного боргу (накопичених недоопрацювань у програмному коді, що ускладнюють подальший розвиток продукту) та підвищенню стійкості команд до організаційних змін. Вони виступили своєрідним мультиплікатором продуктивності, забезпечивши здатність команд підтримувати стабільність навіть у кризових періодах. Це також підтверджується у дослідженні Uludağ та співавт. [4], де підкреслюється, що технологічна інфраструктура й організаційна гнучкість є критичними передумовами для масштабування Agile-практик і підтримання стійкості IT-команд.

Узагальнення результатів дозволяє дійти висновку, що саме синергія між якісним лідерством, ефективною системою мотивації та технологічними інструментами забезпечує довгострокову результативність Agile-трансформацій. Динаміка внутрішніх метрик (зокрема швидкості постачання

інкрементів, якості релізів і рівня задоволеності клієнтів) підтверджує цей висновок: після зміни стилів управління від директивних до адаптивних продуктивність (velocity-команд) зріс майже удвічі, а рівень CSAT піднявся із 65 до 91%.

Отримані результати свідчать про низьку, якщо не нульову результативність лише формального впровадження Agile без трансформації управлінських стилів та зміни підходів до мотивації команд. Ключовим чинником успіху стає лідерство, зорієнтоване на фасилітацію, стратегічну комунікацію та формування культури довіри. Командна мотивація, побудована на принципах автономії, делегування та спільного планування, безпосередньо впливає на інноваційність та якість створюваних цифрових продуктів. Технологічні інструменти, зокрема Low-Code платформи (інструменти та середовища розробки, які дозволяють створювати програмні додатки, автоматизувати процеси та інтегрувати системи, використовуючи мінімальну кількість ручного кодування), посилюють ефект від лідерських практик і забезпечують довгострокову організаційну стійкість.

Таким чином, успішна Agile-трансформація є результатом взаємодії управлінських, поведінкових та технологічних факторів. Вона стає можливою лише за умов формування цілісної управлінської екосистеми, в якій лідерство, командна мотивація та цифрова інфраструктура взаємно підсилюють одне одного. Даний мікс відкриває перспективи для розробки освітніх програм з розвитку управлінських компетенцій у сфері цифрового менеджменту та впровадження практик, спрямованих на підвищення організаційної зрілості ІТ-компаній у глобальному конкурентному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, 2021. 280 p.
2. Moe N. B., Šmite D., Paasivaara M., Lassenius C. Finding the sweet spot for organizational control and team autonomy in large-scale agile software development. *Empirical Software Engineering*. 2021. Vol. 26(1). P. 101. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10664-021-09967-3>.
3. Zadeh E. K., Khoulenjani A. B., Safaei M. Integrating AI for Agile Project Management: Innovations, Challenges, and Benefits. *International Journal of Industrial Engineering and Construction Management*. 2024. Vol. 1(1). P. 1–10.
4. Uludag O., Philipp P., Putta A., Paasivaara M., Lassenius C., Matthes F. Revealing the state of the art of large-scale agile development research: A systematic mapping study. *arXiv preprint*. 2020. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2007.05578>.