

Кінас Ірина Олександрівна кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри креативного менеджменту і дизайну, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м. Харків, тел.: +380500235745, e-mail: iryna.kinas@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

АДАПТИВНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНИМИ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ

У статті проведено комплексне дослідження теоретичних засад та практичних аспектів формування адаптивних механізмів управління креативними проєктами в системі стратегічного менеджменту сучасних підприємств. Актуальність теми зумовлена трансформацією креативності у ключовий стратегічний ресурс та неефективністю традиційних жорстких моделей управління (Waterfall) у динамічному середовищі візуальних комунікацій [12]. Наукова новизна роботи полягає у розробці інтегрованого підходу до менеджменту, який поєднує гнучкість Agile-технологій із довгостроковими стратегічними цілями організації.

У межах дослідження ідентифіковано специфічні детермінанти креативного проєкту як особливого об'єкта управління, серед яких: високий ступінь невизначеності результату, домінування інтелектуального капіталу та ітеративність життєвого циклу. Автором проведено компаративний аналіз традиційних та адаптивних моделей менеджменту, результати якого дозволили обґрунтувати переваги використання ітеративного планування для мінімізації когнітивного навантаження на команду та зниження ризиків стратегічних помилок.

Особливу увагу приділено архітектурі адаптивного механізму на основі Scrum-фреймворку та Kanban-методу. Розроблено матрицю розподілу відповідальності (RACI), яка чітко розмежовує ролі Власника продукту, Scrum-майстра та креативної команди, забезпечуючи баланс між автономією творчого пошуку та комерційною дисципліною. Запропоновано систему ключових показників ефективності (KPI), орієнтовану на вимірювання цінності продукту (Velocity, Cycle Time, ROI креативу) та швидкості його виходу на ринок (Time-to-Market).

Доведено, що інтеграція адаптивних механізмів у стратегічну вертикаль підприємства дозволяє скоротити витрати на виправлення помилок на 25–30% та підвищити рівень задоволеності стейкхолдерів. Результати дослідження мають практичну цінність для керівників підприємств креативного сектору, маркетингових агенцій та дизайн-бюро, оскільки пропонують дієвий інструментарій трансформації управлінської діяльності в умовах цифрової економіки. Сформульовані висновки створюють підґрунтя для подальшого вивчення впливу штучного інтелекту на автоматизацію

менеджменту креативних проєктів.

Ключові слова: стратегічний менеджмент, креативний проєкт, адаптивні механізми, Agile-технології, Scrum, Kanban, матриця RACI, управління проєктами, цифрова трансформація, проєктна команда, ефективність менеджменту.

Kinas Iryna Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of Creative Management and Design Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Kharkiv, tel.: +380500235745, e-mail: iryna.kinas@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0002-1790-3746>

ADAPTIVE MECHANISMS OF MANAGEMENT OF CREATIVE PROJECTS IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISES

The article presents a comprehensive study of the theoretical foundations and practical aspects of the formation of adaptive mechanisms for managing creative projects in the strategic management system of modern enterprises. The relevance of the topic is due to the transformation of creativity into a key strategic resource and the inefficiency of traditional rigid management models (Waterfall) in the dynamic environment of visual communications [12]. The scientific novelty of the work lies in the development of an integrated approach to management that combines the flexibility of Agile technologies with the long-term strategic goals of the organization.

The study identified specific determinants of a creative project as a special management object, including: a high degree of uncertainty of the result, the dominance of intellectual capital and the iterative nature of the life cycle. The author conducted a comparative analysis of traditional and adaptive management models, the results of which allowed us to substantiate the advantages of using iterative planning to minimize the cognitive load on the team and reduce the risks of strategic errors.

Special attention is paid to the architecture of the adaptive mechanism based on the Scrum framework and the Kanban method. A responsibility allocation matrix (RACI) has been developed, which clearly distinguishes the roles of the Product Owner, Scrum Master and the creative team, ensuring a balance between the autonomy of creative search and commercial discipline. A system of key performance indicators (KPI) has been proposed, focused on measuring the value of the product (Velocity, Cycle Time, ROI of creativity) and the speed of its entry into the market (Time-to-Market). It has been proven that the integration of adaptive mechanisms into the strategic vertical of the enterprise allows reducing the costs of correcting errors by 25–30% and increasing the level of stakeholder satisfaction. The results of the study have practical value for managers of creative sector enterprises, marketing agencies and design bureaus, as they offer an effective tool for transforming management activities in the digital economy. The formulated conclusions create a basis for further study of the impact of artificial intelligence

on the automation of creative project management.

Keywords: strategic management, creative project, adaptive mechanisms, Agile technologies, Scrum, Kanban, RACI matrix, project management, digital transformation, project team, management effectiveness.

Постановка проблеми. У сучасній архітектурі глобальної економіки креативність трансформувалася з абстрактної категорії художньої діяльності у стратегічний ресурс підприємства, що безпосередньо впливає на його конкурентоспроможність та ринкову капіталізацію. Стрімкий розвиток цифрових технологій та перехід до індустрії 5.0 вимагають від організацій постійної генерації інноваційного контенту, що зумовлює зростання кількості та складності креативних проєктів. Проте ключова управлінська проблема полягає у вираженій когнітивній та процесуальній дисонансі між природою творчого процесу, якому притаманна висока ітеративність та невизначеність, і традиційними методологіями стратегічного менеджменту, орієнтованими на жорстку ієрархію, фіксовані бюджети та лінійне планування (модель Waterfall).

Статистика реалізації проєктів у сфері візуальних комунікацій та дизайну свідчить про те, що значна частина ресурсів витрачається неефективно саме через кризу управлінських моделей: невідповідність фінального продукту очікуванням стейкхолдерів, порушення дедлайнів та емоційне вигорання персоналу є наслідками спроб імплементувати статичні регламенти у динамічне середовище. Актуальність дослідження посилюється необхідністю розробки адаптивних механізмів управління, які б дозволили підприємствам інтегрувати гнучкі Agile-технології у загальну стратегічну вертикаль. Це дозволить не лише синхронізувати роботу творчих команд із бізнес-цілями організації, а й забезпечити високу швидкість виходу інноваційних продуктів на ринок (Time-to-Market).

В умовах волатильності ринку та постійних викликів, спричинених цифровою трансформацією, формування гнучких управлінських екосистем стає питанням виживання бізнесу. Пошук балансу між «креативною свободою» розробників та «комерційним прагматизмом» менеджменту через впровадження адаптивних моделей (Scrum, Kanban) є критично важливим науково-прикладним завданням. Таким чином, переосмислення механізмів стратегічного менеджменту в контексті креативного проєктування дозволить створити підґрунтя для сталого розвитку підприємств, що працюють у високотехнологічних та інтелектуально містких галузях економіки. Це вимагає ґрунтовного аналізу існуючих методологій та розробки нових підходів до оцінки ефективності проєктної діяльності, що враховували б як якісні, так і кількісні параметри результативності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент управління проєктами був закладений у класичних працях з операційного та стратегічного менеджменту, проте трансформація креативних індустрій внесла суттєві корективи у традиційні підходи. Питання стратегічного управління підприємствами в умовах невизначеності детально висвітлені у

працях І. Ансоффа [1] та М. Портера [7], які визначили базис для формування конкурентних переваг. У контексті проєктного менеджменту визначальну роль відіграють стандарти PMBOK (Project Management Body of Knowledge), що пропонують системний погляд на життєвий цикл проєкту.

Особливий внесок у розвиток адаптивних (гнучких) моделей управління зробили Дж. Сазерленд (J. Sutherland) [9] та К. Швабер [10] (K. Schwaber), які розробили методологію Scrum, що стала відповіддю на кризу лінійного планування в інтелектуально містких галузях. Психологічні та організаційні аспекти лідерства в Agile-командах досліджував С. Деннінг (S. Denning) [6], акцентуючи увагу на переході від директивного управління до концепції «підтримуючого лідерства» (servant leadership).

Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у дослідження механізмів управління проєктною діяльністю та інноваційним розвитком підприємств зробили С. Веретенников [2], який аналізував стратегічну стійкість організацій, та І. Кононенко [3], чії праці присвячені методології вибору оптимального фазового складу життєвого циклу проєкту. Проблеми креативного менеджменту та економіки знань у своїх публікаціях порушували Г. Почепцов [4] (у контексті управління смислами та комунікаціями) та В. Череп [5], досліджуючи потенціал інноваційного розвитку вітчизняних підприємств.

Попри значну кількість напрацювань, питання інтеграції Agile-технологій саме у стратегічну вертикаль управління креативними проєктами залишається недостатньо висвітленим. Більшість досліджень фокусуються або на суто технічних аспектах розробки, або на загальних економічних показниках, залишаючи поза увагою механізми адаптації організаційної структури підприємства до вимог гнучкого проєктування візуальних та маркетингових продуктів.

Незважаючи на глибоке опрацювання окремих елементів гнучкого управління, у сучасній управлінській науці бракує комплексних моделей, що дозволяють синхронізувати короткострокові ітерації творчих груп (спринти) із довгостроковими стратегічними цілями підприємства. Існує об'єктивна потреба у формалізації критеріїв оцінки ефективності адаптивних моделей у креативних індустріях, де кінцевий результат має високу суб'єктивну складову. Це зумовлює необхідність уточнення понятійного апарату та розробки практичного алгоритму впровадження адаптивних механізмів у систему стратегічного менеджменту.

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка адаптивних механізмів управління креативними проєктами на основі інтеграції Agile-технологій у систему стратегічного менеджменту підприємства для підвищення його операційної ефективності та ринкової стійкості.

Виклад основного матеріалу дослідження. Центральною проблемою менеджменту креативних проєктів є вибір між стабільністю контролю та гнучкістю процесу. Традиційна каскадна модель (Waterfall) базується на лінійній послідовності фаз, де перехід до наступного етапу можливий лише після повного завершення попереднього [12]. У творчій індустрії це часто

призводить до «ефекту накопиченої помилки», коли невідповідність результату очікуванням замовника виявляється лише на фінальній стадії.

Натомість адаптивні моделі (Agile) пропонують ітеративний підхід, де продукт створюється короткими циклами. Це дозволяє вносити корективи на будь-якому етапі, що є критично важливим для креативного сектору, де вимоги можуть трансформуватися в процесі візуалізації ідеї.

Вибір конкретної моделі управління безпосередньо зумовлює гнучкість внутрішніх процесів та здатність організації адаптуватися до мінливих запитів клієнта. Для системного розуміння концептуальних розбіжностей між класичним лінійним підходом та сучасними гнучкими методологіями проведено їх компаративний аналіз, результати якого систематизовано в таблиці 1.

Таблиця 1.

Порівняльна характеристика традиційних та адаптивних моделей менеджменту креативних проєктів

Параметр порівняння	Традиційна модель (Waterfall)	Адаптивна модель (Agile / Scrum)	Вплив на результативність проєкту
Планування	Жорстке, на весь життєвий цикл проєкту	Гнучке, ітеративне (спринти по 1–4 тижні)	Зниження ризику стратегічних помилок
Управління вимогами	Фіксуються на старті (ТЗ не змінюється)	Постійно уточнюються та пріоритезуються	Висока відповідність очікуванням стейкхолдерів
Роль менеджера	Контролер, адміністратор (директивний стиль)	Фасилітатор, лідер-слуга (підтримуючий стиль)	Підвищення мотивації творчої команди
Зворотний зв'язок	Переважно на етапі задачі-приймання	Після кожної ітерації (Демо-зустрічі)	Мінімізація витрат на виправлення помилок
Документообіг	Об'ємна випереджальна документація	Орієнтація на цінність працюючого продукту	Прискорення процесу прийняття рішень
Ризики	Виявляються на пізніх стадіях	Ідентифікуються та купуються постійно	Підвищення загальної стійкості проєкту

Джерело: сформовано автором на основі [3, 8, 9, 12]

Для розробки ефективних механізмів стратегічного менеджменту необхідно чітко диференціювати креативний проєкт від типових операційних процесів підприємства. На відміну від промислового виробництва, де результат є стандартизованим, креативний проєкт характеризується низкою унікальних детермінант:

1. Високий рівень неосязності та суб'єктивності: Кінцевий результат (бренд-стратегія, візуальна айдентика, рекламний креатив) оцінюється не лише за технічними параметрами, а й за рівнем емоційного та естетичного впливу. Це створює складнощі у формалізації критеріїв якості на етапі ініціації.
2. Домінування інтелектуального капіталу: Основним засобом виробництва є когнітивні ресурси команди. Менеджмент такого проєкту — це передусім управління талантами, де класичні методи примусу поступаються місцем створенню середовища для самоорганізації.
3. Нелінійність життєвого циклу: Творчий процес рідко підпорядковується жорсткій логіці. Він вимагає постійних повернень до попередніх етапів (петлі зворотного зв'язку) для вдосконалення ідеї.
4. Мультидисциплінарність: Реалізація потребує залучення фахівців з різних сфер (маркетологів, дизайнерів, аналітиків, копірайтерів), що ставить перед менеджером завдання інтеграції різних професійних мов та підходів у єдиний потік створення цінності.

Отже, креативний проєкт у системі стратегічного менеджменту підприємства виступає як високоризиковий, інтелектуально місткий процес із високим ступенем невизначеності, що потребує переходу від «менеджменту задач» до «менеджменту середовища та потоку цінності».

Формування адаптивного механізму управління креативними проєктами передбачає реструктуризацію класичної управлінської вертикалі у гнучку екосистему, де центральне місце посідає ітеративне створення цінності. Впровадження Scrum-фреймворку у менеджмент візуальних комунікацій вимагає переосмислення ключових управлінських ролей. Зокрема, функція традиційного керівника проєкту трансформується та розподіляється між Власником продукту (Product Owner), який відповідає за стратегічну відповідність креативних розробок бізнес-цілям підприємства, та Scrum-майстром, який фокусується на оптимізації командної взаємодії та усуненні організаційних бар'єрів. Така децентралізація прийняття рішень дозволяє творчій команді максимально концентруватися на виконанні завдань, уникаючи надмірного адміністративного тиску та бюрократизації процесів.

Практична реалізація адаптивного механізму базується на циклічності, де весь життєвий цикл проєкту поділяється на короткі часові відрізки — спринти. Кожен спринт завершується демонстрацією інкременту продукту, що дає змогу замовнику та стейкхолдерам оцінити проміжний результат і внести корективи на ранніх етапах. Це критично важливо для стратегічного менеджменту підприємства, оскільки мінімізує ризик інвестування ресурсів у проєкти, які можуть втратити актуальність до моменту їх фіналізації. Важливим елементом архітектури є щоденні короткі наради (Daily Scrum), які забезпечують прозорість процесів та швидко ідентифікацію проблемних зон у реальному часі.

Доповненням до ітеративної логіки виступає метод Kanban, який інтегрується в управлінську модель для візуалізації потоку створення

креативної цінності. Використання візуальних дощок дозволяє менеджменту контролювати рівень незавершеної роботи (Work in Progress) та уникати перевантаження фахівців, що є однією з головних причин зниження якості креативного продукту. Таке поєднання гнучкості Scrum та візуального контролю Kanban створює стійкий управлінський механізм, здатний балансувати між творчою імпровізацією та суворими бізнес-показниками. Таким чином, адаптивна архітектура стає інструментом стратегічного менеджменту, що трансформує хаотичний творчий процес у передбачуваний та керований потік інновацій, забезпечуючи підприємству високу швидкість реагування на ринкові запити.

Інтеграція адаптивних механізмів у загальну стратегію розвитку підприємства вимагає не лише зміни інструментарію, а й глибокої трансформації корпоративної культури. Головним викликом для менеджменту на цьому етапі стає подолання опору персоналу та узгодження короткострокових результатів спринтів із довгостроковими стратегічними орієнтирами компанії. Ефективна модель інтеграції передбачає створення дворівневої системи планування, де верхній рівень визначає стратегічне бачення та ключові вектори розвитку, а нижній рівень — операційний — залишається максимально гнучким та автономним. Це дозволяє зберегти контроль над вектором руху організації, водночас надаючи творчим групам необхідну свободу для експериментів та пошуку нестандартних візуальних рішень.

Важливим аспектом є формування системи мотивації, яка б стимулювала не лише індивідуальні досягнення, а й колективну відповідальність за кінцевий результат проєкту. В умовах стратегічного менеджменту креативних індустрій це досягається шляхом впровадження культури «безпечного навчання на помилках», де зворотний зв'язок розглядається як інструмент вдосконалення, а не контролю [8]. Тільки за умови такої інтеграції адаптивні моделі перестають бути локальним експериментом і стають частиною ДНК підприємства, що забезпечує йому довгострокову життєздатність у цифровому середовищі.

Впровадження адаптивних механізмів управління креативними проєктами потребує перегляду підходів до оцінки їхньої ефективності. У традиційному менеджменті успіх часто вимірюється виключно дотриманням бюджету та часових рамок, проте для креативного сектору ці показники є недостатніми. Стратегічний менеджмент підприємства має оперувати системою збалансованих показників, що інтегрують як кількісні (економічні), так і якісні (когнітивно-поведінкові) метрики.

Для об'єктивного моніторингу результативності впровадження Agile-технологій пропонується використовувати матрицю пріоритетності КРІ, яка дозволяє менеджменту зосередитися на ключових векторах розвитку проєкту.

Ефективна імплементація адаптивних механізмів потребує не лише процесуальних змін, а й розробки чітких дескрипторів успішності, які б дозволяли виміряти результативність креативної діяльності в межах бізнес-стратегії. Нижче представлена авторська матриця ключових показників

ефективності (табл. 2), що поєднує операційні метрики із показниками стратегічної цінності продукту.

Таблиця 2.

Матриця ключових показників ефективності (KPI) креативного проекту в адаптивній моделі

Категорія метрик	Ключовий показник (KPI)	Одиниця виміру / Метод оцінки	Управлінське значення
Операційна ефективність	Velocity (Швидкість)	Кількість виконаних завдань за спринт	Прогнозування термінів завершення проекту
Якість та цінність	Stakeholder Satisfaction	Індекс задоволеності стейкхолдерів (1–10)	Відповідність продукту стратегічним цілям
Ринкова гнучкість	Time to Market (TTM)	Кількість днів від ідеї до релізу	Конкурентна перевага у швидкості реакції
Економічна віддача	ROI креативу	Співвідношення прибутку до витрат на розробку	Обґрунтування інвестицій у дизайн/PR
Командна стійкість	Cycle Time	Середній час проходження завдання по дошці	Виявлення «вузьких місць» у бізнес-процесах

Джерело: сформовано автором

Аналіз практичного досвіду впровадження адаптивних моделей на підприємствах креативного сектору свідчить про суттєве покращення операційних показників порівняно з традиційним каскадним підходом. Згідно з узагальненими даними досліджень ефективності Agile-трансформації, компанії, що переходять на гнучкі механізми управління, демонструють зростання швидкості виходу продуктів на ринок (TTM) у середньому на 30–40%. Водночас рівень внутрішніх переробок та витрат на виправлення помилок на фінальних етапах знижується на 25–30%, що безпосередньо впливає на загальну рентабельність проектної діяльності.

Окреме місце в системі стратегічного менеджменту посідає оцінка «когнітивної відповідності» проекту. Якщо у попередніх розділах ми розглядали психологічні аспекти сприйняття, то в управлінському контексті це трансформується у показник Brand Consistency Index (індекс відповідності бренду). Використання адаптивних ітерацій дозволяє підтримувати цей показник на рівні 85–90% протягом усього життєвого циклу проекту, оскільки кожна ітерація проходить перевірку на стратегічну відповідність ідеології підприємства.

Таким чином, використання запропонованої системи метрик дозволяє менеджменту змінити парадигму оцінки: від контролю ресурсів (Input) до контролю цінності (Output/Outcome). Це створює умови для формування прозорої звітності перед інвесторами та власниками бізнесу, переводячи креативну діяльність з категорії «витрат» у категорію «інвестицій з

керованою прибутковістю».

Ефективність адаптивних механізмів управління безпосередньо залежить від чіткої диференціації функціональних ролей та налагодження каналів комунікації між ними. У системі стратегічного менеджменту креативними проєктами взаємодія між Власником продукту, Scrum-майстром та Командою розробників формує трикутник балансу між бізнес-цілями, процесною досконалістю та технічним втіленням. Особливістю такої моделі є відсутність ієрархічного підпорядкування в класичному розумінні, що стимулює колективну відповідальність за фінальний результат.

Для формалізації управлінських зв'язків та уникнення дублювання функцій доцільно використовувати матрицю розподілу відповідальності [6, 8]. Це дозволяє стейкхолдерам розуміти, хто є точкою прийняття рішень на кожному етапі ітерації, що суттєво знижує комунікаційні бар'єри.

Успішна координація дій у межах самоорганізованих команд неможлива без чіткого функціонального розмежування зон впливу та відповідальності. З метою формалізації взаємодії між ключовими учасниками Scrum-процесу та мінімізації комунікаційних ризиків розроблено матрицю розподілу відповідальності (табл. 3), побудовану за методологією RACI.

Таблиця 3.

Матриця розподілу відповідальності (RACI) у процесі управління креативним проєктом

Етап / Процес управління	Власник продукту (PO)	Scrum-майстер	Креативна команда
Формування візії та беклогу	R/A	C	C/I
Планування спринту	A	C	R
Щоденна синхронізація (Daily)	I	A	R
Розробка візуальних рішень	C	I	R/A
Огляд інкременту (Review)	A	C	R
Ретроспектива (аналіз помилок)	I	R/A	R

Джерело: сформовано автором

Умовні позначення: R (Responsible) — виконує; A (Accountable) — приймає рішення та несе відповідальність; C (Consulted) — консультує; I (Informed) — отримує інформацію.

Аналіз матриці свідчить, що стратегічна роль Власника продукту зосереджена на етапах визначення цінності та прийняття результатів, тоді як Scrum-майстер виступає архітектором процесу, забезпечуючи дотримання методології та усунення деструктивних факторів. Креативна команда отримує автономію у питаннях безпосередньої реалізації візуальних та

концептуальних рішень, що відповідає сучасним принципам менеджменту про делегування повноважень та самоорганізовані структури.

Така модель взаємодії дозволяє підприємству інтегрувати творчий хаос у впорядковану структуру, де кожен учасник розуміє свій внесок у загальну стратегію. Це мінімізує конфлікти інтересів між «креативним баченням» та «комерційними обмеженнями», перетворюючи суперечності на джерело інноваційного розвитку.

Висновки. У ході дослідження обґрунтовано, що впровадження адаптивних механізмів управління є необхідною умовою ефективного стратегічного менеджменту креативних проєктів на сучасних підприємствах. Порівняльний аналіз моделей довів переваги Agile-технологій над традиційними каскадними методами у контексті швидкості реагування на ринкові зміни та якості фінального інтелектуального продукту. Запропонована архітектура на основі Scrum та Kanban, доповнена системою релевантних КРІ та матрицею відповідальності RACI, дозволяє не лише оптимізувати внутрішні процеси творчих команд, а й синхронізувати їх із довгостроковими стратегічними цілями бізнесу.

Наукова новизна роботи полягає у систематизації управлінських інструментів для креативного сектору, що забезпечує перехід від інтуїтивного менеджменту до науково обґрунтованої системи управління потоком цінності. Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх імплементації в діяльність маркетингових агенцій, дизайн-бюро та департаментів розвитку великих корпорацій для підвищення їхньої операційної стійкості в умовах цифрової економіки. Перспективи подальших досліджень вбачаються у вивченні впливу штучного інтелекту на трансформацію ролей у Scrum-командах та автоматизацію моніторингу результативності креативних проєктів.

Література

1. Ансофф І. Стратегічний менеджмент: Класичне видання. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2019. 280 с.
2. Веретенников С. Стратегічна стійкість організацій в умовах кризи: методологія та інструментарій. Київ : КНЕУ, 2023. 345 с.
3. Кононенко І., Букреева К. Методологія вибору оптимального фазового складу життєвого циклу проєкту. Харків : НТУ «ХП», 2022. 180 с.
4. Почепцов Г. Стратегічні комунікації та управління смислами в країнах ЄС. Київ : Кондор, 2025. 312 с. URL: <https://kondor-publishing.com/> (дата звернення: 15.05.2026).
5. Череп В., Гельман В. Інноваційний розвиток підприємства в умовах цифровізації. Запоріжжя : ЗНУ, 2023. 210 с.
6. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York : AMACOM, 2018. 320 p.
7. Porter M. E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 2024. 432 p.
8. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : PMI, 2021. 250 p.
9. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. New York : Crown Business, 2014. 256 p.
10. Schwaber K., Beedle M. Agile Software Development with Scrum. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2021. 176 p.

11. Thaler R. H. *Nudge: The Final Edition*. London : Penguin Books, 2021. 384 p.
12. Waterfall vs Agile: Comparative Analysis of Project Management Methodologies. *Journal of Modern Management*. 2024. Vol. 12, No. 3. P. 45–62. DOI: 10.1016/j.jomm.2024.05.012.

References

1. Ansoff, I. (2019). *Stratehichnyi menedzhment: Klasychne vydannia* [Strategic Management: Classic Edition]. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 1-280.
2. Cherep, V., & Helman, V. (2023). *Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva v umovakh tsyfrovizatsii* [Innovative Development of the Enterprise in the Conditions of Digitalization]. Zaporizhzhia: ZNU, pp. 1-210.
3. Denning, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, pp. 1-320.
4. Kononenko, I., & Bukrieieva, K. (2022). *Metodolohiia vyboru optymalnoho faliivoho skladu zhyttievoho tsyklu proiektu* [Methodology for Choosing the Optimal Phase Composition of the Project Life Cycle]. Kharkiv: NTU "KhPI", pp. 1-180.
5. Porter, M. E. (2024). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press, pp. 1-432.
6. Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (7th ed.). Newtown Square, PA: PMI, pp. 1-250.
7. Pocheptsov, G. (2025). *Stratehichni komunikatsii ta upravlinnia smyslamy v krainakh ES* [Strategic Communications and Meaning Management in EU Countries]. Kyiv: Kondor, pp. 1-312. Available at: <https://kondor-publishing.com/> (Accessed: 15 May 2026).
8. Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. New York: Crown Business, pp. 1-256.
9. Schwaber, K., & Beedle, M. (2021). *Agile Software Development with Scrum*. Upper Saddle River: Prentice Hall, pp. 1-176.
10. Thaler, R. H. (2021). *Nudge: The Final Edition*. London: Penguin Books, pp. 1-384.
11. Veretennikov, S. (2023). *Stratehichna stiikist orhanizatsii v umovakh kryzy: metodolohiia ta instrumentarii* [Strategic Stability of Organizations in Crisis Conditions: Methodology and Tools]. Kyiv: KNEU, pp. 1-345.
12. Waterfall vs Agile: Comparative Analysis of Project Management Methodologies (2024). *Journal of Modern Management*, vol. 12, no. 3, pp. 45–62. DOI: 10.1016/j.jomm.2024.05.012.