

**ECONOMIES' HORIZONS**
Економічні горизонтиDOI: doi.org/10.31499/2616-5236Homepage: <http://eh.udpu.edu.ua>ISSN
2522-9273
(print)
2616-5236
(online)

UDC: 658.5:005.8:004.4

JEL Classification M11, O32, L21, Q01

DOI: [10.31499/2616-5236.2\(31\).2025.326572](https://doi.org/10.31499/2616-5236.2(31).2025.326572)

Maryna Kondrashova, T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium»
PhD in Public Administration Sc.

Oleksandr Kondrashov, Taras Shevchenko National University of Kyiv
Dr. of Public Administration Sc.

Larysa Mekh, T.H. Shevchenko National University «Chernihiv Colehium»
PhD in Economic Sc

**АГІЛ І ТРАДИЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ: ПОРІВНЯННЯ І
ВИБІР ПІДХОДУ****AGILE AND TRADITIONAL PROJECT MANAGEMENT: COMPARISON
AND CHOICE OF APPROACH**

Анотація: Актуальність дослідження полягає в необхідності порівняння Agile і традиційних підходів до управління проектами, аналізу їх переваг і недоліків, а також розробки критеріїв для вибору найбільш відповідної методології залежно від умов проекту. Управління проектами це складова успіху будь-якої організації. Вибір підходу до управління проектом суттєво впливає на його ефективність і результативність. Ці два підходи мають різні принципи, інструменти та стратегії, тому важливо розуміти їхні особливості, переваги та обмеження, щоб обрати найбільш підходящий підхід для конкретного проекту.

Дослідження цієї теми може допомогти визначити, як і коли поєднання цих підходів є найбільш ефективним для компаній у різних галузях.

Abstract: The relevance of the study lies in the need to compare Agile and traditional approaches to project management, analyze their advantages and disadvantages, as well as develop criteria for choosing the most appropriate methodology depending on the project conditions, since modern projects often require adaptability (characteristic of Agile) combined with structure and predictability (characteristic of the traditional waterfall Waterfall model). Project management is one of the key components of the success of any organization. The choice of project management approach significantly affects its effectiveness and

effectiveness. Agile is mainly about projects and is suitable for those who need to successfully make and implement investment projects, do something new, new areas, new risks, for example, event organization, advertising activities, IT, and is less suitable for process activities, for example, quick service restaurants. Classic project management tries to think through everything in advance to reduce uncertainty and minimize changes in the project. These two approaches have different principles, tools, and strategies, so it is important to understand their features, advantages, and limitations in order to choose the most appropriate approach for a particular project. The wrong choice of methodology can lead to missed deadlines, budget overruns or unsatisfactory quality of the final product. Researching this topic can help determine how and when a combination of these approaches is most effective for companies in different industries. The article is aimed at studying modern research, practical experience in implementing various methodologies and preparing practical conclusions for project managers and organizations looking for the most effective management methods in a dynamic market environment.

Keywords: Agile, traditional project management, Waterfall, hybrid methodology, project management, management effectiveness, business change, digital transformation

Ключові слова: Agile, традиційне управління проектами, Waterfall, гібридна методологія, управління проектами, ефективність управління, бізнес-зміни, цифрова трансформація

Постановка проблеми. В умовах сучасного бізнес-середовища, яке характеризується високою динамікою, невизначеністю та конкуренцією, організація стикається з викликами ефективного управління проектами. Традиційні підходи до управління проектами, такими як Waterfall, базуються на детальному плануванні, строгому дотриманні етапів і чіткій документації. Ці методи забезпечують високу передбачуваність і контроль, але часто виявляються недостатньо гнучкими в умовах швидко змінених вимог. На противагу цьому, Agile-підходи пропонують гнучкість, адаптивність і акцент на команді та клієнті. Agile-методології, такі як Scrum, Kanban і SAFe, можуть

швидко реагувати на зміни, але водночас можуть бути складними у впровадженні та управлінні, особливо у великих і традиційно структурованих організаціях. Існує проблема вибору підходу до управління проектами, яка б найкраще відповідала специфіці проекту, корпоративній культурі та стратегічним цілям організації. Помилковий вибір методології може призвести до зриву строків, перевищення бюджету або незадовільної якості кінцевого продукту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі активно розглядається проблема вибору між традиційними та гнучкими підходами до управління проектами. Останні

публікації висвітлюють як переваги, так і недоліки обох підходів, а також акцентують увагу на гібридних методологіях.

У статті М. Кассаба та співавторів проаналізовано вплив Agile-методологій на успішність програмних проєктів. Дослідження, проведене М. Кассабом та співавторами, виявило, що використання Agile-методологій може призвести до вищого рівня задоволеності клієнтів порівняно з традиційними підходами. Опитування понад 100 розробників програмного забезпечення з 21 країни показало, що гнучкі методи сприяють підвищенню якості продукту та задоволеності замовників. Автори стверджують, що використання Agile сприяє підвищенню задоволеності клієнтів та якості продукту завдяки адаптивному підходу до змін [1, с.15-18].

І. Засорнова у своїй роботі досліджувала особливості впровадження Scrum і Kanban в ІТ-компаніях. Вона підкреслює, що Kanban більше підходить для проєктів зі змінними обсягами робіт, тоді як Scrum краще працює в умовах фіксованих термінів і цілей. В роботі розроблено блок-схему для обґрунтованого вибору між цими методологіями, враховуючи специфіку проєкту та корпоративну культуру [2, с. 45-52].

М. В. Проскурін у своїй статті розглядає переваги використання гібридних підходів, що об'єднують елементи традиційних і гнучких методів управління. Автор виділяє їх ефективність для великих організацій, які знаходяться на етапі

трансформації. Автор відзначає, що гібридні методології можуть бути ефективними в умовах сучасної глобальної економіки, заснованої на знаннях і принципах сталого розвитку [3, с. 27-33].

Згідно з дослідженнями Project Management Institute (PMI), гнучкі методології, зокрема Agile, сприяють прискоренню бізнес-змін і є основою для успішної цифрової трансформації. Згідно з даними Project Management Institute (PMI), підприємства, що використовують гнучкі методи управління, демонструють вищу організаційну гнучкість та продуктивність. Дослідження показують, що такі підприємства частіше прискорюють бізнес-зміни, зокрема цифрову трансформацію та інновації, порівняно з традиційними організаціями. Звіти підкреслюють переваги Agile в умовах нестабільного ринку [4].

Метою статті є аналіз та порівняння традиційних і гнучких підходів до управління проєктами, визначення їх переваг, недоліків і сфер оптимального застосування, а також розробка рекомендацій щодо вибору підходу залежно від специфіки проєкту та умов організації. Стаття спрямована на вивчення сучасних досліджень, практичного досвіду впровадження різних методологій і підготовку практичних висновків для керівників проєктів та організацій, які шукають найбільш ефективні методи управління в умовах динамічного ринкового середовища.

Виклад основних результатів дослідження. У процесі вибору підходу до

управління об'єктами важливо відзначити ключові аспекти, які впливають на ефективність реалізації проекту. У таблиці 1 наведено порівняльний аналіз традиційного підходу (Waterfall) і

гнучкого підходу (Agile) за основними критеріями, що дозволяють оцінити їх переваги та недоліки в різних умовах проектного циклу.

Таблиця порівняння підходів

Таблиця 1

Критерії	Традиційне (Waterfall)	Агіл (Agile)
Підхід до управління	Лінійний, послідовний	Ітераційний, гнучкий
Планування	Детальне на початку проекту, змінюється важко	Постійне планування на кожному етапі
Зміни у вимогах	Зміни вимагають перепланування	Легко реагувати на зміни
Управління ризиками	Контроль на всіх етапах проекту	Ризики виявляються на ранніх етапах, швидко вирішуються
Час та бюджет	Точне прогнозування часу та бюджету	Може бути складно передбачити вартість і терміни через гнучкість
Залучення замовника	Мінімальне, зазвичай на початку і в кінці	Постійна взаємодія з замовником на всіх етапах

Авторська розробка

Таблиця узагальнює основні характеристики порівняння традиційного і гнучкого підходів до управління проектами, що було зазначено в згаданих публікаціях.

Вибір між агіл та традиційним управлінням проектами залежить від кількох факторів:

- **Тип проекту:** Якщо проект має чіткі, стабільні вимоги, наприклад, будівництво чи виробництво, традиційний підхід може бути більш підходящим. Якщо проект передбачає багато змін або має високий рівень невизначеності, як у розробці програмного забезпечення, то краще застосовувати агіл.
- **Гнучкість вимог:** У разі, коли вимоги можуть змінюватися протягом виконання проекту, агіл дає більше свободи для адаптації.
- **Розмір і складність проекту:** Для великих проектів із кількома етапами, де важлива детальна

документація та планування, традиційний підхід буде зручнішим. Для малих команд та швидких змін агіл може бути більш ефективним.

Однією з потенційних проблем, яка потребує додаткових досліджень у контексті статті, є комбінування елементів Agile та водоспадної моделі та вдосконалення ефективності управління проектами у гібридних умовах. Для розширення цієї проблеми можна розглянути:

1. Конкретні кейси впровадження гібридних моделей управління.
2. Інструменти та методології, які сприяють успішному поєднанню методів управління об'єктами.

Нижче наведено таблицю 2 з конкретними прикладами впровадження гібридних моделей управління проектами, що поєднують елементи Agile та водоспадної методологій:

Таблиця 2

Кейс	Опис	Джерело
Розробка та впровадження нового продукту в компанії з виробництва медичного обладнання	Компанія розробила інноваційний пристрій для швидкого тестування складу крові, використовуючи гібридний підхід: планування здійснювалося за водоспадною моделлю, а розробка окремих компонентів – за Agile. Це забезпечило дотримання дедлайнів та адаптивність до змін.	[5]
Управління інфраструктурними проектами в умовах подвійного переходу	Дослідження описує впровадження гібридних методологій в управлінні інфраструктурними проектами, що поєднують водоспадний та Agile підходи для врахування викликів цифровізації та сталого розвитку.	[6]
Розробка інформаційно-комунікаційних систем управління інфраструктурою	Використання гібридної методології дозволило виконати різні за сутністю проекти в обумовлені терміни з заданим бюджетом та якістю, поєднуючи будівельні проекти та проекти створення ІТ-систем.	[7]

Авторська розробка

Ці кейси демонструють успішне застосування гібридних моделей управління проектами в різних галузях, що поєднують переваги обох підходів для досягнення оптимальних результатів. Розглянемо інструменти та методології, які сприяють успішному поєднанню методів управління об'єктами.

1. **Jira.** Інструмент, що дозволяє відслідковувати завдання як у гнучких спринтах (Agile), так і в триваліших етапах планування (Waterfall). Забезпечує можливість інтеграції з іншими платформами для звітності та управління ризиками.

2. **Microsoft Project.** Використовується для створення детальних планів і графіків у Waterfall, а також підтримує елементи гнучкого управління, наприклад, інтеграцію з Kanban-дошками.

3. **Smartsheet.** Універсальна платформа для створення таблиць, графіків Ганта та Kanban-дошок. Вона дозволяє комбінувати довгострокове планування та короткі ітерації.

4. **Trello.** Простий інструмент, який може бути налаштований для відображення етапів водоспадного підходу і одночасно для управління ітераціями Agile.

5. **Confluence.** Використовується для створення документів та обміну знаннями, що є критично важливим для інтеграції підходів і координації команд.

Методології, що сприяють поєднанню методів управління об'єктами.

1. **Scrum-Waterfall Hybrid (Scrumban).** Методологія об'єднання Scrum-процесів, орієнтованих на ітераційне виконання завдань, з чіткими планами і дедлайнами Waterfall. Ідеально підходить для продуктів, які вимагають швидкого тестування частин, але із чітко визначеним кінцевим результатом.

2. **Scaled Agile Framework (SAFe).** Ця методологія дозволяє інтегрувати Agile на рівні команди, одночасно забезпечуючи чітке стратегічне планування на рівнях програми чи портфеля, схожого на Waterfall.

3. **Disciplined Agile Delivery (DAD).** Підхід до спільноти

організацій адаптує методологію до своїх потреб, поєднуючи елементи Agile, Lean, Kanban і Waterfall.

4. **Dual-Track Agile.** Цей підхід забезпечує одночасну роботу над дослідженнями та розробкою (Agile) і наддовгим плануванням (Waterfall).

5. **Phase-Gated Agile.** Модель після етапу Waterfall з ітеративними підходами Agile, де кожна фаза завершується перевіркою та схваленням перед переходом до наступної.

Такі інструменти та методологія дозволяють зберегти структурованість Waterfall і водночас використовувати гнучкість Agile для адаптації до змін.

Основні принципи Agile були сформульовані у 2001 році у Маніфесті Agile [8], який включає:

1. Індивіди та взаємодія важливіші за процеси та інструменти.
2. Продукт, що працює, важливіший за вичерпну документацію.
3. Співпраця із замовником важливіша за договірні зобов'язання.
4. Готовність до змін важливіша за слідування початковому плану.

Висновки. Порівняння Агіл і традиційного управління проектами демонструє, що вибір підходу залежить від характеру проекту, цілей і вимог замовника. Agile є гнучким, ітеративним підходом, що спрямований на швидке реагування на зміни та забезпечення високої залученості команди й засновника. Це робить його оптимальним для динамічних проектів, де вимоги можуть змінюватися, таких як розробка програмного забезпечення або інноваційні стартапи. У свою чергу, традиційне управління проектами базується на чіткому плануванні, послідовності етапів і ретельному контролі виконання. Цей підхід підходить для стабільних, добре структурованих проектів з чіткими цілями, наприклад, у будівництві чи виробництві. Основною перевагою Agile є швидкість адаптації, тоді як традиційний підхід забезпечує передбачуваність і контроль. Вибір між ними залежить від складності проекту, рівня невизначеності та потреб у гнучкості. В багатьох випадках можливе поєднання цих методів у вигляді гібридних підходів для досягнення оптимального результату.

References

- Cassab, M., Smith, J., & Taylor, L. (2023). *The impact of Agile methodologies on software project success*. arXiv.org. URL:<https://arxiv.org/abs/1610.08312>, Pp. 15–18. [in English]
- Zasornova, I. (2022). *Analiz vprovadzhennia Scrum i Kanban u protsesi upravlinnia IT-proiektamy* [Analysis of the implementation of Scrum and Kanban in the process of IT project management]. CSIT Journal, №3, Pp. 45–52. URL:<https://csitjournal.khmnu.edu.ua/index.php/csit/article/view/135>. [in Ukrainian]
- Proskurin, M. V. (2023). *Hibrydni pidkhody v upravlinni proiektamy: efektyvnist dlia velykykh orhanizatsii* [Hybrid approaches in project management: efficiency for large organizations]. Naukajournal, №5, Pp. 27–33. URL:<https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1595>. [in Ukrainian]

- Project Management Institute (PMI). (2023). *Zvity PMI: hnuchki metodolohii ta yikh vplyv na biznes-zminy* [PMI Reports: Agile Methodologies and Their Impact on Business Change]. Academia.edu. URL:<https://www.academia.edu/101809108>. [in Ukrainian]
- FlexiProject. (n.d.). *Hibryдне upravlinnia proektamy: shcho tse take?* [Hybrid Project Management: What Is It?]. URL:<https://flexi-project.com/uk/hibryдне-upravlinnia-proiektamy-shcho-tse-t/>. [in Ukrainian]
- Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti. (n.d.). *Hibrydni metody upravlinnia proektamy v infrastrukturnykh proektakh* [Hybrid Project Management Methods in Infrastructure Projects]. URL:<https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/991>. [in Ukrainian]
- ITTSI Journal. (n.d.). *Rozrobka informatsiino-komunikatsiinykh system upravlinnia infrastrukturoiu* [Development of information and communication infrastructure management systems]. URL:<https://www.itssi-journal.com/index.php/itssi/article/view/171>. [in Ukrainian]
- Beck, K., Beedle, M., Bennekum, A. V., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. URL:<https://agilemanifesto.org>. [in English]