

Ірина Вікторівна Чернова,

канд. філол. наук, доцент,

ORCID 0000-0002-2086-2586

e-mail: filol68@ukr.net;

Софія Михайлівна Олексієнко,

ORCID 0009-0003-4107-7119

e-mail: sofiaalekseenko689@gmail.com

*Національний університет «Запорізька
політехніка», м. Запоріжжя*

РОЛЬ ГНУЧКИХ МЕТОДОЛОГІЙ УПРАВЛІННЯ МЕДІАПРОЄКТАМИ

Вступ. Сучасний медіаландшафт перебуває у стані безперервних змін, що зумовлені глибокою цифровою трансформацією, запеклою боротьбою за увагу аудиторії та стрімким технологічним прогресом. В умовах такої високої динаміки інформаційного середовища, традиційні методи управління медіапроектами часто виявляються недостатньо гнучкими та ефективними. Це створює нагальну потребу впроваджувати гнучкі методології управління, такі як Agile, Scrum та Kanban. Ці підходи надають можливість швидко адаптуватися до мінливих умов, оперативно реагувати на нові виклики та покращувати взаємодію всередині команд. Застосування гнучких методик у медіасфері дозволяє оптимізувати весь процес створення контенту, значно скоротити терміни його виробництва, підвищити загальну якість продукту та, як наслідок, рівень задоволеності аудиторії. Саме тому вивчення ролі та ефективності гнучких методологій управління в медіапроектах набуває особливого значення для розвитку та успіху сучасного медіабізнесу.

Питання впровадження гнучких методів управління широко розглядаються у працях зарубіжних і вітчизняних дослідників, серед яких К. Швабер, Д. Сазерленд, М. Кон, Т. Браун, а також українські фахівці Н. Гончаренко, І. Клименко, О. Шкурпат. Їхні праці присвячені теоретичним засадам Agile-підходів, особливостям організації командної роботи та управління змінами.

Проблематика впровадження гнучких методологій у медіапроектах посідає важливе місце в сучасних дослідженнях, що пов'язано з цифровою трансформацією та прискоренням виробничих



© Видавець Інститут економіки промисловості НАН України, 2025

© Видавець Академія економічних наук України, 2025

циклів у журналістиці. Наукові праці 2018-2025 років свідчать, що найбільш розробленими є питання адаптивного планування, оптимізації редакційних процесів та трансформації командної взаємодії. Дослідники наголошують, що гнучкість сприяє швидшому й більш структурованому виробництву контенту, формуючи ітеративну модель роботи, у якій система управління матеріалами «орієнтована на сторітелінг» [7].

Значну увагу приділено організаційним умовам гнучких редакцій - зокрема плоским ієрархіям, міжфункціональним командам та ролеорієнтованому підходу. Підкреслюється, що саме такі умови забезпечують гнучкість і швидкість ухвалення рішень: «гнучкі робочі процеси та ролеорієнтована командна робота є ключовими елементами гнучкої роботи» [6]. Практичні кейси великих міжнародних медіа підтверджують ефективність Scrum і Kanban у скороченні виробничих циклів та поліпшенні продуктивності редакції [3].

Водночас у науковому дискурсі суттєво опрацьовано й бар'єри впровадження гнучких методологій. Дослідники наголошують, що проблеми виникають насамперед тоді, коли редакції обмежуються формальним копіюванням інструментів без змін у культурі управління: «Agile зазнає невдачі не через метод, а через організаційну несумісність» [1, с.63].

Окремі праці аналізують вплив agile на якість журналістики. Застерігається, що надмірна орієнтація на швидкість може негативно впливати на глибину та стандарти перевірки інформації, адже «цикли, керовані швидкістю, можуть підривати процедури перевірки фактів». На українському рівні тема представлена переважно практичними порадами щодо оптимізації редакційних процесів, що свідчить про певний брак системних аналітичних досліджень.

Попри значний прогрес, низка важливих аспектів залишається недостатньо вивченою. Це стосується довготривалих кількісних оцінок ефективності agile, аналізу його фінансового впливу на медіапроекти, механізмів масштабування гнучких фреймворків у великих редакціях, а також впливу на професійні стандарти та психологічний стан журналістів. Недостатньо розробленим залишається й питання інтеграції agile у стратегічне планування медіа.

Тож, сучасні дослідження зосереджені переважно на операційних перевагах та організаційних змінах, які забезпечує agile, тоді як стратегічні, етичні й економічні аспекти потребують подальшого наукового опрацювання. Це відкриває перспективи для комплексних досліджень, здатних пояснити довгостроковий вплив

гнучких методологій на якість журналістики й розвиток медіаорганізацій.

Мета статті – дослідити особливості застосування гнучких методологій управління у сфері медіабізнесу та визначити їхній вплив на ефективність реалізації медіапроектів.

Об'єкт дослідження – медіапроекти як соціально-комунікаційні та виробничо-організаційні системи.

Предмет дослідження – вплив гнучких методологій, таких як: Scrum, Kanban, Lean, Agile PM на планування, виробничі цикли, комунікацію та якість роботи медіапроектів.

Основна частина. У науковій літературі термін «гнучкі технології» пов'язують із методами управління, які забезпечують адаптивність організацій у мінливому середовищі та передбачають ітеративні цикли роботи, прозорість процесів та високий рівень командної взаємодії. Витоки сучасних гнучких методів сформувалися на початку ХХІ століття, що було зумовлено необхідністю для бізнесу оперативно реагувати на динамічне середовище та досягати високої якості продукту, навіть за умов обмежених ресурсів та стислих термінів. Чотири ключові цінності, що лежать в основі цього підходу, були сформульовані у 2001 році в Agile Manifesto:

- люди та взаємодія важливіші за процеси і інструменти;
- працюючий продукт важливіший за детальну документацію;
- співпраця з клієнтом важливіша за формальні контракти;
- готовність до змін важливіша за дотримання плану.

А також дванадцять принципів, що стали концептуальною основою для Scrum, Kanban та Lean [10].

Scrum один із найбільш структурованих фреймворків, що організовує роботу команди через короткі ітерації спринти тривалістю від одного до чотирьох тижнів, і передбачає наявність визначених ролей (Product Owner, Scrum Master та виконавча команда). Завдяки регулярним зустрічам і ретроспективам у Scrum забезпечується постійне вдосконалення процесу та оперативне виявлення проблем на ранніх етапах. Kanban орієнтується на візуалізацію робочого процесу за допомогою канбан-дошки, що дозволяє оптимізувати потік завдань і зменшити кількість незавершених робіт. Lean, у свою чергу, спрямований на усунення втрат ресурсів і максимізацію цінності для користувача шляхом скорочення неефективних елементів процесу.

На відміну від традиційних каскадних (Waterfall) підходів, що передбачають чітке послідовне виконання етапів, гнучкі мето-

логії пропонують ітеративну модель, у якій продукт створюється поступово, з можливістю багаторазового перегляду вимог. Це дозволяє уникати довготривалих затримок і ризику неправильно визначених початкових цілей. У сучасному менеджменті Agile розглядається не лише як набір інструментів, а як організаційна культура, що формує цінності командної взаємодії, прозорості, самоорганізації та відповідальності.

Таке розуміння agile є особливо важливим у контексті медіа-проектів, для яких характерні швидкоплинність інформаційного середовища, висока інтенсивність творчих процесів та міждисциплінарне поєднання компетенцій. Медіапроекти охоплюють повний цикл створення контенту від ідеї до публікації та аналізу реакції аудиторії. Оскільки значущість інформації швидко зменшується, команди мають адаптуватися до нових умов за лічені години або дні. Це зумовлює потребу в гнучких підходах, які забезпечують швидку координацію дій, регулярний перегляд пріоритетів і тісну комунікацію між редакційними, технічними та маркетинговими фахівцями.

Творчий характер медіапроектів передбачає взаємодію команд із різними професійними функціями, що робить жорсткі ієрархічні моделі управління менш ефективними. Гнучкі методології, натомість, будуються на принципах самоорганізації та відкритого обговорення рішень, що дозволяє швидко інтегрувати творчі, технічні та бізнесові компоненти виробничого процесу. Висока залежність медіа від цифрових технологій систем керування контентом, аналітичних платформ, інструментів автоматизації також підсилює роль agile як підходу, що сприяє швидкому впровадженню технологічних інновацій та адаптації команди до нових робочих умов.

Значну роль у медіапроектах відіграє орієнтація на рівнем залученості користувачів та впливом на регулярне збирання зворотного зв'язку та оперативне аудиторію, оскільки ефективність контенту визначається інформаційний простір. Гнучкі підходи, які передбачають внесення змін, дозволяють коригувати продукт у відповідь на реакції аудиторії та ринкові тенденції. У результаті agile стає природною основою управлінських процесів у медіасфері, забезпечуючи баланс між творчістю, технологічними вимогами та динамікою сучасного інформаційного середовища.

У сучасних медіаорганізаціях гнучкі методології управління дедалі частіше застосовуються як базовий інструмент оптимізації процесів виробництва контенту та координації командної роботи. Найпоширенішими у медіапроектах є підходи Scrum, Kanban, Lean та різні гібридні моделі, що поєднують їхні елементи. Вибір

конкретної технології визначається рівнем динамічності проєкту, структурою редакції, потребою в експериментах та інтенсивністю робочого потоку. Узагальнені характеристики основних методологій наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація гнучких методологій управління проєктами

Технологія	Основні принципи	Сильні сторони	Обмеження / ризики	Застосування в медіа
Scrum	Спринти, роли, ретроспектива	Чітка структура ролей. Підвищує прозорість; Підходить для продуктів з незвичними вимогами	Рольова залежність	Проєкти спеціалізованих матеріалів, мультимедійні продукти з чіткими релізами.
Kanban	Потік, WIP-ліміти	Гнучкість, мінімальний інструментарій; Легко вводиться; Підходить для неперервних задач	Менше фокусування на ролях. Ризик накопичення завдань без рефлексії	Редакційна лінійка контенту, відеовиробництво, беклог задач.
Lean	Експерименти, MVP	Швидке тестування продукт-ринок; Економія ресурсів	Може недооцінити якість контенту, якщо фокус лише на швидкості	Тестування нових форматів, А/В для заголовків/форматів.
Scrumban	Комбінація Scrum+Kanban	Баланс структури і гнучкості; підходить для змінних середовищ	Вимагає грамотної настройки політик і WIP	Команди, що потребують ітерацій і постійного потоку (новини + спецпроєкти).
SAFe	Масштабування принципів Agile на рівень організації	Дозволяє синхронізувати багато команд; підходить для великих організацій	Велика складність впровадження. Потребує змін в управлінні	Медіахолдинги

Джерело: розроблена авторами на основі джерел [7,4, 9].

Наявні дослідження підтверджують значну перевагу гнучких підходів над традиційними, зокрема Waterfall, у проєктах з високою мінливістю, до яких належать і медіапроєкти. Дані провідних галузевих звітів демонструють стабільну ефективність Agile за ключовими показниками. Згідно зі State of Agile Report 2024, 60% організацій відзначили покращення колаборації після впровадження гнучких практик, 57% підвищення відповідності між проєктними рішеннями та бізнес-цілями, а 25% -зростання якості кінцевого продукту [2]. Ці показники свідчать, що Agile сприяє як операційній оптимізації, так і стратегічному узгодженню проєктних рішень.

У дослідженні Al-Jabri зазначено, що agile-проекти демонструють на 20-25% вищий рівень успішності порівняно з традиційними моделями управління. Автори підкреслюють, що це зумовлено здатністю Agile швидко реагувати на зміни вимог, що є критично важливим у медіапроцесах [1].

Згідно з даними CHAOS Report 2020 року, імовірність успішності Agile-проектів є у 2-3 рази вищою, ніж проектів, реалізованих за Waterfall [8]. Традиційні каскадні моделі виявляються менш ефективними там, де початкові вимоги змінюються під впливом середовища або ринкової динаміки типових умов медіасектору.

Разом ці дані демонструють, що гнучкі методології є статистично значущо ефективнішими для проектів з невизначеними або швидко змінними параметрами. Для медіа це означає здатність швидше адаптувати контентні виробничі цикли, оперативно тестувати формати та ефективніше координувати міждисциплінарні команди.

Таким чином, гнучкі методології управління становлять комплексний інструмент для підвищення ефективності медіапроектів. Їхні структурні властивості ітеративність, прозорість процесів, швидкість реакції на зміни та фокус на створенні цінності — дають переваги над традиційними підходами. Емпіричні дані численних досліджень підтверджують, що Agile забезпечує вищі показники успішності, покращує якість продукту та підсилює організаційну адаптивність у динамічному медіасередовищі.

У класичному розумінні проект - це «тимчасове підприємство, спрямоване на створення унікального продукту або результату» [6, с. 12]. До універсальних характеристик будь-якого проекту належать:

- чітко визначені цілі,
- обмежені ресурси
- наявність команди,
- установлені часові рамки
- система контролю якості й критерії успіху.

Як зазначає Філдінг Пол Дж. ці базові принципи повністю застосовні й до медіапроектів, які також потребують структурованого менеджменту, планування й оцінювання результатів [9].

Водночас медіапроекти мають низку характерних особливостей, що формують їхню унікальність у порівнянні з класичними бізнес-, IT- чи соціальними проектами.

Насамперед медіапродукт має інформаційно-комунікаційну природу. Він є не лише підсумковим результатом, а й контентом,

який несе суспільну цінність. На думку Гончаренка, «редакційний продукт завжди має інформаційну цінність, що визначається не тільки якістю, а й суспільним контекстом» [8]. Тому оцінювання результативності медіапроєкту передбачає аналіз дотримання журналістських стандартів, етичних норм та реального впливу на аудиторію. Це розширює межі традиційної системи критеріїв успіху.

Другою важливою відмінністю є надвисока мінливість зовнішнього середовища. Lautenschläger і Hendrichske зазначають, що «Journalistische Arbeitsprozesse sind stark von tagesaktueller Dynamik geprägt», тобто журналістські процеси залежать від щоденної оперативної динаміки [4]. Інформаційний контекст змінюється не щотижня, а щогодини, і це ставить надзвичайно високі вимоги до адаптивності команди, швидкості прийняття рішень і гнучкого планування. Лише невелика кількість сфер наприклад, кризові служби демонструють порівнянний рівень динамічності.

Ще однією рисою є мультиплатформність. Сучасний медіапроєкт рідко обмежується одним форматом, адже зазвичай поєднує текстові матеріали, відео, подкасти та комунікацію в соціальних мережах. Це створює так звану «поточну архітектуру контенту» [7], у межах якої різні формати доповнюють один одного, а виробничі цикли працюють паралельно. У результаті процес стає більш комплексним і вимагає від менеджера високої координаційної компетентності.

Крім того, медіапроєкти потребують інтегрованого. фактчекінгу, що практично не є обов'язковим елементом у багатьох інших сферах. Дослідники застерігають, що «speed-driven cycles may compromise verification routines» [10, с.115], адже висока швидкість виробництва контенту створює ризики для якості перевірки даних. Тому фактчекінг вбудовується безпосередньо в робочий процес, а не виконується як окремий етап.

Ще однією особливістю є роль аудиторії, яка виступає активним учасником виробничого циклу. Романенко О. наголошує, що «зворотний зв'язок аудиторії є частиною виробництва контенту, а не зовнішнім етапом після релізу» [7]. Lean-підхід у медіа передбачає тестування матеріалів у реальному часі, аналіз реакції користувачів та оперативне внесення змін. Це створює циклічний характер виробництва та вимагає гнучкого підходу до планування.

Урахування цих специфічних чинників пояснює, чому гнучкі методології управління є найбільш ефективними для медіапроєктів. Agile-підходи, за даними State of Agile 2024, метааналізів 2018-2024 років демонструють вищі показники успішності порівняно з

традиційними методами, хоча потребують коректної інтерпретації ефектів і адаптації під конкретну медіасферу [2]. Їхня адаптивність, ітеративність і орієнтація на командну співпрацю дають змогу адекватно реагувати на динамічність інформаційного середовища та ефективно управляти складними мультиплатформними процесами, що і робить їх найбільш релевантними для управління сучасними медіапроектами.

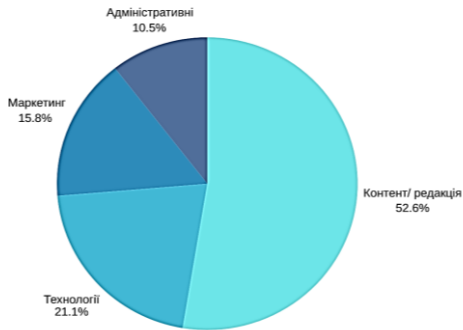


Рис. 1. Структура витрат у сучасній редакції (за узагальненими галузевими даними WAN-IFRA)

Медіаіндустрія активно впроваджує гнучкі методи управління, щоб оперативно реагувати на динамічне інформаційне поле, технологічні новинки та потреби глядачів/читачів. Сьогодні Agile-підхід став стандартом для оптимізації редакційної роботи, створення різноманітного контенту, проведення маркетингових кампаній та розвитку цифрових продуктів. Головна мета – підвищити продуктивність команд, прискорити випуск матеріалів та налагодити ефективну комунікацію між відділами

Світові медіакомпанії одними з перших адаптували Agile як основу цифрової трансформації. Показовим є досвід The Guardian, де впровадження Scrum у редакції дало змогу скоротити цикл підготовки мультимедійних матеріалів із 5-6 днів до 2-3. Команда почала працювати в коротких спринтах, що сприяло кращій взаємодії дизайнерів, програмістів та журналістів. Завдяки постійним ретроспективам журналісти змогли швидше оптимізувати матеріали під поведінку цифрової аудиторії, що підтверджує важливість ітераційного аналізу у медіа. Подібні процеси відбулися й у BBC Digital, де впровадження Kanban призвело до стабілізації робочого процесу відеоредакції, скорочення незавершених завдань та при-

скорення реакції на термінові новини. Візуалізація завдань виявилася особливо корисною, усунувши дублювання контенту та покращивши міжвіддільну координацію.

Видання New York Times успішно застосовує гнучкі Agile-методики, особливо для розробки складних мультимедійних проєктів. На прикладі проєкту Snowfall, команди з різних напрямків (текст, дизайн, відео, картографія) працювали в єдиному ітераційному циклі. Це дозволило уникнути послідовних етапів, натомість паралельно тестуючи користувацький досвід, мультимедійний контент та структуру матеріалу. Такий підхід забезпечив значну перевагу над конкурентами та продемонстрував ефективність Agile у журналістиці.

Українські медіа також впроваджують Agile, особливо з посиленням ролі цифрових форматів після 2020 року. Наприклад, у "Суспільному" впровадили короткі редакційні спринти для синхронізації роботи телебачення, сайту та соцмереж. Це прискорило випуск новин під час війни, зробило процес більш передбачуваним та зменшило кількість помилок у термінових матеріалах.

Таблиця 2. Порівняння Agile- та Waterfall-підходів у медіапроєктах

Критерій	Agile	Waterfall
Гнучкість управління	Висока	Низька
Швидкість реагування на події	Миттєва завдяки коротким спринтам і щоденним зустрічам	Повільна через послідовність етапів
Командна взаємодія	Постійна комунікація, самоорганізація, кросфункціональні команди	Вертикальна ієрархія, слабкий горизонтальний зв'язок
Виробництво контенту	Ітераційне, тобто контент вдосконалюється на основі фідбеку	Лінійне – матеріал готується один раз і передається далі
Інноваційність	Висока через швидкі експерименти	Низька, бо зміни коштовні
Прогнозованість процесу	Середня	Висока
Точність планування	Змінне планування, адаптація щоспринту	Стале планування на весь проєкт
Актуальність контенту	Максимальна	Нижча, можливі затримки

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Аналіз світових та українських прикладів свідчить про те, що впровадження Agile призводить до зменшення розрізненості редакційних етапів, забезпечує гнучкість у реагуванні на ринкові транс-

формації, сприяє генерації нових ідей та підвищує загальну якість контенту.

Впровадження гнучких методологій управління у сфері медіа має низку очевидних переваг, що визначають їхню актуальність у сучасному бізнес-середовищі. Водночас застосування Agile у медіапроектах супроводжується певними ризиками й викликами, які необхідно враховувати при плануванні та реалізації проектної діяльності.

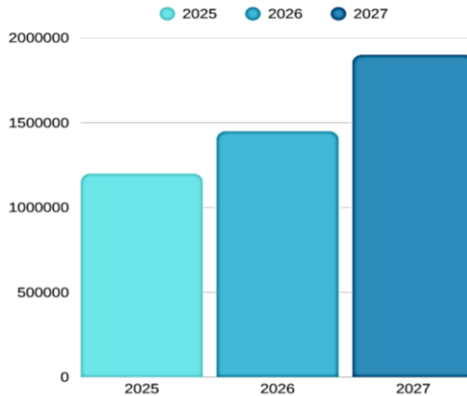


Рис. 2. Прогноз доходів цифрового медіапроекту (за узагальненими моделями INMA)

Переваги застосування Agile у медіапроектах:

1. Адаптивність до змін. Agile забезпечує здатність команди оперативно реагувати на зміни в інформаційному полі, запити аудиторії чи нові технологічні вимоги. Це особливо важливо для медіа, де тематика матеріалів і формат подачі можуть змінюватися щодня.

2. Підвищення ефективності командної взаємодії. Гнучкі методології передбачають активну комунікацію між усіма членами команди, що сприяє прозорості процесів, узгодженню цілей і зменшенню конфліктів. Редакційні команди, які працюють за Scrum або Kanban, демонструють вищий рівень залученості та мотивації працівників.

3. Скорочення виробничого циклу контенту. Завдяки коротким спринтам і постійному контролю за виконанням завдань медіаорганізації можуть швидше створювати і публікувати матеріали, реагуючи на актуальні події. Це підвищує конкурентоспроможність та актуальність продукту.

4. Підвищення якості контенту. Ітераційний характер Agile дозволяє регулярно тестувати проміжні результати, збирати зворотний зв'язок від аудиторії й удосконалювати контент. Такий підхід формує культуру постійного вдосконалення й орієнтації на споживача.

5. Розвиток креативності та самоорганізації. Agile передбачає горизонтальну структуру управління, у якій кожен член команди бере участь у прийнятті рішень. Це стимулює ініціативність, сприяє пошуку інноваційних рішень і підвищує відповідальність за кінцевий результат.

6. Прозорість управлінських процесів. Візуалізація завдань (через Kanban-дошки чи трекери) робить робочий процес відкритим для всіх учасників, що допомагає ефективніше розподіляти ресурси й уникати дублювання функцій.

Основні ризики та обмеження Agile у медіапроектах є:

1. Високі вимоги до кваліфікації менеджера. Для ефективної реалізації Agile необхідна наявність досвідченого фасилітатора або Scrum-майстра, який розуміє як принципи гнучкого управління, так і специфіку медіаіндустрії. Без належного лідерства команда може втратити фокус або дисципліну виконання.

2. Проблеми з вимірюванням результатів. Через креативний характер медіапроектів важко застосовувати кількісні показники ефективності (KPI). Результати часто є суб'єктивними та залежать від реакції аудиторії, що ускладнює об'єктивну оцінку успішності спринтів,

3. Ризик перевантаження команди. Постійні короткі ітерації можуть призвести до емоційного вигорання працівників, якщо відсутня збалансована система планування та відпочинку. Це особливо актуально для редакцій, які працюють у режимі новинного потоку.

4. Культурні та організаційні бар'єри. У традиційних медіакомпаніях із вертикальною структурою управління впровадження Agile може стикнутися з опором керівництва або персоналу. Для успішного переходу необхідна зміна корпоративної культури від контролю до довіри та співпраці.

5. Труднощі з масштабуванням. Agile найкраще працює у невеликих командах (до 10-15 осіб). У великих медіаорганізаціях застосування гнучких методів потребує спеціальних моделей масштабування (наприклад, SAFe чи LESS), що ускладнює управління й потребує додаткових ресурсів.

Agile демонструє значний потенціал для оптимізації управління медіапроектами. Однак, для досягнення максимальної віддачі, його впровадження потребує належної підготовки команди, організаційної готовності та врахування корпоративної культури. Найкращі результати досягаються при поступовому впровадженні гнучких методологій, що враховують унікальні особливості медіаорганізації, командну структуру та специфіку творчого процесу.

Проведене дослідження засвідчує, що гнучкі методології управління - Agile, Scrum, Kanban та Lean - відіграють ключову роль у модернізації медіапроектів у контексті цифрової трансформації та високої динаміки інформаційного простору. На відміну від традиційних каскадних підходів, гнучкі фреймворки забезпечують адаптивність, швидкість, підвищену якість контенту та ефективність взаємодії між учасниками редакційних процесів.

Аналітичний огляд літератури та практичних кейсів (The Guardian, BBC, New York Times, Суспільне) демонструє, що впровадження Agile не лише скорочує виробничий цикл, а й підвищує здатність медіакоманд до оперативного ухвалення рішень і багатofункціональної координації. Це особливо важливо в умовах, коли журналістські процеси визначаються щоденною оперативністю, мультиплатформністю та високими вимогами до фактчекінгу.

Порівняльний аналіз Agile і Waterfall показав, що гнучкі методології забезпечують перевагу у середовищах зі змінними вимогами, характерними для медіасфери. Дані State of Agile Report, CHAOS Report та інших досліджень підтверджують: ймовірність успішності Agile-проектів у 2-3 рази вища, оскільки вони дозволяють синхронізувати творчі, технічні й маркетингові завдання, зберігаючи контроль над якістю контенту.

Разом з тим аналіз виявив і низку ризиків. Головними викликами залишаються організаційна культура, потреба у високій кваліфікації менеджерів, проблема вимірюваності результатів у креативних процесах та ризик перевантаження команди. Це свідчить, що успіх Agile у медіа залежить не лише від технічного впровадження інструментів, а насамперед - від управлінської зрілості команди та готовності редакції до змін.

Особливості медіапроектів оперативність, інформаційна цінність продукту, необхідність верифікації, мультиплатформність та тісна інтеграція з аудиторією роблять гнучкі методології найбільш релевантними для їхнього управління. Гнучкі практики дозволяють

уникнути лінійності процесів, запроваджуючи ітераційні цикли, регулярний фідбек і прозорість роботи, що забезпечує вищий рівень як редакційної ефективності, так і якості кінцевого контенту.

Таким чином, Agile-методології повинні розглядатися не лише як набір технік, а як елемент стратегічного розвитку медіабізнесу. Їхнє застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності медіа, швидшому впровадженню інновацій, підсиленню міждисциплінарної взаємодії та ефективному управлінню ресурсами. Подальші дослідження доцільно зосередити на кількісному вимірюванні ефектів Agile у редакціях, розробці моделей масштабування гнучких фреймворків у медіахолдингах та аналізі їхнього впливу на якість журналістського продукту у довготривалій перспективі.

ЛІТЕРАТУРА

1. 17th Annual State of Agile Report. *Digital.ai* 2024. <https://share.google/cEPorDvehPuYB1pMh>
2. Lautenschläger A.-K. Agiles Arbeiten im Journalismus: Einführung, Anwendung und Effekte von agilen Methoden in deutschen Medienhäusern. 2025. <https://share.google/wvC3vIqvxbVyNbjoi>
3. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide. 2020. URL: <https://share.google/413H9wlEPJLu9l46J>
4. Гавловська Н., Власюк І., Шелепало В. Управління проєктами на основі методології Agile. *Development Service Industry Management*. 2024. С. 257-261. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(39))
5. Гвоздь М., Морозов М., Олинець А.-М. Цифрова трансформація підприємств: інтеграція Agile-підходів у систему менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип.73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-126>
6. Гончаренко В. Проєктний менеджмент і медіа. *MediaLab*. 2020. 15 жовтня. <https://medialab.online/news/projektmanagement/>
7. Петренко Н. О., Кустріч Л. О., Гоменюк М. О. Управління проєктами: навчальний посібник. Київ, 2021. 244 с.
8. Романенко О. Як готувати свій медіапроєкт: інгредієнти й технологія. Кейс Liga Life. *MediaLab*. 2020 10 липня. URL: <https://www.thelede.media/management/2020/07/10/1868/>
9. Філдінг П. Дж. Як керувати проєктами. Харків: Фабула, 2020. 240 с.
10. Хігні Дж. Основи управління проєктами. Харків: Фабула, 2020. 272 с.

Надійшла до редакції 22.10.2025 р.

Прийнята до друку 25.11.2025 р.

REFERENCES

1. 17th Annual State of Agile Report. (2024). *Digital.ai*. <https://share.google/cEPorDvehPuYB1pMh>
2. Lautenschläger, A.-K. (2025). Agiles Arbeiten im Journalismus: Einführung, Anwendung und Effekte von agilen Methoden in deutschen Medienhäusern. <https://share.google/wvC3vIqvxbVyNbjoi>

3. Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020) *The Scrum Guide*. <https://share.google/413H9wIEPjLu9l46J>
4. Havlovska, N., Vlasiuk, I., & Shelepalo, V. (2024) Project management based on the Agile methodology.. *Development Service Industry Management*, 4, 257–261. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8\(39\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-8(39)) [in Ukrainian].
5. Hvoz, M., Morozov, M., & Olynets, A.-M. (2025). Digital transformation of enterprises: integration of Agile approaches into the management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 73. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-126> [in Ukrainian].
6. Honcharenko. V. (2020, October 15) Project management and media. *MediaLab*. <https://medialab.online/news/projektmanagement/>;
7. Petrenko, N. O., Kustrich, L. O., & Homeniuk, M. O. (2021) *Project Management [A Textbook]*. Kyiv [in Ukrainian].
8. Romanenko, O. (2020, July 10). Prepare Your Media Project: Ingredients and Technology. *Keis Liga Life. MediaLab*. (<https://www.thelede.media/management/2020/07/10/1868/>) [in Ukrainian].
9. Fielding, P. J. (2020). *How to Manage Projects*. Kharkiv: Fabula [in Ukrainian].
10. Khigni D. (2020). *Fundamentals of Project Management*. Kharkiv: Fabula [in Ukrainian].

Received: 22.10.2025

Accepted: 25.11.2025

Чернова І. В., Олексієнко С. М. Роль гнучких методологій управління медіапроектами

Стаття присвячена аналізу поняття, різновидів, класифікації гнучких підходів до управління проектами в сфері медіа. На підставі аналізу наукових джерел встановлено детермінантну роль гнучких технологій у адаптуванні організації у мінливому середовищі, запровадженні ітеративних циклів та прозорості процесів.

Обґрунтовано чинники, що зумовили появу та розвиток Agile, Scrum та Kanban та інших гнучких методологій задля швидкої адаптації до мінливих умов та оперативно реагування на нові виклики медіаіндустрії.

Досліджено особливості застосування гнучких методологій управління у сфері медіабізнесу та їх вплив на ефективність реалізації медіапроектів.

Ключові слова: agile-підходи, медіабізнес, теорія управління, медіамейкер, медіапроект, Scrum, Kanban, сторітелінг, Lean, Waterfall-підхід, фактчекінг.

Chernova I. V., Oleksienko S. M. The role of flexible methodologies in media project management

The article is devoted to the analysis of the concept, varieties, and classification of flexible approaches to project management in the media sector. Based on the analysis of scientific sources, the determinant role of flexible technologies in adapting organizations in a changing environment, introducing iterative cycles, and transparency of processes is established. The origins and conditions for the formation of modern flexible methodologies as a business response to a dynamic environment are traced in order to achieve high product quality even with limited resources and in a short time.

It is noted that the struggle for audience attention in the context of rapid technological progress indicates insufficient flexibility and effectiveness of traditional management methods. The factors that led to the emergence and development of Agile, Scrum,

and Kanban and other flexible methodologies for rapid adaptation to changing conditions and rapid response to new challenges of the media industry are substantiated.

The features of the application of flexible management methodologies in the media business sphere are studied and their impact on the effectiveness of media project implementation is determined. The media project is analyzed as a social-communication and production-organizational model on planning, production cycles, communication and the quality of which are directly influenced by the methodologies Scrum, Kanban, Lean, Agile, etc. The characteristics of media projects are based on their unique features compared to classic business, IT or social projects. The media product is presented as a final result, content that produces social value. It is proposed to assess the effectiveness of a media project in terms of compliance with journalistic standards, ethical norms and real impact on the audience, which expands the boundaries of the traditional system of success criteria.

High requirements for team adaptability, speed of decision-making and flexible planning are justified by the extremely rapid change in the information context. The work pays special attention to the architecture of content and multiplatform, because the combination of text materials, videos, podcasts and the transfer of communication to social networks is complementary, which allows production cycles to work in parallel. It is proposed to embed fact-checking directly into the workflow, and not perform it as a separate stage.

The possibilities of the Lean approach to test materials in real time and promptly make changes are noted, and Agile as an approach to promote the rapid implementation of technological innovations and adaptation of the team to new media operating conditions are noted. The choice of a specific technology is determined by the level of project dynamism, editorial structure, the need for experiments and the intensity of the workflow. To choose the appropriate technology, the article presents the strengths and weaknesses, as well as the features of the application of the most common technologies Scrum, Kanban, Lean, Scrumban, combinations of Scrum+Kanban, etc.

Keywords: agile approaches, media business, management theory, media maker, media project, Scrum, Kanban, storytelling, Lean, Waterfall approach, fact checking.