of business processes at the enterprise]. *Економіка та суспільство, (41)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-60

2. Bondarenko, S. M. (2024). Оцінювання гнучкості бізнес-процесів підприємства легкої промисловості як складової їх якості в період воєнного стану [Assessment of the flexibility of business processes of a light industry enterprise as a component of their quality during martial law]. *Економіка та суспільство, (66)*. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-118

3. Davenport, T. H. (1993). *Process innovation: Reengineering work through information technology*. Harvard Business School Press.

4. Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). *Fundamentals of business process management* (2nd ed.). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4

5. International Organization for Standardization. (2015). *ISO 9001:2015: Quality management systems—Requirements*. https://www.iso.org/standard/62085.html

О. Шульга, д.е.н., професор,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка,
м. Київ, Україна

AGILE-ІНСТРУМЕНТИ В СИСТЕМІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕРЕРВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА

Збереження функціональності суб'єктів господарювання безпосередньо залежить від швидкості корегування внутрішніх процесів у відповідь на зміни середовища. У зв'язку з цим фундаментальною характеристикою підприємств постає організаційна стійкість. Впровадження гнучкого управління дає змогу сформувати цю якість шляхом децентралізації повноважень, скорочення ітераційного циклу та підвищення автономності автономних груп. З огляду на це, обґрунтування інструментів гнучкого менеджменту як базису забезпечення стійкості становить значний науковий та практичний інтерес.

У сучасних теоріях менеджменту організаційна стійкість розглядається не як статичний стан чи разовий реактивний захід, а як процесна спроможність системи функціонувати в

умовах постійного тиску та непередбачуваних зсувів середовища. У фундаментальному дослідженні С. Дучек [1] обґрунтовано, що організаційна стійкість розгортається у часі через три послідовні фази: превентивну (здатність передбачати потенційні загрози та готуватися до них), копінг-фазу (спроможність оперативно реагувати на деструктивні чинники в момент їх виникнення) та адаптивну (здатність навчатися, відновлюватися й трансформуватися після перенесеного шоку). Таке розуміння виводить сутність стійкості за межі простого повернення до початкового стану, трактуючи її як якісну еволюцію системи, що дозволяє підприємству зберігати функціональність і формувати нові напрями розвитку на основі засвоєних уроків та набутих практик.

Проте здатність реалізовувати зазначені фази стійкості безпосередньо залежить від наявності у підприємства відповідного інституційного фундаменту, роль якого виконують динамічні спроможності. Адже в умовах високої невизначеності традиційне оперативне управління втрачає ефективність, поступаючись місцем здатності організації вчасно ідентифікувати загрози й можливості, мобілізувати ресурси для їх реалізації та здійснювати безперервну перебудову бізнес-моделей і операційних процесів [2]. У цьому контексті організаційна гнучкість виступає ключовим елементом динамічних спроможностей, оскільки дозволяє оперативно перерозподіляти наявні активи, корегувати стратегічні пріоритети та ухвалювати рішення в умовах дефіциту інформації, що забезпечує довгострокову ринкову життєздатність підприємства.

Водночас забезпечення внутрішньої стійкості та динамізму є неможливим без урахування екстернальних зв’язків підприємства, зокрема в межах ланцюгів постачання. Довгострокова життєздатність виробничих підприємств визначається їхньою спроможністю узгоджувати власні пріоритети вдосконалення із контрагентами, вимагаючи від останніх підвищеної гнучності, стандартів якості та готовності до адаптації. Таким чином, організаційна стійкість формується на перетині внутрішніх динамічних спроможностей підприємства та його здатності будувати адаптивні, стійкі до зовнішніх збурень партнерські мережі.

Впровадження гнучких підходів вимагає докорінної зміни операційної діяльності компанії – відходу від традиційного поділу на окремі відділи на користь автономних команд із фахівців різного профілю. Поєднуючи фахівців різного профілю в межах однієї групи, організація нівелює бар'єри між структурними підрозділами та скорочує час узгодження рішень. Оперативна діяльність таких команд організовується через короткі ітераційні цикли (спринти), що дозволяє розбивати масштабні завдання на контрольовані етапи й регулярно переглядати пріоритети. Система безперервного зворотного зв'язку надає можливість фіксувати відхилення на ранніх стадіях і відразу корегувати продукт чи процес, що мінімізує накопичення системних помилок і безпосередньо підвищує здатність бізнесу адаптуватися до нестабільного середовища.

Саме організаційна гнучкість є базовим елементом динамічних спроможностей, який дає змогу оперативно перегруповувати ресурси та переглядати стратегічні пріоритети за умов високої невизначеності. Децентралізоване ухвалення рішень та готовність до ітераційних змін мінімізують інерційність бізнес-системи, знижуючи операційні ризики та запобігаючи втраті функціональності під час криз. Однак ефективність Agile-трансформації визначається не лише технологічною адаптивністю, але й спроможністю системи підтримувати високий рівень залученості людського капіталу. Організаційна стійкість є комплексною спроможністю, яка передбачає здатність колективу навчатися, відновлюватися та трансформуватися після перенесеного шоку. Здатність організації поєднувати технологічні інструменти з підтримкою людського ресурсу формує базований на знаннях та досвіді адаптивний потенціал, що є запорукою довгострокової стійкості. Водночас ця внутрішня адаптивність персоналу має синхронізуватися із зовнішньою взаємодією з контрагентами для збереження цілісності всього ланцюга створення цінності.

Оцінювання результативності переходу на гнучкі методи управління вимагає відходу від традиційних метрик виробітку на користь якісних показників адаптивності. Першочерговим показником є скорочення часу виходу на ринок, що вимірює тривалість від виникнення ідеї чи фіксації зміни в середовищі до

виведення на ринок готового рішення. Паралельно прискорюється внутрішній операційний цикл, підтверджуючи зростання швидкості виконання завдань у межах окремого спринту. Крім того, важливим якісним індикатором постає рівень автономності та самоорганізації команд, що виражається у зменшенні частки рішень, які потребують вертикального узгодження. Також успішна трансформація характеризується високою гнучкістю у перерозподілі ресурсів, що дозволяє швидко зупиняти неактуальні проєкти, та підвищенням частоти отримання зворотного зв'язку від споживачів і партнерів по ланцюгу постачання [3].

Однак, практична імплементація Agile-менеджменту супроводжується системними бар'єрами, оскільки вимагає перебудови не лише процесів, а й поведінкових моделей усередині організації. Головною перешкодою виступає опір змінам та консервативна корпоративна культура, що проявляється у прагненні зберегти звичні ієрархії, страху втрати контролю з боку менеджменту та побоюванні відповідальності у виконавців. Подолання цього опору потребує формування середовища психологічної безпеки, де помилки сприймаються як матеріал для навчання, що відповідає адаптивній фазі стійкості, а також поетапного впровадження змін через пілотні проєкти.

Іншим вагомим бар'єром є брак Agile-компетентностей та практичного досвіду через відсутність розуміння специфіки фреймворків і нових ролей. Ця проблема вирішується шляхом системного навчання персоналу, залучення зовнішніх коучів та внутрішнього менторства для формування необхідного людського капіталу. Крім того, виникає складність через незрілість інерційних суміжних систем, коли гнучкі команди зіштовхуються з жорсткими вимогами підрядників. Нівелювання цього конфлікту досягається через розбудову адаптивних партнерських мереж і синхронізацію пріоритетів із постачальниками та ключовими стейкхолдерами.

Таким чином, Agile-менеджмент постає дієвим інструментом забезпечення організаційної стійкості підприємств в умовах високої невизначеності. Перехід до гнучких фреймворків дає змогу децентралізувати управлінські рішення,

скоротити ітераційний цикл та підвищити загальну адаптивність організації. Попри наявність бар'єрів, пов'язаних із культурним опором та браком компетентностей, послідовна трансформація процесів і розбудова адаптивних взаємозв'язків із контрагентами створюють умови для довгострокового функціонування та стабільного розвитку бізнес-систем.

Список використаних джерел:

1. Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13, 215-246. DOI: https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7

2. Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. California Management Review, 58(4), 13-35. DOI: https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

3. Urbaniak, M., Rogala, P. & Kafel, P. (2023). Expectations of manufacturing companies regarding future priorities of improvement actions taken by their suppliers. Operations Management Research, 16, 296-310. DOI: https://doi.org/10.1007/s12063-022-00307-2

І. Яцкевич, д.е.н., професор,
професор кафедри менеджменту і маркетингу,
Одеська державна академія будівництва та архітектури,
м. Одеса, Україна

МЕХАНІЗМ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН НА ЗАСАДАХ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ

Сучасне середовище функціонування підприємств характеризується високим рівнем невизначеності, прискоренням технологічних змін, цифровізацією бізнес-процесів, трансформацією споживчого попиту та необхідністю оперативного реагування на зовнішні й внутрішні виклики. За таких умов традиційні моделі управління, орієнтовані на довгострокове детальне планування, жорсткий розподіл функцій та централізоване прийняття рішень, не завжди забезпечують необхідний рівень організаційної гнучкості. Природно, що це