

3. Програми навчання і розвитку: система розвитку кваліфікацій персоналу [4, с. 191].

V. Впровадження інновацій та розвиток технічних і технологічних можливостей підприємства:

1. Наявність значних витрат на проведення досліджень і розвиток: вкладення інвестицій в оснащення сучасним обладнанням, впровадженням нових технологій та інновацій.

2. Створення нових продуктів, товарів та послуг – їх кількість та новизна.

3. Реалізація нових інноваційних проєктів: успішність і вигода [4].

Класифікацію ефективності діяльності підприємства містить багато різних аспектів діяльності підприємств і які мають різні варіанти комбінацій для оцінки загальної ефективності та різних напрямків і видів його діяльності. Важливо пам'ятати, що ефективність є комплексним поняттям, і оцінка ефективності підприємства повинна враховувати різні сторони його функціонування.

Список використаних джерел:

1. Ачкасова Л. М. Система управління ефективністю діяльності підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 5-17.
2. Орлів М. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 4. С. 105-110.
3. Отенко І. П. Ефективність як основне поняття та критерій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 190-195.
4. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Храпач В. О. Управління фінансовою стійкістю підприємства в контексті забезпечення економічної безпеки в умовах посилення інтеграційних процесів в економіці. *Бізнес Інформ*. 2020. № 12. С. 245-251.

Ляшенко О. Г., канд. екон. наук Скрипник Н. Є.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ГНУЧКІСТЬ (AGILITY) ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ОПЕРАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ

Турбулентність, в умовах якої функціонує українська економіка через масштабну військову агресію, характеризується розривом логістичних ланцюгів та нестабільністю ринкового середовища. Відповідно, традиційні підходи до управління відповідними операційними ризиками втрачають свою ефективність.

Класична парадигма ризик-менеджменту, що базується на ретроспективному аналізі даних та жорсткій регламентації бізнес-процесів, виявляється занадто інертною для реагування на системні шоки. У цьому контексті концепція організаційної гнучкості Agility стає сучасним стратегічним інструментом забезпечення життєстійкості бізнесу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю переосмислення підходів до операційної безпеки, де пріоритетом стає не уникнення ризиків, а здатність підприємства швидко адаптуватися до них.

Вагомий внесок у дослідження адаптації Agile-підходів до специфіки вітчизняного бізнесу в умовах війни зробили сучасні українські науковці М. В. Кондрашова, О. М. Кондрашов, Л. М. Мех [1]; І. В. Краснова, М. С. Щеглюк, Г. О. Тур [2]; Т. Мельник [3]; Р. Т. Яворський та С. В. Шишковський [4]; В. С. Яковенко, Д. К. Ткаліч [5]; Д. В. Ярмусь. Зокрема, Д. В. Ярмусь обґрунтовує необхідність трансформації класичних моделей ризик-менеджменту в адаптивні системи, здатні функціонувати в умовах воєнного стану та невизначеності. Р. Т. Яворський та С. В. Шишковський розглядають формування гнучкої системи менеджменту не як ситуативний захід, а як стратегічний інструмент розвитку підприємства, що забезпечує швидкість прийняття управлінських рішень. У свою чергу, колектив авторів на чолі з М. В. Кондрашовою проводить порівняльний аналіз традиційних та гнучких методологій, доводячи ефективність гібридних підходів для забезпечення операційної стійкості в умовах цифрової трансформації.

Мета дослідження полягає в аналізі ролі гнучкості як стратегічного інструменту в системі управління операційними ризиками. Концепція Agility в економічній теорії визначається як здатність організації своєчасно виявляти зміни у зовнішньому середовищі та реагувати на них шляхом швидкої реконфігурації ресурсів, процесів і стратегій. На відміну від поняття «стабільність», що передбачає опір змінам, Agility розглядає невизначеність як нову нормальність, де ефективна стратегія підприємства визначається здатністю менеджменту до гнучкого перерозподілу ресурсів.

Впровадження Agile-принципів в управління операційними ризиками передбачає перехід від довгострокового детального планування до ітераційного підходу. Це дозволяє розбити складні стратегічні завдання на короткі періоди, що суттєво знижує «ціну помилки» та дозволяє тестувати гіпотези щодо нових ринків чи продуктів з мінімальними витратами ресурсів. Спочатку розроблені

для IT-індустрії, такі принципи, як децентралізація прийняття рішень та орієнтація на результат замість жорсткого планування, виявляють себе ефективними в анти-кризовому менеджменті реального сектору. Важливим аспектом стратегічної гнучкості є цифрова трансформація. Стрімкі технологічні інновації та розвиток цифрових платформ виступили каталізаторами змін, посиливши гнучкість фінансового та операційного середовища. Використання хмарних технологій, Big Data та інструментів віддаленої роботи дозволяє підприємствам зберігати операційну керованість навіть за умови фізичного руйнування інфраструктури або неможливості доступу до офісів. Цифровізація перетворює ризик-менеджмент із захисної функції на проактивну систему, тобто, таку, що діє на випередження, а не лише реагує на події, що вже сталися; така система здатна прогнозувати загрози в режимі реального часу.

Особливу роль у забезпеченні Agility відіграє людський капітал та організаційна культура. В умовах, коли горизонт планування скорочується до тижнів, а зовнішні умови змінюються щоденно, здатність управлінської команди швидко формувати крос-функціональні групи для вирішення нагальних проблем стає критичною перевагою. Крім того, стратегічна гнучкість реалізується через диверсифікацію бізнес-моделей. Підприємства, які здатні оперативно змінювати продуктову лінійку або канали збуту, демонструють значно вищі показники відновлення діяльності в кризовий період. Вибір стратегічної альтернативи має базуватися на аналізі сценаріїв, що дозволяє підготувати організацію до різних варіантів розвитку подій.

Таким чином, сьогодні Agility є стратегічним інструментом управління операційними ризиками вітчизняного бізнесу в умовах невизначеності. Перехід до гнучких моделей управління дозволяє перетворити управління ризиками на динамічний процес, де цифрові технології забезпечують швидкість реакції, а децентралізована культура управління – якість прийняття рішень. Впровадження Agility дозволяє конвертувати операційні загрози у можливості для розвитку.

Список використаних джерел

1. Кондрашова М. В., Кондрашов О. М., Мех Л. М. Agile і традиційне управління проектами: порівняння і вибір підходу. *Економічні горизонти*. 2025. № 2(31). С. 13-19.
2. Мельник Т. Український бізнес в умовах війни: сучасний стан, проблеми та шляхи їх вирішення. *Journal of Innovations and Sustainability*. 2023. № 7(3). <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>.

3. Яворський Р. Т., Шишковський С. В. Формування гнучкої системи менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2023. № 10. С. 329-333. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-329-333>.
4. Яковенко В. С., Ткаліч Д. К. Особливості механізму управління інноваційними процесами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2022. № 12. С. 93-98.
5. Ярмусь Д. В. Ризик-менеджмент в умовах воєнного стану: адаптація моделей управління. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 1. № 2(93). С. 337-343.

Манейло С. В.

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна)

ЛІДЕРСТВО ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА В УКРАЇНСЬКОМУ БІЗНЕСІ

В сучасних українських компаніях поняття корпоративної культури слід розглядати не лише як набір формальних правил чи гасел, а як фундаментальний елемент стратегічного управління, який сприяє адаптації бізнесу до змінного середовища. Наприклад, дослідження показують, що корпоративна культура є «основою успішного бізнесу» через вплив на мотивацію, задоволеність працівників та ефективність підприємства [1]. Водночас лідерство в таких організаціях відіграє ключову роль: лідер не лише керує процесами, але й формує цінності, стандарти поведінки та самоідентифікацію команди.

Ключовий тезис: лідерство й корпоративна культура взаємопов'язані – лідер створює (або трансформує) корпоративну культуру, а культура, у свою чергу, визначає ефективність лідерства. У роботі [2] підкреслюється, що роль лідера у формуванні корпоративної культури є вирішальною для сталого розвитку організації. Адаптація міжнародних моделей корпоративної культури до національного контексту є не просто бажаною, а необхідною.

У періоди криз (наприклад, пандемії чи війни) корпоративна культура набуває особливого значення як фактор стійкості бізнесу. Дослідження показують, що під час пандемії COVID-19 підприємства, які змогли зберегти соціальні зв'язки, підтримати працівників і трансформувати культуру, мали кращі шанси на виживання. У таких умовах ефективне лідерство проявляється не лише через управління процесами, а й через об'єднання команди навколо цінностей, створення довіри та емпатії. Корпоративна культура в українському бізнесі виступає