

**Оцінка ефективності стратегічних рішень як чинника підвищення
економічної стійкості підприємства**

Старов Олександр Сергійович

аспірант кафедри економіки та маркетингу Харківського національного університету міського господарства ім. О.М.Бекетова, 61002, Україна, м. Харків, вул. Чорноглазівська, 17, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-7307-0225>

Прийнято: 19.01.2025 | Опубліковано: 29.01.2025

***Анотація.** Метою даного дослідження є обґрунтування впливу стратегічних рішень, заснованих на гнучких управлінських підходах, на забезпечення економічної стійкості підприємств в умовах сучасного динамічного ринкового середовища. У статті досліджуються ключові аспекти стратегічного управління, серед яких гнучкість, адаптивність та ефективність. Особливу увагу приділено використанню методології Agile як інструменту, що сприяє мінімізації ризиків, підвищенню прозорості процесів і оптимізації часу реалізації управлінських рішень.*

У процесі дослідження використовувалися системний підхід до оцінки економічної стійкості підприємств, кількісні методи аналізу для виявлення ефективності впровадження гнучких підходів, а також порівняльний аналіз успішності стратегічних рішень у різних галузях економіки. Практичні дані були отримані з реальних кейсів, зокрема підприємств, що інтегрували методи Scrum у свої бізнес-процеси. Аналіз літературних джерел дозволив виокремити основні переваги та виклики впровадження Agile у стратегічне управління.



Результати дослідження підтверджують, що гнучкі підходи в управлінні сприяють адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища та підвищенню їх економічної стійкості. Зокрема, міжфункціональна співпраця, інтегрована у методології Agile, сприяє ефективності процесу прийняття стратегічних рішень, знижуючи рівень організаційних бар'єрів. Виявлено, що принципи клієнтоорієнтованості, закладені в основу Agile, є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємств. Крім того, дослідження підтвердило, що скорочення циклу прийняття рішень та підвищення прозорості стратегічного управління позитивно впливають на загальну ефективність організації.

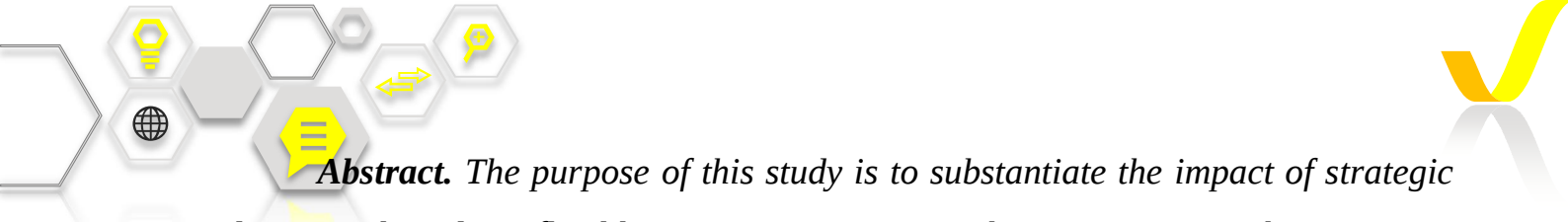
Висновки демонструють, що використання гнучких підходів є важливим чинником у забезпеченні довгострокової економічної стійкості підприємств. На основі результатів розроблено рекомендації щодо інтеграції Agile у стратегічне управління різними секторами економіки, з урахуванням галузевих особливостей та масштабів організацій. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення існуючих підходів та розробку методів для оцінки довгострокового впливу Agile на економічну стійкість.

***Ключові слова:** гнучкість управління, організаційна адаптивність, прозорість процесів, міжфункціональна взаємодія, клієнтоцентричний підхід, управлінські ризики, конкурентні переваги, ефективність стратегій.*

Evaluation of the Effectiveness of Strategic Decisions as a Factor in Enhancing the Economic Stability of an Enterprise

Oleksandr Starov

PhD Student, Department of Economics and Marketing, O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, 61002, Ukraine, Kharkiv, Chornoglazivska St., 17, ORCID <https://orcid.org/0009-0008-7307-0225>



Abstract. *The purpose of this study is to substantiate the impact of strategic decisions based on flexible management approaches on ensuring the economic stability of enterprises in the conditions of a dynamic modern market environment. The article examines key aspects of strategic management, including flexibility, adaptability, and efficiency. Particular attention is paid to the use of the Agile methodology as a tool that helps minimize risks, enhance process transparency, and optimize the implementation time of management decisions.*

The study employs a systematic approach to assess the economic stability of enterprises, quantitative analysis methods to identify the effectiveness of implementing flexible approaches, and a comparative analysis of the success of strategic decisions across different economic sectors. Practical data were derived from real cases, particularly enterprises that integrated Scrum methods into their business processes. A review of literature sources highlighted the main advantages and challenges of implementing Agile in strategic management.

The results of the study confirm that flexible management approaches contribute to enterprises' adaptation to changes in the external environment and enhance their economic stability. Specifically, cross-functional collaboration, integrated into the Agile methodology, improves the effectiveness of strategic decision-making processes by reducing organizational barriers. It was found that the customer-centric principles embedded in Agile serve as a key factor in improving the competitiveness of enterprises. Moreover, the study demonstrated that shortening the decision-making cycle and increasing the transparency of strategic management have a positive impact on the overall efficiency of organizations.

The conclusions demonstrate that the use of flexible approaches is a significant factor in ensuring the long-term economic stability of enterprises. Based on the results, recommendations have been developed for integrating Agile into strategic management across various sectors of the economy, taking into account industry specifics and organizational scales. Further research could focus on improving existing approaches and developing methods to assess the long-term impact of Agile on economic stability.



Keywords: *flexible management, organizational adaptability, process transparency, cross-functional collaboration, customer-centric approach, managerial risks, competitive advantages, strategy efficiency.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному динамічному світі підприємства стикаються з численними викликами, які вимагають швидкої адаптації до змін та розробки ефективних стратегій для забезпечення економічної стійкості. Глобалізація, стрімкий розвиток технологій, зміна споживчих уподобань та посилення конкуренції створюють нові ризики для бізнесу. Традиційні підходи до стратегічного управління, засновані на статичних планах та довгострокових прогнозах, часто не відповідають вимогам сучасного ринку, що призводить до втрати конкурентоспроможності.

Головною проблемою є відсутність достатньої гнучкості у стратегічному управлінні. У традиційних моделях стратегічне планування має жорсткі рамки, що не дозволяють швидко адаптуватися до змін у бізнес-середовищі. Це стає серйозною перешкодою для підприємств, які прагнуть зберегти свою економічну стійкість.

Крім того, сучасне стратегічне управління повинно враховувати зростаючу роль клієнта як центральної фігури ринку. Підприємства, які ігнорують потреби та очікування своїх клієнтів, ризикують втратити свої позиції через нездатність адаптувати продукти чи послуги до змінних вимог споживачів.

Методологія Agile, яка спочатку була розроблена для програмного забезпечення, демонструє значний потенціал у вирішенні цих проблем. Її основні принципи – гнучкість, інкрементність, клієнтоорієнтованість, міжфункціональна співпраця та прозорість – пропонують ефективні рішення для багатьох викликів сучасного стратегічного управління.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження методології Agile у стратегічному управлінні отримало значну увагу в сучасній науковій літературі завдяки її потенціалу у вирішенні проблем адаптивності, економічної стійкості та клієнтоорієнтованості. Огляд останніх публікацій дозволяє виокремити ключові наукові підходи та проблеми, які залишаються недостатньо розкритими.

Ігнатко М.І. аналізує вплив Agile-підходів на інноваційний розвиток агросектору, підкреслюючи їхню роль у підвищенні адаптивності до цифрової економіки. Автор зазначає, що інтеграція гнучких методів дозволяє забезпечити ефективне стратегічне управління навіть у традиційних галузях економіки [1]. У цьому контексті Держак Н.О. та Зубрицький А.І. досліджують застосування Agile у ланцюгах постачання, вказуючи на значне підвищення прозорості процесів і швидкість адаптації до змінних умов ринку. Водночас, вони акцентують увагу на складнощах впровадження, пов'язаних із недостатньою підготовкою персоналу [2].

Лобода О.М. і Кириченко Н.В. детально аналізують методи організації ІТ-проектів, зокрема Scrum і Kanban, і вказують на їхню ефективність у зниженні ризиків під час реалізації складних проектів. Однак автори наголошують, що недостатньо вивченим залишається питання інтеграції цих методів у масштабні підприємства [3]. Жмай О. та Бадера К. акцентують увагу на етапах впровадження Scrum і зазначають, що успішність методології значною мірою залежить від адаптації під потреби конкретного підприємства [4].

Воронкова В.Г. у співпраці з Нікітенко В.О. та Васильчук Г.М. розглядають Agile як філософію, яка сприяє розвитку цифрової економіки. Вони вказують, що Agile може стати основою стратегічного управління, проте дослідження залишають відкритими питання його впливу на довгострокову економічну стійкість підприємств [5]. Chahal S. у своїй роботі аналізує використання Agile в управлінні продуктами, наголошуючи на важливості клієнтоорієнтованого підходу та швидкості прийняття рішень. Автор зазначає,



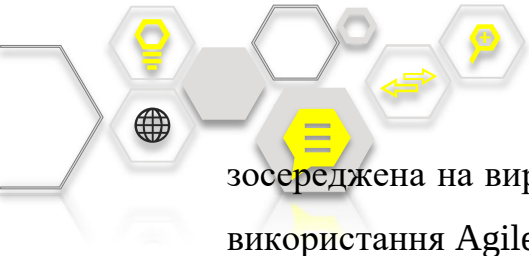
що одним із викликів залишається гармонізація міжфункціональної співпраці [6].

Senabre Hidalgo E. вивчає адаптацію Scrum у наукових проєктах, підкреслюючи її потенціал у поліпшенні координації між учасниками команд і зниженні ризиків у виконанні досліджень. Цей підхід може бути корисним і для стратегічного управління, однак його вплив на економічну стійкість потребує подальшого аналізу [7]. У роботі Serrador P. і Pinto J.K. зазначається, що Agile сприяє успішності проєктів завдяки інкрементальності та прозорості, але автори підкреслюють, що необхідно враховувати специфіку галузей, де впроваджується методологія [8].

Шпак Ю.Н., Ільницький В.В. та Андрухів І.Т. розглядають Agile як один із методів, що дозволяє підвищити гнучкість управління ланцюгами постачання в умовах невизначеності. Вони наголошують, що у порівнянні з Lean, Agile демонструє кращу адаптивність, але складності виникають на етапі інтеграції у традиційні структури [9]. Шапошнікова О.П. і Кірвас В.В. досліджують застосування Agile у проєктному навчанні, наголошуючи на його потенціалі у підготовці спеціалістів. Водночас автори звертають увагу на те, що використання методології потребує адаптації до освітнього середовища [10].

Хомич О.В. і Артеменко Л.П. вивчають стратегічне управління на основі Agile, акцентуючи увагу на важливості зміни корпоративної культури для успішного впровадження методології. Вони зазначають, що цей аспект часто ігнорується в дослідженнях, що створює прогалину у практичному застосуванні Agile [11].

Загальний огляд свідчить про значну кількість досліджень у сфері використання Agile у стратегічному управлінні, однак залишаються невирішеними питання інтеграції методології у масштабні підприємства, оцінки її довгострокового впливу на економічну стійкість, а також гармонізації міжфункціональної співпраці. У цій статті увага буде



зосереджена на вирішенні зазначених проблем і розробці рекомендацій щодо використання Agile у стратегічному управлінні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.

Незважаючи на зростаючу популярність Agile у стратегічному управлінні, залишається низка невирішених питань, які потребують глибшого аналізу. Серед них ключовими є такі:

1. Оцінка ефективності Agile у забезпеченні економічної стійкості підприємств. Хоча багато компаній повідомляють про позитивний вплив Agile, залишається відкритим питання щодо об'єктивних методів оцінки цієї ефективності, особливо в умовах різних галузей і ринкових середовищ.

2. Інтеграція принципів клієнтоорієнтованості у стратегічне управління. Як саме Agile може допомогти підприємствам максимально враховувати потреби клієнтів? Чи є універсальні підходи до впровадження клієнтоорієнтованих стратегій, чи вони залежать від специфіки бізнесу?

3. Міжфункціональна співпраця та її вплив на стратегічне управління. Незважаючи на те, що Agile передбачає активну взаємодію між різними функціональними підрозділами, досі недостатньо досліджено, як саме цей аспект впливає на реалізацію стратегій у масштабних компаніях із традиційною структурою управління.

4. Фактори успішного впровадження Agile. Чи існують об'єктивні критерії, які визначають готовність підприємства до переходу на Agile? Як організаційна культура, розмір компанії або галузева специфіка впливають на успішність інтеграції цієї методології?

Таким чином, дослідження впливу Agile на стратегічне управління повинно зосереджуватися на пошуку відповідей на ці питання. Це не лише сприятиме розширенню наукових знань у сфері управління, а й надасть підприємствам конкретні інструменти для вирішення їхніх практичних завдань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є комплексне обґрунтування ефективності використання методології Agile у



стратегічному управлінні для забезпечення економічної стійкості підприємств, з урахуванням її впливу на адаптивність до змін, клієнтоорієнтованість, міжфункціональну співпрацю та зниження ризиків стратегічного управління.

Основними завданнями дослідження є:

1. Дослідити, як методологія Agile сприяє адаптації підприємств до змін ринкових умов та підвищує їхню економічну стійкість.
2. Визначити роль міжфункціональної співпраці у підвищенні прозорості процесу прийняття стратегічних рішень та їх ефективності.
3. Обґрунтувати, як принципи Agile забезпечують зниження ризиків у стратегічному управлінні завдяки тестуванню інкрементальних рішень.
4. Проаналізувати вплив клієнтоорієнтованості, забезпеченої Agile, на конкурентоспроможність підприємств.

Таким чином, дослідження спрямоване на виявлення ключових аспектів впливу Agile на стратегічне управління, які дозволяють підприємствам ефективно реагувати на виклики сучасного бізнес-середовища, знижувати ризики та підвищувати задоволеність клієнтів. Проведене дослідження сприятиме не лише теоретичному обґрунтуванню ефективності Agile, а й розробці практичних рекомендацій для підприємств різних галузей.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням здобутих наукових результатів. У сучасному світі, де бізнес-середовище постійно змінюється, підприємства стикаються з необхідністю швидкого і гнучкого реагування на виклики. Традиційні підходи до стратегічного управління, що базуються на довгострокових прогнозах і статичних планах, часто не враховують непередбачуваність сучасного ринку. У цьому контексті застосування методології Agile стало важливим інструментом для прийняття стратегічних рішень, що дозволяє організаціям не лише виживати, а й досягати конкурентних переваг.

Однією з головних причин популярності Agile у стратегічному управлінні є її здатність забезпечити високу швидкість адаптації до змін.



Сучасні підприємства працюють у середовищі, де економічні, політичні, соціальні та технологічні чинники змінюються з безпрецедентною швидкістю. Agile дозволяє швидко реагувати на такі зміни завдяки своїй інкрементній структурі, що сприяє поступовому впровадженню рішень з можливістю їх оперативного коригування. Наприклад, якщо на ринку з'являється новий конкурентний продукт, компанія, що використовує Agile, може швидко переглянути свою стратегію, змінити підхід до маркетингу або впровадити нові функціональні можливості у власний продукт.

Важливим аспектом застосування Agile є її орієнтація на клієнта. У процесі стратегічного управління це дозволяє підприємствам забезпечувати високу конкурентоспроможність, зосереджуючи увагу на реальних потребах та очікуваннях споживачів. Замість того щоб приймати рішення, базуючись виключно на внутрішніх припущеннях або застарілих даних, Agile стимулює безперервний діалог із клієнтами, збір зворотного зв'язку та його інтеграцію у процес прийняття рішень. Наприклад, компанії можуть використовувати такі інструменти, як опитування, анкетування або аналіз відгуків клієнтів, щоб створювати стратегії, які максимально відповідають ринковим умовам.

Ще одним важливим аспектом є підвищення ефективності командної роботи. Agile базується на колаборації між різними функціональними відділами, що дозволяє уникати ізольованості в прийнятті рішень. У стратегічному управлінні такий підхід особливо корисний, оскільки стратегія зазвичай стосується всіх аспектів діяльності компанії, від фінансів і маркетингу до операційного управління. Наприклад, у рамках реалізації стратегічного плану міжфункціональна команда може одночасно розробляти маркетингову кампанію, оптимізувати фінансові ресурси та вдосконалювати операційні процеси, що значно скорочує час виконання задач і підвищує їхню якість.

Прозорість і доступність інформації -- ще одна ключова перевага, яку Agile приносить у процес прийняття стратегічних рішень. Традиційно стратегічне управління страждає від браку комунікації між різними рівнями

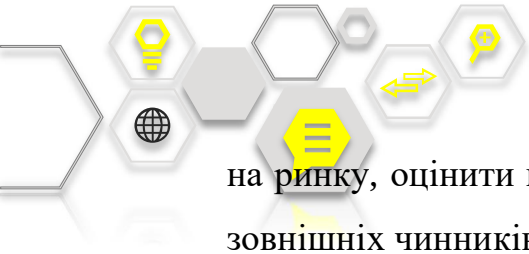


управління. Це може призводити до неузгодженості цілей або розривів у реалізації стратегічних ініціатив. Agile, завдяки регулярним зустрічам, обговоренням і чітким звітам, забезпечує високу прозорість процесу прийняття рішень. Наприклад, щоденні зустрічі (daily stand-ups) у команді дозволяють оперативно вирішувати проблеми, що виникають, і забезпечують доступ до актуальної інформації для всіх учасників процесу.

Постійне вдосконалення є одним із фундаментальних принципів Agile, який забезпечує її ефективність у стратегічному управлінні. У традиційних підходах стратегічні плани часто залишаються незмінними навіть у разі зміни зовнішніх умов, що може призвести до неефективності реалізації. Agile, навпаки, пропонує регулярний аналіз результатів і їхню оптимізацію. Це дозволяє компаніям своєчасно вносити зміни до стратегій і уникати накопичення помилок. Наприклад, після завершення кожної ітерації підприємство може оцінити її результати, визначити сильні й слабкі сторони реалізації та внести необхідні корективи.

Ще одним важливим аспектом є мінімізація ризиків у процесі прийняття стратегічних рішень. Традиційні підходи до стратегічного управління зазвичай передбачають значні початкові інвестиції, які можуть бути втрачені у разі зміни ринкових умов. Agile пропонує інший підхід, заснований на реалізації невеликих інкрементів. Це дозволяє підприємствам тестувати свої рішення на ранніх етапах і оцінювати їхню ефективність до здійснення значних вкладень. Наприклад, замість запуску повномасштабної маркетингової кампанії компанія може спочатку протестувати кілька ключових елементів стратегії на невеликій аудиторії.

Важливим інструментом, який підтримує Agile у прийнятті стратегічних рішень, є використання сучасних технологій. Цифрові платформи, аналітичні інструменти та автоматизовані системи дозволяють підприємствам швидко збирати, обробляти та аналізувати дані, необхідні для прийняття стратегічних рішень. Наприклад, бізнес-аналітика може допомогти виявити ключові тренди



на ринку, оцінити конкурентоспроможність продукту або передбачити вплив зовнішніх чинників на діяльність компанії.

В умовах глобалізації та постійного ускладнення бізнес-середовища застосування Agile також сприяє підвищенню рівня інноваційності підприємств. Гнучкий підхід дозволяє компаніям швидко тестувати нові ідеї, прототипи продуктів чи послуг і оцінювати їхній потенціал. Наприклад, у рамках стратегічного управління інноваціями Agile дозволяє компаніям запускати пілотні проєкти, отримувати зворотний зв'язок від клієнтів і вдосконалювати свої рішення на основі отриманих даних.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження Agile у процес стратегічного управління також супроводжується певними викликами. Наприклад, для багатьох організацій складно змінити усталені традиційні підходи та перейти до гнучкої моделі управління. Важливим фактором успішного впровадження Agile є наявність культури змін у компанії, а також готовність керівництва підтримувати інноваційні підходи. У цьому контексті значну роль відіграє навчання працівників, проведення тренінгів і залучення експертів, які мають досвід впровадження Agile.

Отже, Agile – це не лише методологія, але й стратегічна філософія, яка дозволяє підприємствам підвищувати ефективність, знижувати ризики та адаптуватися до динамічних змін. Її впровадження у стратегічне управління стає важливою передумовою досягнення економічної стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасного бізнес-середовища.

На основі проведеного аналізу принципів Agile та їхнього впливу на стратегічне управління підприємствами, було сформульовано низку гіпотез, які відображають ключові аспекти впровадження цієї методології у практику. Ці гіпотези спрямовані на обґрунтування важливості Agile як інструменту підвищення ефективності стратегічних рішень та забезпечення економічної стійкості підприємств. Нижче наведені робочі гіпотези, які стали основою для подальшого дослідження.



1. Гнучкі методології, такі як Agile, сприяють підвищенню економічної стійкості підприємств через адаптивність до змін ринкових умов. Agile дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зовнішні виклики, адаптуючи стратегії в реальному часі.

2. Використання Agile забезпечує вищу ефективність стратегічних рішень завдяки прозорості процесу прийняття рішень та міжфункціональній співпраці. Чіткий обмін інформацією та залучення різних відділів до процесу розробки стратегій зменшують ризик невірних рішень.

3. Agile-методологія сприяє зниженню ризиків стратегічного управління шляхом тестування інкрементальних рішень на ранніх етапах їхньої реалізації. Розбиття стратегічних цілей на короткі ітерації дозволяє виявляти недоліки ще до масштабного впровадження.

4. Принципи Agile забезпечують більшу клієнтоорієнтованість стратегічного управління, що веде до підвищення конкурентоспроможності підприємства. Постійний зворотний зв'язок від клієнтів дозволяє підприємствам краще задовольняти їхні потреби.

У сучасному динамічному бізнес-середовищі здатність компаній швидко адаптуватися до змін стала однією з основних передумов забезпечення їхньої економічної стійкості. Традиційні підходи до стратегічного управління часто не враховують непередбачуваності ринку, що може призводити до неефективного використання ресурсів та втрати конкурентних позицій. У цьому контексті впровадження методології Agile набуває особливого значення. Її гнучкість, орієнтація на поступове впровадження змін та інтерактивність у процесах прийняття рішень створюють передумови для швидкого реагування на зовнішні виклики та внутрішні зміни.

Адаптивність, закладена в основу Agile, дозволяє підприємствам швидко реагувати на зміни ринкових умов, вносячи необхідні корективи у стратегічні рішення. Наприклад, компанія може коригувати свої бізнес-процеси у відповідь на зміну споживчих переваг або економічних умов. Важливість цього підходу особливо очевидна у висококонкурентних галузях,

таких як ІТ або роздрібна торгівля, де навіть незначне відставання у впровадженні нових продуктів чи технологій може стати вирішальним.

Яскравим прикладом успішного застосування Agile є компанія Microsoft, яка використала цю методологію для створення Windows 10. До переходу на Agile розробка нових версій операційної системи займала кілька років, що призводило до затримок та втрати частини ринку. Завдяки впровадженню гнучких підходів компанія змогла організувати процеси розробки таким чином, щоб частіше випускати оновлення, враховуючи зворотний зв'язок від клієнтів. Це забезпечило не лише зростання рівня задоволеності клієнтів, а й покращення ринкових показників компанії.

Здатність Agile підвищувати економічну стійкість також підтверджується аналітичними дослідженнями. Наприклад, аналіз показників компаній, які впровадили Agile, виявив, що операційні витрати в середньому скоротилися на 15-20%, тоді як час виходу нових продуктів на ринок зменшився на 30-50%. Крім того, доходи від інноваційних продуктів зросли на 25%. Компанія Spotify, яка повністю перейшла на Agile, продемонструвала значне зростання завдяки швидкому впровадженню інноваційних функцій, що дозволило їй залишатися конкурентоспроможною в умовах високої конкуренції на ринку потокового аудіо.

Для ілюстрації впливу Agile на економічну стійкість підприємств можна навести графік, який демонструє динаміку змін економічних показників компаній до та після впровадження Agile.



Рис. 1. Динаміка змін операційних витрат і часу виходу продукту на ринок до та після впровадження Agile

Джерело: власна розробка автора на основі узагальнення даних щодо впровадження методології Agile у провідних компаніях світу



Графік чітко показує, що компанії, які застосовують гнучкі методології, отримують значні переваги у скороченні витрат і підвищенні ефективності.

Окрім цього, гнучкість Agile дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з прийняттям стратегічних рішень. У традиційних підходах стратегічне планування часто потребує великих початкових інвестицій, які стають важкими для коригування в умовах зміни ринкових умов. Agile, зі своїм підходом до інкрементального впровадження, дозволяє тестувати рішення на ранніх етапах та уникати значних витрат на нерентабельні проєкти. Наприклад, замість запуску масштабної маркетингової кампанії компанія може почати з тестування кількох ключових елементів стратегії на невеликій вибірці клієнтів. Це дозволяє виявити потенційні недоліки та скоригувати стратегію до того, як вона буде впроваджена повністю.

У підсумку, застосування Agile у стратегічному управлінні дозволяє підприємствам не лише забезпечити адаптивність до зовнішніх змін, а й досягти значного зростання ефективності, знизити ризики та закріпити свою економічну стійкість. Практичні приклади та аналітичні дані свідчать, що Agile є надійним інструментом для стратегічного управління в умовах сучасного бізнес-середовища.

Прозорість і ефективна взаємодія між командами є ключовими аспектами успішного стратегічного управління, які безпосередньо впливають на здатність підприємства досягати поставлених цілей. Традиційні підходи до розробки стратегій часто страждають від недостатньої координації між відділами, що призводить до неузгодженості цілей та розривів у реалізації. У цьому контексті методологія Agile стає інструментом, який дозволяє компаніям досягати високої ефективності завдяки інтеграції принципів прозорості та міжфункціональної співпраці.

Agile базується на принципах відкритості, регулярного обміну інформацією та спільного вирішення проблем, що забезпечує гармонійну взаємодію між командами. Наприклад, щоденні зустрічі (daily stand-ups), які є



стандартним інструментом Agile, дозволяють учасникам процесу оперативно обговорювати поточний стан справ, визначати пріоритети та вирішувати виникаючі проблеми. Це дає змогу уникати затримок у прийнятті рішень і забезпечує синхронізацію між різними відділами.

Ефективність стратегічних рішень також залежить від здатності компанії залучати до процесу різні функціональні підрозділи. У рамках Agile цей процес організовується шляхом створення міжфункціональних команд, які об'єднують працівників з різних напрямків: маркетингу, фінансів, операційного управління, ІТ тощо. Такий підхід дозволяє враховувати різноманітні аспекти діяльності підприємства, що підвищує якість стратегічних рішень.

Наприклад, у компанії Bosch впровадження Agile допомогло вирішити проблему ізольованості між інженерними та комерційними командами. Раніше відсутність комунікації призводила до затримок у розробці та виході нових продуктів. Після переходу на Agile було створено інтегровані команди, які змогли швидше реагувати на потреби ринку та вдосконалювати продукти. Як наслідок, компанія досягла скорочення часу розробки на 30% і значного підвищення задоволеності клієнтів.

Ще одним прикладом є компанія Cisco, яка використовує Agile для вдосконалення процесів у своїх міжфункціональних командах. Залучення різних відділів до розробки стратегій дозволило компанії краще синхронізувати ресурси та скоротити витрати на реалізацію проєктів. Cisco зазначає, що використання Agile сприяє підвищенню прозорості процесів, що дозволяє уникати дублювання зусиль і знижувати кількість конфліктів у команді.

Для більшої наочності можна представити рисунок, який ілюструє процес взаємодії міжфункціональної команди у рамках Agile.

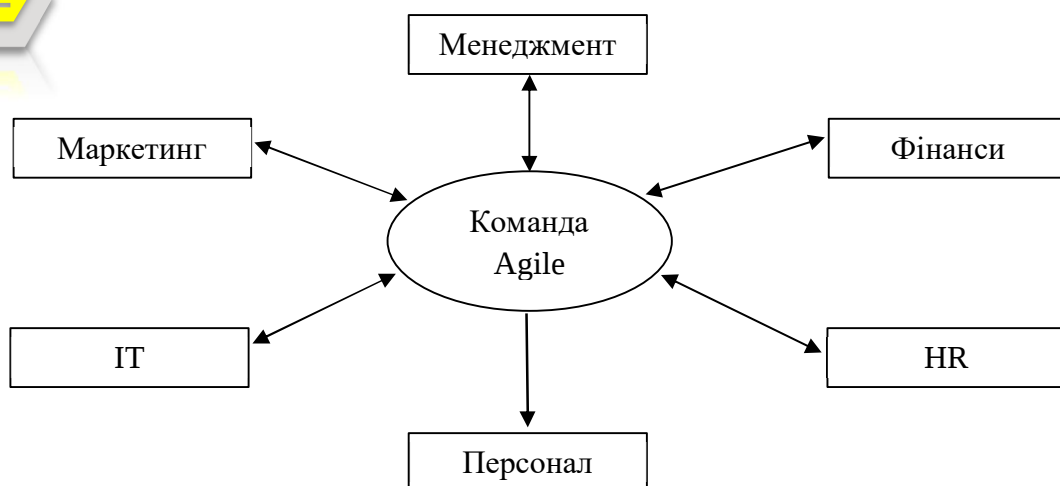


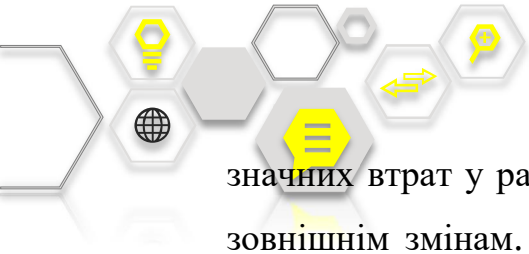
Рис. 2. Міжфункціональність співпраці в Agile.

Джерело: власна розробка автора

Прозорість також забезпечує більш ефективне використання ресурсів. У компаніях, що застосовують Agile, керівники мають доступ до актуальної інформації про стан реалізації стратегій, що дозволяє їм швидше приймати рішення щодо перерозподілу ресурсів або змін у пріоритетах. Наприклад, у компанії ING Bank регулярний моніторинг процесів у реальному часі дозволяє оперативно коригувати стратегії, що сприяє досягненню довгострокових фінансових цілей.

Таким чином, прозорість процесу прийняття рішень та міжфункціональна співпраця, забезпечені Agile, є ключовими чинниками підвищення ефективності стратегічних рішень. Практичні приклади компаній Bosch, Cisco та ING Bank доводять, що інтеграція цих принципів у стратегічне управління сприяє не лише ефективності, а й економічній стійкості підприємств.

Зниження ризиків у стратегічному управлінні є критично важливим завданням для будь-якого підприємства, яке прагне забезпечити економічну стійкість у сучасному динамічному середовищі. Традиційні підходи до стратегічного управління часто передбачають значні початкові інвестиції в розробку масштабних планів, які реалізуються впродовж тривалого часу. Такий підхід супроводжується високим рівнем невизначеності та можливістю



значних втрат у разі, якщо обрана стратегія не відповідає вимогам ринку чи зовнішнім змінам. Agile-методологія пропонує альтернативний підхід, який дозволяє підприємствам знизити ризики шляхом поступового впровадження інкрементальних рішень.

Основна ідея Agile полягає у розподілі стратегічних цілей на менші етапи, які реалізуються у короткі часові проміжки – ітерації. Це дозволяє підприємствам тестувати рішення на ранніх етапах їхньої реалізації, отримувати зворотний зв'язок і вносити корективи ще до того, як будуть здійснені значні інвестиції. Наприклад, компанія може спочатку реалізувати пілотний проєкт на обмеженій території або серед певної аудиторії, а потім на основі результатів масштабувати його. Такий підхід дозволяє уникати масштабних помилок і знижувати фінансові ризики.

Практичний приклад успішного використання цього принципу можна побачити в діяльності компанії Netflix. На ранніх етапах своєї трансформації від сервісу прокату DVD до стрімінгової платформи Netflix експериментувала з кількома бізнес-моделями. За допомогою інкрементального впровадження нових функцій, таких як персоналізовані рекомендації та різні моделі підписки, компанія мала змогу тестувати реакцію користувачів та оцінювати ефективність змін. Завдяки цьому Netflix не лише зменшила ризики, пов'язані з повною трансформацією бізнесу, а й зберегла позиції лідера у своїй галузі.

Іншим прикладом є Toyota, яка активно використовує підходи Agile у своїх виробничих процесах. Замість того щоб впроваджувати масштабні зміни на всіх заводах одразу, компанія починає з тестування нових методів на одному заводі. Це дозволяє не лише оцінити ефективність нововведень, але й уникнути збитків у разі їхньої неефективності. У підсумку, Toyota створила високонадійну систему управління виробничими процесами, яка стала прикладом для інших компаній.

Agile також дозволяє зменшувати ризики, пов'язані з невизначеністю ринкових умов. У динамічному бізнес-середовищі, де тенденції змінюються швидко, традиційне довгострокове планування стає все менш ефективним.



Agile пропонує гнучкий підхід до планування, коли підприємства можуть переглядати свої стратегії на кожному етапі реалізації, враховуючи актуальну ринкову ситуацію. Наприклад, у сфері електронної комерції компанії, що використовують Agile, мають змогу оперативно змінювати свої маркетингові кампанії чи оптимізувати асортимент товарів залежно від змін у споживчих вподобаннях.

Ще однією перевагою Agile у контексті зниження ризиків є залучення зацікавлених сторін на всіх етапах реалізації стратегій. У традиційних підходах прийняття рішень часто є централізованим, що може призводити до помилок через відсутність інформації або врахування всіх аспектів. У Agile, завдяки регулярним обговоренням та відкритій комунікації, до процесу прийняття рішень залучаються представники всіх функціональних підрозділів, клієнти та навіть зовнішні партнери. Це дозволяє виявляти потенційні проблеми ще до їхнього виникнення і швидко знаходити оптимальні рішення.

У сучасному технологічному світі Agile також дозволяє ефективно використовувати цифрові інструменти для мінімізації ризиків. Наприклад, автоматизовані системи аналізу даних можуть допомогти компаніям швидко виявляти тренди, оцінювати ринкові ризики та прогнозувати результати стратегічних рішень. Компанії, що застосовують такі інструменти разом із Agile, мають змогу не лише зменшувати ризики, але й підвищувати точність своїх прогнозів. У цьому контексті яскравим прикладом є Amazon, яка використовує аналітичні платформи для оптимізації своїх стратегій з урахуванням змін у поведінці споживачів.

Таким чином, Agile-методологія забезпечує ефективний механізм для зниження ризиків у стратегічному управлінні шляхом впровадження інкрементальних рішень, адаптації до змін ринку та залучення зацікавлених сторін. Практичні приклади компаній Netflix, Toyota та Amazon свідчать про те, що гнучкі підходи є не лише ефективними, а й незамінними у сучасному бізнес-середовищі.



У сучасних умовах глобалізації та жорсткої конкуренції клієнтоорієнтованість стала одним із визначальних чинників успішності підприємства. Компанії, які ставлять потреби клієнтів у центр своєї стратегії, мають значно більше шансів не лише утриматися на ринку, а й займати лідерські позиції. У цьому контексті методологія Agile, яка інтегрує клієнтоорієнтованість у всі аспекти управління, є одним із найбільш ефективних інструментів для досягнення конкурентоспроможності.

Основний принцип Agile, який підтримує клієнтоорієнтованість, полягає у постійному збиранні та врахуванні зворотного зв'язку від клієнтів. У традиційних підходах до стратегічного управління клієнти часто залучаються лише на завершальному етапі – після розробки продукту чи послуги. Це збільшує ризик того, що кінцевий результат не відповідатиме їхнім очікуванням. Натомість Agile передбачає безперервну взаємодію з клієнтами на всіх етапах реалізації стратегій. Це дозволяє не лише адаптувати продукти до змінних потреб споживачів, а й формувати більш довірливі відносини з клієнтською базою.

Прикладом компанії, яка успішно використовує Agile для клієнтоорієнтованого управління, є Amazon. Завдяки впровадженню Agile компанія створила механізм, який дозволяє миттєво реагувати на зміну споживчих уподобань. Використовуючи аналітичні інструменти, Amazon постійно аналізує поведінку своїх клієнтів, що дає змогу пропонувати індивідуальні рекомендації, оптимізувати асортимент та персоналізувати взаємодію з кожним покупцем. Такий підхід значно підвищує рівень задоволеності клієнтів, що, у свою чергу, сприяє зростанню обсягів продажів і зміцненню конкурентних позицій.

Іншим прикладом є компанія Tesla, яка активно залучає клієнтів до процесу розробки своїх продуктів. Зокрема, клієнти можуть висловлювати свої побажання щодо функціональності автомобілів, а інженерні команди Tesla оперативно впроваджують ці зміни. Завдяки цьому компанія формує лояльність клієнтів, забезпечуючи унікальність своїх продуктів на ринку.

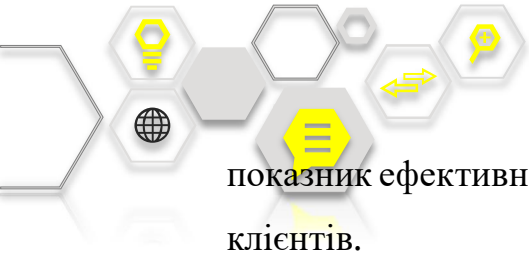


Agile також дозволяє підприємствам швидше адаптуватися до змін ринкових умов, що є важливим аспектом клієнтоорієнтованості. У динамічному середовищі, де споживчі вподобання можуть змінюватися за лічені місяці, традиційні методи планування стають менш ефективними. Agile, зі своїм акцентом на гнучкість, дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни, коригуючи свої стратегії відповідно до актуальних потреб клієнтів. Наприклад, у сфері технологій компанії, які використовують Agile, можуть оперативно випускати оновлення для своїх продуктів, враховуючи запити користувачів.

Ще одним важливим аспектом клієнтоорієнтованості в Agile є принцип спільного створення цінності. У цьому контексті клієнти не лише сприймаються як споживачі кінцевого продукту, але й як партнери, які беруть участь у його розробці. Це підвищує рівень їхньої залученості та задоволеності, а також створює унікальні конкурентні переваги для компанії. Наприклад, у компанії Procter & Gamble клієнти беруть участь у створенні нових продуктів шляхом тестування прототипів і надання зворотного зв'язку. Завдяки цьому P&G отримує продукти, які максимально відповідають очікуванням ринку.

Дослідження підтверджують, що клієнтоорієнтованість є одним із ключових факторів успішності компаній. За даними аналітичного агентства McKinsey, підприємства, які активно впроваджують Agile для покращення взаємодії з клієнтами, демонструють зростання рентабельності на 20-30% порівняно з конкурентами. Це зумовлено не лише збільшенням лояльності клієнтів, а й зниженням витрат завдяки оптимізації процесів.

Одним із основних інструментів, які Agile надає для підвищення клієнтоорієнтованості, є постійний моніторинг задоволеності клієнтів за допомогою метрик, таких як Net Promoter Score (NPS). Використовуючи ці дані, компанії можуть оперативно визначати проблемні зони та вдосконалювати свої продукти чи послуги. Наприклад, у компанії Zappos, яка відома своєю клієнтоорієнтованістю, NPS використовується як основний



показник ефективності стратегій, спрямованих на покращення обслуговування клієнтів.

У підсумку, принципи Agile забезпечують високий рівень клієнтоорієнтованості, яка є основою конкурентоспроможності сучасних підприємств. Практичний досвід компаній Amazon, Tesla, Procter & Gamble та Zappos доводить, що інтеграція клієнтоорієнтованих підходів у стратегічне управління дозволяє досягти не лише високого рівня задоволеності клієнтів, а й стійкого зростання компаній у довгостроковій перспективі.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що методологія Agile є ефективним інструментом для підвищення економічної стійкості підприємств завдяки її гнучкості, клієнтоорієнтованості та здатності мінімізувати ризики стратегічного управління. Виявлено, що адаптивність, закладена в основу Agile, дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкових умов, забезпечуючи своєчасне коригування стратегій та зниження ризиків.

Прозорість процесів і міжфункціональна співпраця сприяють підвищенню ефективності прийняття стратегічних рішень, створюючи умови для більш тісної взаємодії між функціональними підрозділами. Це дозволяє уникати дублювання зусиль, покращувати координацію та забезпечувати цілісність стратегічних ініціатив.

Підтверджено, що інтеграція клієнтоорієнтованості в стратегічне управління через Agile дозволяє компаніям краще враховувати потреби споживачів. Постійний зворотний зв'язок із клієнтами стає основою для створення продуктів і послуг, які відповідають сучасним вимогам ринку та забезпечують конкурентні переваги.

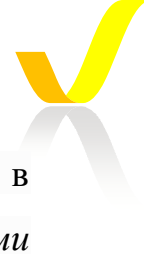
Дослідження досягло поставленої мети – проаналізовано ключові аспекти впливу Agile на стратегічне управління та обґрунтовано її ефективність для забезпечення економічної стійкості підприємств. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на адаптацію Agile до специфіки різних галузей, аналіз факторів, що впливають на успішність її впровадження, та



розробку рекомендацій для масштабних підприємств із традиційною структурою управління.

Список використаних джерел

1. Ігнатко М.І. Управління інноваційним розвитком агросектору в умовах цифрової економіки через призму Agile-підходів. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2024. Вип. 3 (99). С. 5 – 9.
2. Держак Н.О., Зубрицький А.І. Використання принципів Agile-методології в управлінні ланцюгами поставок. *Ефективна економіка*. 2024. № 8.
3. Лобода О.М., Кириченко Н.В. Основні характеристики та аналіз сучасних методів організації ІТ-проектів. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2024. № 20. С. 249 – 257.
4. Жмай О., Бадера К. Етапи побудови та імплементації методології Scrum. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42.
5. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Васильчук Г.М. Agile-філософія як чинник форсайту цифрової економіки. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2022. Вип. 3 (03). С. 109 – 117.
6. Chahal, S. Adopting Agile Methodologies for Improved Product Management. *Journal of Business and Strategic Management*. 2023. Vol. 8, № 4. P. 79 – 94.
7. Senabre Hidalgo, E. Adapting the Scrum Framework for Agile Project Management in Science: Case Study of a Distributed Research Initiative. *Heliyon*. 2019. Vol. 5, № 3.
8. Serrador, P., & Pinto, J. K. Does Agile Work? A Quantitative Analysis of Agile Project Success. *International Journal of Project Management*. 2015. Vol. 33, № 5. P. 1040 – 1051.
9. Шпак Ю.Н., Ільницький В.В., Андрухів І.Т. Порівняльна характеристика Lean- та Agile-методології управління ланцюгами поставок в умовах невизначеності. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. № 3 (83). С. 64 – 71.



10. Шапошнікова О.П., Кірвас В.В. Застосування методології Agile в практиці проєктного навчання при підготовці ІТ спеціалістів. *Системи обробки інформації*. 2020. № 4 (163). С. 94 – 100.

11. Хомич О.В., Артеменко Л.П. Стратегічне Agile-управління сучасними організаціями. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 6 (74). С. 155 – 159.

12. Conforto, E. C., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. Can Agile Project Management Be Adopted by Industries Other than Software Development? *Project Management Journal*. 2014. Vol. 45, № 3. P. 21 – 34.

13. Dikert, K., Paasivaara, M., Lassenius, C. Challenges and Success Factors for Large-Scale Agile Transformations: A Systematic Literature Review. *Journal of Systems and Software*. 2016. Vol. 119. P. 87 – 108.

14. Рябоконт Н.П., Рябоконт А.А., Рябоконт Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія: Економічні науки*. 2018. Вип. 49. С. 34 – 42.

15. Чичкан Ю.М., Харчук О.Г. Agile-методи управління організаціями та проєктами. *Збірник тез доповідей X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Сучасні підходи до управління підприємством»*. 2019. С. 106 – 107.

16. Яковишина Т. Agile-методологія як чинник модернізації сучасного освітнього простору. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2018. Вип. 19, том 2. С. 217 – 223.