

УДК 005.8:658.8

DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2023-1-2-62-69>

НОСАНЬ Наталія Сергіївна

доктор економічних наук, професор,
Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0000-0002-4005-8333>

natali_nosan@ukr.net

СПІЛЬНІЧЕНКО Максим Олександрович

аспірант кафедри менеджменту та державної
служби, Черкаський національний університет
імені Богдана Хмельницького,
м. Черкаси, Україна

Orcid ID: <https://orcid.org/0009-0008-0330-7311>

natazachosova@gmail.com

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ Й АДАПТИВНОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ ЗА ДОПОМОГОЮ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТУ

Динамічність економічного простору вимагає постійного вдосконалення методів управління бізнесом. Під впливом поширення кризових явищ у національній економіці України загострюється потреба в розвитку інноваційних методів управління та пошуку способів адаптувати бізнес до поточних тенденцій. Компанії з традиційним менеджментом часто поступаються в конкурентній боротьбі інноваційним підприємствам. Широко відома у світі технологія Agile-менеджменту допомагає бізнесу краще адаптуватися до змін. Використання командної роботи, розвиток креативного та нестандартного мислення допомагають краще пристосуватися бізнесу до функціонування в кризових умовах. Agile-менеджмент забезпечує ефективне формування цінностей та принципів функціонування бізнесу для забезпечення його конкурентних переваг в умовах невизначеності та мінливості.

Ключові слова: *бізнес, підприємство, менеджмент, Agile-менеджмент, криза, адаптивність, ефективність.*

Постановка проблеми. В умовах невизначеності та інформаційної стохастичності для бізнес-організацій вкрай важливо вміти адаптуватися до сучасного нестабільного середовища. На сьогодні зростає роль формування концепції забезпечення сталого розвитку та пошуку напрямку виходу з кризових умов у посткоронавірусну еру, що передбачає умови виживання бізнесу в умовах, які склалися в оточуючому середовищі та потребують модернізації. Для українського економічного простору ці умови ускладнені військовою агресією та воєнним станом на території держави.

У свою чергу, це загострює потребу в пошуку нового атрактора для виведення бізнесу з кризової ситуації та забезпечення саморегулювання управлінської системи. У цьому контексті, особливої актуальності набуває розгляд перспектив використання технологій Agile-менеджменту в діяльності підприємств із метою забезпечення їх необхідної гнучкості й адаптивності до сучасних соціально-економічних умов господарювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню ролі та значення цифрової економіки в забезпеченні економічного зростання суспільства присвячено праці низки вчених, зокрема, В. Воронкова, В. Нікітенко [1], О. Гальцова, В. Баранова [6], К. Журавель [10] та інших. Багатьох дослідників цікавить вивчення технологій Agile-менеджменту в контексті ефективного та інноваційного способу управління підприємством (З. Галушка [2], Ю. Силкіна [3], С. Лавриненко, Ю. Кисельова [5]), управління IT-проектами (О. Кім, В. Козлова [11]), діяльності органів публічної влади (Г. Мішеніна, Д. Павленко [15]).

Значна наукова увага приділяється аспектам створення та функціонування управлінської команди, перспектив її розвитку та підвищення ефективності діяльності, що також позитивно впливає на кінцевому фінансовому результаті підприємства (В. Концева, А. Зелена [7], В. Приймак, Б. Корж [8], І. Якубенко [12]).

Однак, ці роботи в переважній більшості розглядають гнучке управління підприємством з точки зору ідентифікації та використання ефективних способів управління окремими проектами бізнес-організації, не враховуючи додаткових можливостей, які можна використати для розвитку загальної системи управління. До того ж, залишаються недостатньо вивченими питання

перспектив використання технологій Agile-менеджменту в умовах кризового стану національної економіки України.

Метою статті є окреслення перспектив підвищення ефективності та досягнення адаптивності бізнесу в кризових умовах за допомогою технологій Agile-менеджменту в Україні.

Завдання статті: дослідити сутність Agile-менеджменту; охарактеризувати властивості, які відрізняють Agile-менеджмент від традиційного менеджменту; виокремити переваги від застосування Agile-менеджменту в управлінні бізнес-організаціями в умовах кризи в Україні; охарактеризувати основні ролі в Agile-команді.

Викладення основного матеріалу дослідження. Реалізація бізнес-процесів стосується всієї управлінської системи, яка функціонує в умовах невизначеності, тому з метою забезпечення адаптивності бізнесу до змін важливо оптимізувати всю систему управління. Непередбачуваність та інформаційна стохастичність зазвичай ускладнюють виживання суб'єктів бізнесу в умовах ринкової конкуренції. Вирішення цих питань забезпечується за рахунок критичного аналізу всієї системи менеджменту та корегування дії різних факторів впливу [1, с. 169].

Недоліками авторитарності та не гнучкої системності в управлінських системах є втрата здатності оперативно відреагувати на виклики сучасності. Бізнес, який не здатний швидко підлаштуватися під нові обставини, одразу ж уповільнює темп розвитку, перестає відчувати актуальні потреби ринку та, як результат, зникає. Подібним викликом для багатьох вітчизняних підприємств стала спочатку пандемія COVID-19 та відповідні карантинні обмеження, а згодом повномасштабна військова агресія та воєнні дії на території України.

Проте, залежно від поставлених задач, залишається доречним використання традиційних моделей управління. Зокрема, при здійсненні традиційних процесів доцільно використовувати традиційні управлінські методи, а при інноваційних розробках варто брати до уваги нові процедури та правила, які називаються гнучкими системами управління. Дедалі частіше у наукових працях використовується термін Agile-менеджмент або гнучкий менеджмент, що спровоковано динамічністю зовнішнього середовища, особливо в кризових умовах. Відповідно, доцільно чітко сформулювати визначення Agile-менеджменту та окреслити характерні риси, які відрізняють його від традиційного управління. Незважаючи на те, що ця методологія управління зустрічається досить часто при управлінні проектами у сфері інформаційних технологій, банкінгу, інжинірингу, досвід провідних компаній підтверджує її універсальність, що надає переваги і для організацій інших секторів економіки. У табл. 1 представлено узагальнення наукових підходів до трактування поняття Agile-менеджменту.

Тобто, технологія Agile передбачає гнучкість, інноваційність, адаптивність та швидкість прийняття рішень в системі менеджменту. У сучасних умовах функціонування національної економіки України зростає роль формування та реалізації концепції сталого розвитку, а також пошуку шляхів виживання бізнесу в умовах кризового стану, викликаного воєнними діями в державі. У свою чергу, це формує потребу в забезпеченні стабільного функціонування підприємств в умовах невизначеності та інформаційної динамічності, сприянні швидкої адаптації до зовнішніх змін. У свою чергу, це ускладнює процес пошуку нових шляхів виходу з кризової ситуації та саморегулювання системи управління, що впливає на кінцевий результат господарської діяльності [1, с.168-169].

Таблиця 1 – Основні наукові підходи до визначення терміну Agile-менеджмент

Автор	Визначення	Ключові слова
Галушка З. І.	гнучкий та адаптивний підхід у менеджменті, здатний швидко відреагувати на будь-які зміни та процеси на підприємстві; здатність досягати поставлених цілей через ефективне використання доступних ресурсів; спроможність менеджерів швидко адаптуватися до зовнішніх змін, інтуїтивно відчувати вектор руху, брати особисту відповідальність за результати проекту	гнучкість, адаптивність

Продовження таблиці 1

Силкіна Ю. О.	ітераційний метод планування та управління проектами і процесами; основа цінностей та практик, котрі допомагають менеджерам всіх ланок планувати та проектувати діяльність, формувати команду для забезпечення високого рівня пристосованості бізнесу до мінливих ринкових умов	ітераційність, цінність
Лавриненко С.О. Кисельова Ю. В.	підхід інноваційного перезавантаження процесу створення нової продукції завдяки залученню кожного учасника проекту до спільної справи та розуміння своїх обов'язків	інноваційність
Журавель К. О.	комплекс управлінських принципів, які зосереджуються на командній роботі, частому виготовленню високоякісної продукції, активній співпраці з замовниками та швидкій адаптивності до змін при мінімальному попередньому плануванні	адаптивність, командна робота
Баранов В. В.	гнучкий підхід у менеджменті, спрямований на усунення бюрократичних перешкод, підвищення швидкості та якості виконання завдань, орієнтація на партнерство в команді та позитивний кінцевий результат	гнучкість
Концева В. В. Зелена А. А.	система ідей і принципів гнучкого управління проектами через короткі цикли, в кінці яких замовник одержує робочий продукт	оперативність
Приймак В. Корж Б.	концепція застосування технологій, орієнтованих на продукт та замовника, які сприяють виконанню великих обсягів завдань якісно та в короткі терміни	
Ільків Ю.І.	сукупність принципів та ідей, здатних скерувати ресурси бізнесу на максимально швидке формування необхідного продукту для клієнта	

Джерело: доповнено авторами [2, с. 77; 3, с. 51; 4, с. 38-39; 5, с. 51; 6, с. 108; 7, с. 48; 8, с. 23; 9, с. 137; 10, с. 184].

Із метою більш комплексного дослідження перспектив використання Agile-менеджменту в умовах кризового стану вітчизняної економіки, доцільно більш детально розглянути характерні складники, які відрізняють цю технологію від традиційних підходів до управління (табл. 2).

У науковій літературі є багато напрацювань стосовно компонентів системи Agile-менеджменту та особливостей формування цієї системи, однак єдиного підходу не сформовано, що ускладнює процес ефективного її впровадження у сферу бізнесу. Відповідно до сучасних підходів Agile-менеджменту бізнес-організація позиціонується як живий організм, а не машина для виконання рутинних завдань. Управлінська ієрархія перетворюється на самоорганізацію. Реалізація лідерських якостей стає актуальною не лише для керівництва підприємства та менеджерів структурних підрозділів, а й для інших самоорганізованих працівників. У самоорганізованій соціально-свідомій структурі бізнес-процеси здійснюються на правах рівності між лідерами та послідовниками. Комунікації забезпечуються завдяки мережам, а повноваження – завдяки ієрархії.

При цьому, бути лідером не є основним завданням менеджера. Його основний обов'язок полягає у визначенні пропорції між лідерством та керуванням, адже завданням менеджера є розвиток емерджентного лідерства, яке дотримується правил адміністративного управління. Завдання менеджменту полягає в управлінні не окремими людьми, а системами, які вони формують.

Класичні підходи до контролю є ефективними лише для повторюваних операцій, однак не актуальні для ситуацій, які можна вирішити за допомогою творчого підходу при розробці нових продуктів. Знаходить відображення перевага емерджентності систем: кожен працівник, як складова системи, має унікальний набір знань, використання яких у команді зробить працівника сильнішим, а відповідні знання – корисними та доречними. Обмін знаннями здійснюється

завдяки колективному обговоренню ідей та проєктів, під час одержання командою нових фактів та залучення їх з метою здійснення інноваційної діяльності [9, с. 138; 10, с. 184].

Таблиця 2 – Погляди науковців на характерні ознаки Agile-менеджменту, відмінні від традиційного менеджменту

Особливості традиційного менеджменту	Особливості Agile-менеджменту	Автори
процеси та інструменти	люди та командна робота	Силкіна Ю.О., Кім О.О., Козлова В.В., Josh Bersin
планове виконання контракту	співпраця із замовником	Силкіна Ю.О.
дотримання початкового плану	адаптивність до змін	Силкіна Ю.О., Кім О.О., Козлова В.В.
	безперервне постачання цінного для замовника продукту	Кім О.О., Козлова В.В., Якубенко І. М.
	гнучкість у процесі реалізації проєкту	
вичерпна документація	працюючий продукт	Силкіна Ю.О., Якубенко І. М.
організація-машина	організація-живий організм	Ільків Ю.І.
ієрархія в роботі	використання лідерських якостей серед підлеглих	Ільків Ю.І., Josh Bersin
	обмін знаннями – у процесі обговорення ідей та проєктів	Ільків Ю.І.
виконання завдань відповідно до посадових інструкцій	підвищення повноважень співробітників, самоорганізація учасників	Ільків Ю.І., Josh Bersin, Якубенко І. М.
внесення змін на пізніх етапах є небажаним, оскільки може викликати втрати ресурсів та часу	можливість внесення змін на будь-якому етапі, зокрема на завершальному	
основними ресурсами є матеріальні та фінансові	формування культури навчання, розвиток трудових ресурсів	Josh Bersin
контроль за допомогою звітності	контроль за проєктом через зворотній зв'язок від співробітників	
відсутність чітких принципів, цілей та цінностей підприємства	узгодження принципів, цілей та цінностей підприємства	

Джерело: побудовано авторами за даними [3, с. 52; 9, с. 138; 11, с. 97; 12, с. 167-170; 13].

Отримані результати дослідження підходів науковців до характеристики сутності та характерних ознак Agile-менеджменту вказують на наявність дотичностей у деяких аспектах. Це дозволяє систематизувати розглянуті підходи та сформулювати власне визначення терміну Agile-менеджмент, під яким варто розуміти сукупність принципів управління, здатних забезпечити оперативне досягнення результату завдяки гнучкому та інноваційному підходу до виконання завдань на умовах максимально ефективного використання ресурсів та залучення працівників до командної та ціннісно-орієнтованої співпраці.

Безсумнівно використання технологій Agile-менеджменту суб'єктами бізнесу в сучасних кризових умовах є більш виправданим порівняно з традиційним підходом. За даними 16-го щорічного звіту із впровадження Agile-методик, складеного за результатами опитування співробітників організацій різних країн у 2022 році, технології Agile швидко поширюються за межами США – серед країн Азії та Європи, зокрема, в Україні. На думку опитаних, використання Agile-технологій допомагає: прискорити вихід бізнес-організації на ринок (52% респондентів), покращити стан ведення бізнесу та моральний клімат у команді (42% і 35% опитаних відповідно). Разом із тим, існують перешкоди, які стримують розповсюдження технологій гнучкого

менеджменту, зокрема: недостатня участь з боку керівництва (42% респондентів), недостатні знання про Agile (40%) та загальний опір бізнес-організації змінам (39%) [14].

Тому для популяризації гнучкого менеджменту вважаємо за доцільне підвищувати рівень знань про Agile. Зменшення опору інноваціям та навіть підвищення підтримки з боку керівництва можна досягти за умови усвідомлення та сприйняття того, що Agile – це, перш за все, зміни. Такий підхід вимагає формування цілісної комунікаційної стратегії в управлінні змінами, що в кінцевому результаті сприятиме досягненню успіху.

Основою сучасної парадигми Agile-менеджменту, актуальної для економіки України, є практичне застосування концепції забезпечення сталого розвитку та пошуки шляхів виходу з кризової ситуації в умовах воєнного стану. У свою чергу, це включає забезпечення умов виживання бізнес-організацій в умовах невизначеності, інформаційної мінливості та потреби в адаптації до змін зовнішнього середовища. В умовах багатофакторного зовнішнього впливу ускладнюється пошук нових шляхів виходу суб'єктів бізнесу з кризової ситуації, а також забезпечення саморегулювання їх управлінських систем, якість яких впливає на результати діяльності та окреслює концепції подолання кризи [1, с. 168-169].

Підсумовуючи розглянуті принципи Agile-менеджменту [6, с. 109-110; 15, с. 143-144; 16, с. 157], варто виокремити такі, які можуть бути застосованими в управлінні бізнес-організаціями на сучасному етапі кризового стану ринкового середовища України:

- перехід до гнучкого менеджменту має розглядатися не як технологія, а з позиції стратегії безперервного формування нової продукції та модернізації бізнес-процесів;

- Agile-менеджмент має бути складовою загальної корпоративної стратегії підприємства, узгодженої з іншими компонентами;

- впровадження технологій Agile-менеджменту повинно забезпечувати формування конкурентних переваг для бізнес-організації;

- пошук та вибір життєздатних ринків, технологій та можливостей для виготовлення якісних продуктів;

- відкритість і прозорість інформації з метою безперервних покращень та вдосконалень;

- повага та виправдана довіра є основою продуктивних відносин у команді;

- сміливість виконувати більш складні завдання та постійне вдосконалення;

- забезпечення потреб клієнтів є основним пріоритетом, адже успішність виконання завдань впливає на фінансовий результат бізнесу в короткострокову вимірі та на стабільну співпрацю – у довгостроковому;

- формування належних умов для розвитку професіоналізму членів команди та наділення їх повноваженнями;

- налагодження особистої комунікації з метою максимально ефективного донесення інформації до команди та поширення її між учасниками;

- формування командних цінностей, які важливі та зрозумілі для кожного учасника (за рахунок забезпечення самоорганізації команди).

Agile-менеджмент передбачає формування трьох основних ролей у команді: керівники, інвестори та замовники. Залежно від типу бізнес-організації відповідні ролі можуть бути реалізовані однією і тією ж групою людей. Варто розглянути вплив Agile технологій на кожну з цих ролей окремо. Впровадження Agile передбачає виконання функціональними керівниками лише завдань моніторингу та контролю, адже команда працівників стає саморегульованою. Тобто, з менеджменту бізнес-організації знімається зайве управлінське навантаження. При цьому, як показує практика, команди здатні продуктивно працювати без постійного контролю з боку керівництва за рахунок таких чинників: гнучкі команди є більш продуктивними; обсяг непродуктивної та непотрібної роботи зменшується; використання ітеративних циклів допомагає виявити й виправити помилки на ранніх етапах [11, с. 98].

Створення і розвиток нової парадигми Agile-менеджменту, а також пошуки шляхів налагодження функціонування в кризових умовах забезпечуватиме створення нового покоління управлінців, здатних системно та креативно мислити, швидко адаптуватися до соціальних і

культурних змін, забезпечувати міцну базу соціальної відповідальності. У цьому контексті необхідна нова система парадигми Agile-менеджменту, спроможна забезпечити нові вимоги сталості завдяки повному переосмисленню ролі суспільства в подоланні кризи. Сучасні технології впливають на формування нових видів праці, відповідних робочих місць та професій.

Відповідні впливи вимагають від менеджменту бізнес-організацій переосмислення операційних моделей розвитку. Удосконалені бізнес-моделі формують додаткові джерела доходів за рахунок оперативного доступу до необхідної інформації, що формує потребу в постійній підтримці своєї здатності до інновацій та безперервного розвитку.

Одним із основних викликів сучасності є гіперконкуренція та мінливість зовнішнього середовища, відповідно, має місце невідповідність традиційного менеджменту сучасним викликам. Використання Agile-менеджменту забезпечує конкурентні переваги бізнесу завдяки розвитку горизонтальних зв'язків і швидкого підлаштування під потреби ринку. Бізнес-організація, яка володіє подібною гнучкістю, має змогу ефективно конкурувати на динамічних ринках в умовах кризи.

Висновки. Динамічні зміни ринкового середовища в Україні та світі й постійна трансформація глобальних процесів ставить перед бізнес-організаціями численні завдання і виклики. Стратегічно орієнтована система управління дозволяє організації виживати в довгостроковій перспективі, що особливо актуально в умовах загострення кризових явищ у національній економіці України. Agile-менеджмент відрізняється від традиційного управління як з позиції стратегії, так і тактики. Інноваційним підходом Agile-менеджменту є, перш за все, гнучкість системи. Технології Agile є необхідним атрибутом сьогодення, що по-новому формує цінності та принципи функціонування успішного бізнесу в умовах невизначеності. Технології Agile-менеджменту допомагають вирішити багато завдань, що стосуються управління підприємством, зокрема таких: як ефективно координувати роботу інноваційних команд, як покращити якість їх роботи та об'єктивно оцінити ефективність виконання завдань відповідно до очікувань клієнта. Перспективою подальших досліджень є питання пошуку прогресивних напрямів розвитку проектною командою у контексті Agile-менеджменту.

Список використаних джерел

1. Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Філософія цифрової людини і цифрового суспільства: теорія і практика: монографія. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2022. 460 с.
2. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проектами. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 47. С. 76-79.
3. Силкіна Ю.О. Agile-менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. *Туризм XXI століття: глобальні виклики та цивілізаційні цінності* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Пряшів, 10-11 квітня 2019 р), Київ: КНТЕУ, 2019, 51-53. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19>
4. Галушка З.І. Гнучкі методи управління проектами: роль проектного менеджера. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2021. Випуск 4 (84). С. 37-43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>
5. Лавриненко С.О., Кисельова Ю.В. Agile-менеджмент – інноваційний підхід в системі управління підприємствами. *The XVIII International Science Conference «Perspective directions for the development of science and practice»* (Athens, June 14-16, 2022), Greece, 51-53.
6. Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави: колективна монографія. За заг. ред. О.Л. Гальцової. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2021. 364 с.
7. Концева В.В. Зелена А.А. Проблеми створення та функціонування управлінської команди на підприємстві. *Вісник національного транспортного університету*. 2014. № 17. С. 47-51.
8. Приймак В., Корж Б. Гнучкі моделі управління командною роботою інжинірингових проєктів. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка*. 2019. Вип. 6(207). С. 21-27. DOI:10.17721/1728-2667.2019/207-6/3
9. Ільків Ю.І. Особливості використання Agile-менеджменту інноваційно-активними підприємствами. *Механізм функціонування громадянського суспільства: збірник тез Всеукраїнської наукової конференції здобувачів вищої освіти* (Львів, 20.11.2020). Львів: Львів ДУВС, 2020, 136-139.

10. Журавель К.О. Методологія аналізу AGILE-менеджмент 3.0 підприємств в умовах цифровізації. *Публічне управління в системі координат: демократія, децентралізація, місцеве самоврядування: тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції* (Мелітополь, 18 жовтня 2019 р). Мелітополь: ФОП Однорог Т.В., 2019, 182-185.
11. Кім О.О., Козлова В.В. Перспективи застосування методології Agile менеджменту в управлінні ІТ-проектами. *Соціальна економіка*. 2019. №. 58. С. 95-99. DOI: 10.26565/2524-2547-2019-58-12
12. Якубенко І.М. Agile-менеджмент, як дієве управління проектами для цілеспрямованих команд. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. № 4 (22). 2017. С.167-172.
13. Josh Bersin Learning from Facebook and IBM: 7 Keys to Business Agility. *Forbes*. 2012. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/05/26/agile-management-7-keys-to-success/?sh=24ff05dc343b> (дата звернення: 14.03.2023).
14. 16th State of Agile Report. 2022. URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/> (дата звернення: 20.03.2023).
15. Мішеніна Г.А., Павленко Д.С. Особливості та перспективи застосування Agile в діяльності органів публічної влади в умовах трансформаційних перетворень системи державного управління України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2020. № 4. С. 139-151. DOI: 10.21272/1817-9215.2020.4-16
16. Хомич О.В., Артеменко Л.П. Стратегічне Agile управління сучасними організаціями. *Фаховий збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» (НАУ)*. 2019. № 6(74). С.155-159.

References

1. Voronkova V.G., Nikitenko V.O. (2022). Philosophy of digital man and digital society: theory and practice: monograph. Lviv-Torun: Liha-Press, 460 (in Ukr.).
2. Galushka Z.I. (2020). Agile management as an innovative approach to project management. *Economics and enterprise management*, 47, 76-79.
3. Silkina Yu.O. (2019). Agile management – effective practice of the enterprise management system. *XXI century tourism: global challenges and civilizational values: materials of international science and practice conf.* (Pryashiv, April 10-11, 2019). Kyiv: Kyiv. national trade and economy univ., 51-53 (in Ukr.).
4. Galushka Z.I. (2021). Flexible methods of project management: the role of project manager. *Problems of the systemic approach in economics*, 4 (84), 37-43.
5. Lavrynenko S.O., Kiselyova Yu.V. (2022). Agile management is an innovative approach in the enterprise management system. The XVIII International Science Conference «*Perspective directions for the development of science and practice*» (Athens, June 14-16, 2022), Greece, 51-53.
6. Galtsova O.L. and other (2021). The digital economy as a factor in the economic growth of the state: a collective monograph. Kherson: Helvetica Publishing House, 364 (in Ukr.).
7. Kontseva V.V., Zelena A.A. (2014). Problems of creating and functioning of the management team at the enterprise. *Bulletin of the National Transport University*, 17, 47-51.
8. Pryimak V., Korzh B. (2019). Flexible models of teamwork management of engineering projects. *Bulletin of Taras Shevchenko Kyiv National University. Series: Economy*, 6(207), 21-27.
9. Ilkiv Yu.I. (2020). Features of the use of Agile management by innovative and active enterprises. *The mechanism of civil society functioning: a collection of theses of the All-Ukrainian scientific conference of higher education graduates* (Lviv, November 20, 2020), Lviv: LvDUVS, 136-139 (in Ukr.).
10. Crane K.O. (2019). Analysis methodology of AGILE-management 3.0 of enterprise in conditions of digitalization. *Public administration in the coordinate system: democracy, decentralization, local self-government: theses of reports of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference* (Melitopol, Ukraine, 10/18/2019), Melitopol: FOP Odnorog T.V., 182-185 (in Ukr.).
11. Kim O. O., Kozlova V. V. (2019). Prospects for the application of Agile management methodology in IT project management. *Social economy*, 58, 95-99.
12. Yakubenko I.M. (2017). Agile management as effective project management for purposeful teams. *Economy. Management. Business*, 4 (22), 167-172.
13. Josh Bersin (2012). Learning from Facebook and IBM: 7 Keys to Business Agility. *Forbes*. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/05/26/agile-management-7-keys-to-success/?sh=24ff05dc343b> (Accessed 14.03.2023).
14. 16th State of Agile Report (2022). URL: <https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/> (Accessed 20.03.2023).

15. Mishenina, G.A., Pavlenko, D.S. (2020). Peculiarities and prospects of using Agile in the activities of public authorities in the conditions of transformations of public administration system in Ukraine. *Bulletin of Sumy State University. Economy series*, 4, 139-151.

16. Khomych O.V., Artemenko L.P. (2019). Strategic Agile management of modern organizations. *Professional collection of scientific works «Problems of a systemic approach in economics» (NAU)*, 6(74), 155-159.

NOSAN Nataliia

Dr. Sc. (Economics), Professor,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

SPILNICHENKO Maxym

PhD student,
Bohdan Khmelnytsky National University
of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine

**INCREASING THE EFFICIENCY AND ADAPTABILITY OF BUSINESS IN CRISIS
CONDITIONS BY USING AGILE-MANAGEMENT**

Introduction. *In the conditions of uncertainty and informational stochasticity, it is extremely important for business organizations to be able to adapt to today's unstable environment. Today, the role of forming the concept of ensuring sustainable development and finding a way out of crisis conditions is growing. For Ukrainian economic space, these conditions are complicated by military aggression and the imposition of martial law on the state territory. In turn, it exacerbates the need to find ways to bring business out of a crisis situation and ensure self-regulation of management system. In this context, consideration of the prospects of using Agile management technologies in the activities of enterprises in order to ensure their necessary flexibility and adaptability to modern socio-economic conditions of business becomes especially relevant.*

Purpose. *The research aims at outlining the prospects for improving efficiency and achieving business adaptability in crisis conditions with the help of Agile management technologies in Ukraine.*

Methods. *There are used the following methods of scientific research: systematization in studying the interpretation of «flexible management» category and its key features; generalization in determining the benefits of using flexible management at enterprises in wartime conditions.*

Results. *The study substantiates the essence of Agile management. The properties that distinguish Agile management from traditional management are characterized. The advantages of using Agile management in business organizations management in crisis conditions in Ukraine are singled out. The main roles in the Agile team (manager, investor and customer) are described.*

Originality. *A proper definition of the term Agile-management is proposed, which should be understood as a set of management principles capable of ensuring prompt achievement of results by flexible and innovative approach to the performance of tasks under the conditions of the most efficient use of resources and the involvement of employees in team and value-oriented cooperation.*

Conclusions. *Dynamic changes in market environment of Ukraine and the world, constant transformation of global processes create some challenges to business organizations. A strategically oriented management system allows the organization to survive in long term, which is especially relevant in the conditions of worsening crisis phenomena in the national economy of Ukraine. Agile management differs from traditional management in both strategy and tactics. The innovative approach of Agile management is, first of all, the flexibility of the system. Agile technologies are a necessary attribute of nowadays, which in a new way shapes the values and principles of functioning of a successful business in conditions of uncertainty. Agile management technologies help solve many tasks related to enterprise management.*

Keywords: *business, enterprise, management, Agile management, crisis, adaptability, efficiency.*

*Одержано редакцією: 21.03.2023
Прийнято до публікації: 18.05.2023*