

4. Kumar, U. V. S., & Kumar, K. S. (2025). Integrating artificial intelligence into management information systems. *International Journal of Research in Management*. <https://www.doi.org/10.33545/26648792.2025.v7.i1m.396>

Прилипко Н.Р.,
здобувач вищої освіти,
Гуменна О.В.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

AGILE ЯК НОВІТНЯ ПАРАДИГМА РОЗВИТКУ ОПЕРАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Операційний менеджмент як управлінська дисципліна пройшов тривалий еволюційний шлях від класичних принципів наукового управління Ф. Тейлора і масового виробництва Г. Форда до концепцій «Ощадливого виробництва» (Lean) та Загального управління якістю (TQM). Однак у XXI столітті умови функціонування бізнесу – висока волатильність ринків, технологічні розриви, глобальна конкуренція та непередбачуваність попиту – зумовили потребу в принципово новій парадигмі операційного управління. Такою парадигмою стає Agile-підхід, що виходить за межі програмного забезпечення і поширюється на всю операційну діяльність підприємства.

Поняття «парадигма» у контексті управлінської науки означає систему базових принципів, моделей і методів, що визначають спосіб осмислення та вирішення управлінських проблем у певний історичний період [1]. Agile як парадигма операційного менеджменту ґрунтується на чотирьох ключових цінностях Agile-маніфесту, які в операційному вимірі трансформуються таким чином: перевага адаптивних процесів над жорсткими планами; орієнтація на цінність для клієнта, а не на виконання регламентів; міжфункціональна співпраця замість ієрархічного контролю; швидкий відгук на зміни замість слідування вихідному плану [2].

Аналіз наукових джерел дозволяє виділити три рівні прояву agile як парадигми операційного менеджменту. На стратегічному рівні agile проявляється у формуванні організаційної гнучкості (organizational agility) – здатності підприємства системно перебудовувати операційну конфігурацію у відповідь на зміни зовнішнього середовища. К. Ворлі та Е. Лолер визначають організаційну гнучкість як стратегічну компетенцію, що забезпечує сталу конкурентоспроможність в умовах нестабільності [3]. На тактичному рівні agile

реалізується через конкретні фреймворки: Scrum – для управління ітеративними операційними циклами; Kanban – для оптимізації потоків створення цінності; SAFe (Scaled Agile Framework) – для масштабування гнучких практик на рівні великих підприємств. На операційному (командному) рівні agile проявляється у самоорганізованих крос-функціональних командах, що несуть колективну відповідальність за результат.

Принципова відмінність agile-парадигми від попередніх підходів полягає у зміщенні фокусу з оптимізації окремих функцій до оптимізації наскрізного потоку цінності для кінцевого споживача. С. Деннінг, аналізуючи трансформацію провідних компаній, наголошує, що agile-організації досягають вищих показників ринкової капіталізації та інноваційності саме завдяки переорієнтації операційних процесів на безперервне створення споживчої цінності [4]. Практична реалізація цього принципу у вітчизняному бізнесі потребує адаптації agile-фреймворків до специфіки галузі та правового середовища.

Зіставлення ключових характеристик традиційної та agile-парадигми операційного менеджменту наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика традиційної та agile-парадигми операційного менеджменту

Параметр	Традиційна парадигма	Agile-парадигма
Планування	Жорстке, довгострокове	Адаптивне, ітеративне (спринти)
Організаційна структура	Функціональна ієрархія	Крос-функціональні самоорганізовані команди
Фокус ефективності	Завантаженість ресурсів	Потік цінності для клієнта
Реакція на зміни	Опір, формальні процедури змін	Гнучка адаптація, безперервне вдосконалення
Показники успіху	Виконання плану, KPI функцій	Cycle time, customer satisfaction, throughput

Впровадження agile в операційний менеджмент передбачає системну зміну за кількома вимірами. По-перше, трансформацію організаційної структури: від функціональних ієрархій до мережі самоорганізованих крос-функціональних команд із розподіленою відповідальністю. По-друге, переосмислення планування: від жорстких річних планів до адаптивних дорожніх карт з регулярними точками перегляду (квартальне планування, методологія OKR). По-третє, зміну системи вимірювання ефективності: від показників завантаженості ресурсів до метрик потоку (throughput, cycle time, lead time) та споживчої цінності. PMI та Agile Alliance у «Посібнику з agile-практик» підкреслюють, що

саме перехід від вимірювання виходів (outputs) до вимірювання результатів (outcomes) є ключовою ознакою зрілої agile-організації [5].

Разом із тим у науковій літературі системно фіксуються бар'єри впровадження agile. За результатами емпіричного дослідження у виробничій галузі С. Сілва та ін. виявили три ключові групи перешкод: організаційний опір змінам з боку менеджменту середньої ланки (обумовлений загрозою втрати повноважень), структурно-культурні обмеження (укорінені ієрархії та жорстко регламентовані процеси), а також недостатній рівень цифрової зрілості підприємств як необхідної інфраструктурної передумови [6]. Подолання зазначених бар'єрів потребує комплексного підходу, що інтегрує організаційні, технологічні та культурні перетворення, і є предметом окремого прикладного дослідження в межах дипломної роботи.

Отже, agile є не черговим управлінським трендом, а концептуальним зрушенням у розумінні природи операційного менеджменту в умовах високої невизначеності та змін. Нова парадигма потребує переосмислення базових управлінських категорій: ефективності, планування, контролю та організаційної структури. Подальші дослідження мають бути зосереджені на розробленні галузево-специфічних моделей agile-трансформації та методів оцінювання їх ефективності для підприємств різних секторів економіки.

Список використаних джерел:

1. Кун Т. Структура наукових революцій / пер. з англ. О. Васильченка. Київ: Port-Royal, 2001. 228 с.
2. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>
3. Worley C. G., Lawler E. E. Aligning Organization Design with Business Strategy // *Organizational Dynamics*. 2006. Vol. 35. № 2. P. 116–133.
4. Denning S. *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. New York: AMACOM, 2018. 304 p.
5. Project Management Institute; Agile Alliance. *Agile Practice Guide*. Newtown Square, PA: PMI, 2017. 186 p. URL: <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/practice-guides/agile>
6. Silva F. J. G., Sá J. C., Ferreira L. P., Santos G., Nogueira M. C. Identifying Barriers in the Implementation of Agile Methodologies in Automotive Industry // *Sustainability*. 2022. Vol. 14. № 9. P. 5453. DOI: 10.3390/su14095453.