

МАКСАКОВ Євгеній Володимирович, аспірант кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0009-0003-4768-696X>

АДАПТИВНИЙ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БАНКАМИ В УМОВАХ НЕПЕРЕДБАЧУВАНOSTІ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Максаков Є.В. Адаптивний Agile-менеджмент у системі управління банками в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища.

У статті здійснено комплексне наукове дослідження методологічних засад впровадження адаптивного Agile-менеджменту в діяльність банківських установ України, що функціонують в умовах критичної непередбачуваності зовнішнього середовища, зумовленої воєнним станом, макроекономічною нестабільністю та прискореною цифровою трансформацією. Автор обґрунтовує, що традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на жорстку формалізацію, втрачають свою ефективність у динамічному середовищі, що потребує переходу до концепції адаптивного управління та парадигми Management 3.0, яка акцентує увагу на децентралізації прийняття рішень, самоорганізації крос-функціональних команд та розвитку інтелектуального капіталу. Розглянуто Agile-методологію як практичний інструментарій реалізації адаптивності, що дозволяє скоротити час виходу продуктів на ринок (time-to-market), підвищити якість управлінських реакцій та покращити клієнтський досвід. Водночас у роботі аргументовано, що пряме копіювання класичних Agile-фреймворків у банківську сферу є неможливим через високий рівень регуляторного контролю, вимоги стандартів Basel III та необхідність жорсткого управління ризиками. Ключовим науковим результатом дослідження є розробка гібридної організаційно-функціональної моделі управління, яка поєднує стабільне ієрархічне ядро для контролю ризиків, комплаєнсу та фінансової звітності («Run the Bank») із гнучкими Agile-структурами для інноваційного розвитку та розробки цифрових сервісів («Change the Bank»). Запропонований підхід дозволяє гармонізувати вимоги регуляторної стійкості із потребою у високій адаптивності, забезпечуючи стійкий розвиток банку в умовах невизначеності. Практична значущість результатів полягає у можливості їх використання комерційними банками для трансформації систем менеджменту відповідно до вимог Національного банку України та сучасних ринкових викликів.

Ключові слова: адаптивний менеджмент, Agile-методологія, Management 3.0, гібридна модель управління, банківське регулювання, управління ризиками, цифрова трансформація.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Банківська система України функціонує в умовах високої непередбачуваності зовнішнього середовища, що поєднує макроекономічну нестабільність, воєнні ризики, трансформацію фінансових ринків через прискорену цифровізацію з одночасним посиленням регуляторних вимог. Воєнний стан, структурні зміни економіки, коливання ліквідності, зростання кредитних і операційних ризиків, а також підвищені вимоги до кіберстійкості істотно ускладнюють процеси управління банківськими установами та вимагають якісно нових підходів до менеджменту.

Національний банк України послідовно впроваджує міжнародні стандарти банківського регулювання та нагляду, зокрема підходи Basel III, що спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, прозорості та керуваності ризиків. Водночас динаміка зовнішніх викликів вимагає від банків здатності швидко змінювати внутрішні процеси, продукти та організаційні структури без порушення регуляторних обмежень.

За таких умов традиційні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на стабільність і формалізацію процедур, дедалі частіше виявляються не ефективними. Це зумовлює зростання інтересу до концепції адаптивного менеджменту, яка розглядає банк як складну відкриту систему, що здатна самоналаштуватися у відповідь на зміни зовнішнього середовища. Адаптивний менеджмент дозволяє поєднати стратегічну стійкість із тактичною гнучкістю управлінських рішень.

Важливе місце в розвитку адаптивних підходів посідає концепція Менеджменту 3.0, що акцентує увагу на ролі команд, мотивації персоналу та децентралізації прийняття рішень. Практичним інструментом реалізації цих ідей стала Agile-методологія, яка довела свою ефективність у середовищах із високим рівнем невизначеності. Agile створює можливості підвищення швидкості змін, покращення клієнтського досвіду та розвитку внутрішньої адаптивності.

Водночас специфіка банківської діяльності обмежує пряме застосування класичних Agile-фреймворків. Висока зарегульованість, критична роль управління ризиками, вимоги до комплаєнсу, фінансової звітності та інформаційної й кібербезпеки потребують науково обґрунтованої адаптації Agile-практик. Це зумовлює потребу у формуванні інноваційних підходів до формування систем менеджменту, що поєднують ієрархічні механізми контролю в регуляторно чутливих сферах із Agile-орієнтованими практиками в напрямках розвитку та цифрових трансформацій. З огляду на зазначене дослідження методології адаптивного Agile-менеджменту банків в умовах непередбачуваності зовнішнього

середовища є актуальним для сучасної банківської системи України. Воно спрямоване на обґрунтування управлінських рішень, які забезпечують баланс між фінансовою стійкістю, регуляторною відповідністю та здатністю банків до ефективної адаптації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретична основа адаптивного менеджменту складається з кількох міждисциплінарних підходів. Загальна теорія систем розглядає організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє з навколишнім середовищем. Такий підхід підкреслює важливість постійного зворотного зв'язку та самоорганізації як ключових механізмів адаптації.

Лепейко Т. І., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В. [12] визначають адаптивні підприємства як ті, «які здатні швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та пристосовуватися до нових умов. Вони характеризуються гнучкістю, інноваційністю та орієнтацією на клієнта». Попов С., Тарновський В. [15] розглядають адаптивність керування як характеристику поведінки складних систем, здатних до самоорганізації в умовах нестабільності. Wulandari P. [20] підкреслює, що адаптивне управління слугує концептуальною основою, яка поєднує гнучкість, безперервне навчання, використання цифрових технологій та міжпрофесійну співпрацю для подолання глобальної невизначеності.

Еволюція адаптивних підходів до управління пройшла кілька етапів. Якщо початкові дослідження були зосереджені на стратегічній адаптації та зв'язку зовнішніх змін з організаційними рішеннями, то вже у наступних роботах акцент змістився на внутрішні процеси, організаційну структуру, культуру, мотивацію персоналу та динаміку командної роботи. Сьогодні адаптивне управління розглядається як інтегрована система, що охоплює стратегічний, управлінський та поведінковий рівні.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування методологічних засад застосування Agile-підходів у системі адаптивного менеджменту банків з урахуванням непередбачуваності зовнішнього середовища та сучасних реалій функціонування банківської системи України.

Об'єктом дослідження є система управління комерційного банку.

Предметом дослідження є методологічні підходи до формування адаптивного Agile-менеджменту в банківських установах.

Виклад основного матеріалу дослідження. З точки зору системного підходу, необхідно розглядати банк як відкриту економічну систему, яка постійно взаємодіє з макроекономічним середовищем, фінансовими ринками та регуляторними інституціями. Адаптивне управління сформувалося як наукова та практична концепція,

що відповідає на виклики, що постають перед організацією із підвищенням варіативності та непередбачуваності зовнішнього середовища коли традиційні стабільні ієрархічні моделі управління, орієнтовані на довгострокове планування та суворий контроль, втрачають ефективність. У сучасних умовах здатність організації адаптуватися є ключовим фактором довгострокової життєздатності та конкурентоспроможності. Саме адаптивні підходи до управління здатні забезпечити гнучкість організації поведінки у відповідь на зовнішні виклики.

Для банківського сектору це має особливе значення, оскільки середовище, в якому сьогодні працюють фінансові установи, характеризується частими змінами регуляторних вимог, ринкових умов та поведінки клієнтів.

Банк як об'єкт управління – це складна економічна система, що працює в умовах високої невизначеності. Вона має балансувати регуляторні вимоги, підходи до управління, орієнтовані на ризики, та необхідність швидко реагувати на потреби клієнтів і зміни на ринку. У цьому контексті адаптивне управління стає необхідним інструментом для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування фінансової установи.

Менеджмент 3.0 як сучасна парадигма управління адаптивного розвитку банків.

Концепція Management 3.0 виникла внаслідок критичного переосмислення класичних і неокласичних підходів до організаційного управління. У рамках Management 1.0 організація розглядалася як механістична система, де ключовими інструментами впливу були ієрархія, формалізація та контроль. Management 2.0 був спрямований на підвищення ефективності через оптимізацію процесів, стандартизацію та використання кількісних KPI.

Однак, оскільки складність і нестабільність бізнес-середовища продовжують зростати, ці підходи також втрачають свою ефективність. Ще в середині 20 ст. в своїх працях Друкер П. [8] зазначав, «сучасні організації дедалі частіше стикаються з ситуаціями, коли знання та ініціатива розпорошені, а централізоване управління втрачає ефективність». Також подібні ідеї розвивалися у працях Мінцберга Г. [14], який критикував надмірну формалізацію управління та підкреслював важливість неформальних процесів.

Безпосередні теоретичні і практичні джерела Management 3.0 були ідеї складних адаптивних систем, а також розвиток концепції Agile. У роботах Апшело Дж. [1; 2]. Management 3.0 позиціонується як наступний етап еволюції управління, зосереджений на людях, взаємодії та здатності постійно адаптуватися. Management 3.0 розглядає організацію як живу соціально-економічну систему, в якій результати діяльності залежать не стільки від формальних структур, скільки від якості взаємодії між людьми. Ключове завдання управління в цій парадигмі – створити такі умови, за яких система може самостійно адаптуватися до змін з мінімальними витратами ресурсів на таку адаптацію. У рамках цього підходу менеджер виступає фасилітатором і архітектором управлінського середовища. Він не замінює систему, але забезпечує узгодженість між автономією команди та загальними цілями організації.

Основними принципами Management 3.0 можна визначити: акцент на цінностях, розвиток команди, прозорість управлінських процесів і постійний зворотний зв'язок. На відміну від попередніх моделей, ці принципи не є універсальними за своєю природою і тому потребують адаптації до конкретного організаційного контексту.

Використання Management 3.0 у банках має низку специфічних обмежень. Банківська діяльність характеризується високим рівнем регуляторного контролю, значною відповідальністю за прийняті рішення та необхідністю систематичного управління ризиками. Це обмежує можливість повної децентралізації управління.

Водночас банки є організаціями з високим інтелектуальним компонентом. Більшість рішень приймаються на основі експертизи, аналітики та міжфункціональної взаємодії. Саме тому принципи Management 3.0 можуть

ефективно застосовуватися на рівні команд, проєктів і внутрішніх трансформацій, що сприятиме підвищенню швидкості прийняття рішень і якості управлінських реакцій. У цьому контексті Management 3.0 може слугувати концептуальною основою для формування адаптивної моделі управління банками.

Менеджмент 3.0 тісно пов'язаний із концепцією адаптивного менеджменту. При цьому, якщо адаптивне управління формує загальну логіку реакції організації на зміни, то Management 3.0 визначає філософію управління та культурні передумови для цієї адаптації.

Водочач методологію Agile можна розглядати як інструментальну реалізацію принципів Management 3.0 на операційному рівні. Саме завдяки Agile-інструментам забезпечуються ітеративність, швидкий зворотний зв'язок і орієнтація на цінність, що є важливими факторами для посилення адаптивності системи.

Для банків цей зв'язок має фундаментальне значення. Management 3.0 створює методологічну рамку, в межах якої Agile можна адаптувати до умов жорсткого регулювання та управління, заснованого на ризиках та контролях.

Agile методологія як практична реалізація Management 3.0 в управлінні банками в умовах невизначеності.

Методологія Agile виникла як відповідь на кризу традиційних підходів до управління проєктами, насамперед у сфері розробки програмного забезпечення. Класичні моделі управління базувалися на припущенні, що вимоги до продукту можна повністю визначити спочатку, а середовище реалізації було відносно стабільним. У реальному житті ці припущення знаходили дедалі менше підтверджень.

У 2001 році група практиків розробила Agile-маніфест розробки програмного забезпечення [5], який закріпив ключові цінності та принципи гнучкого управління. Хоча Agile виник у сфері IT, його методологічні основи є універсальними і можуть застосовуватися в управлінні складними соціально-економічними системами [6].

Головний принцип Agile – визнання невизначеності як нормального стану навколишнього середовища. Управління в цьому контексті розглядається не як реалізація заздалегідь визначеного плану, а як процес безперервного навчання, адаптації та коригування.

В основі методології Agile лежать чотири основні цінності: пріоритет людей і співпраці над процесами та інструментами; працюючий продукт важливіше за детальну документацію; співпраця із замовником превалює над офіційним контрактом; готовність до змін замість дотримання початкового плану. Ці цінності деталізовані через низку принципів, серед яких ключовими є ітеративність, короткі цикли зворотного зв'язку, міждисциплінарна командна робота та постійна увага до створення цінності для клієнта.

Для банківських організацій принцип поступового нарощення результатів є особливо важливим. Це дозволяє мінімізувати ризики, пов'язані з масштабними трансформаціями, і забезпечити контрольовані зміни, при цьому зосереджуючись на потребах клієнта та створюючи продукти, які є для нього цінними.

На практиці Agile реалізується через низку фреймворків, серед яких найпоширенішими є Scrum, Kanban і Lean. Scrum передбачає роботу у фіксованих ітераціях, із чітко визначеними ролями і регулярним переглядом результатів.

Канбан зосереджується на візуалізації процесу роботи та обмеженні незавершених завдань.

Lean-підхід спрямований на мінімізацію втрат і максимізацію цінності для клієнта.

Для використання в банківському середовищі ці фреймворки потребують певної адаптації. Вони застосовуються у сфері розробки банківських продуктів, цифрової трансформації, оптимізації внутрішніх процесів та управління змінами.

Таблиця 1

Порівняльний аналіз Agile-фреймворків у банківській сфері

Фреймворк	Основний фокус	Масштаб застосування	Особливості для банків
Scrum	Ітеративна робота	Командний	Чіткі ролі, орієнтація на цикл спринтів, ефективний при розробці продуктів
Kanban	Візуалізація потоку робіт	Командний-процесний	Підходить для операційних потоків та точних процесів
Lean	Усунення втрат	Організаційний	Спрямований на оптимізацію процесів у масштабі всієї організації
SAFe (Scaled Agile Framework)	Масштабування Agile	Корпоративний	Підтримує інтеграцію Agile-команд у великих структурах
LeSS (Large-Scale Scrum)	Масштабування Scrum	Корпоративний	Підсилює Scrum у великих проєктах

Дані про практичне використання Agile-фреймворків у банківських структурах свідчать, що Scrum і Kanban найчастіше впроваджуються на рівні окремих команд і проєктів, тоді як SAFe застосовується для масштабних ініціатив, що охоплюють кілька департаментів [6].

Академічні дослідження підтверджують, що застосування SAFe у фінансових групах спричиняє необхідність адаптації структурних елементів через відповідність політикам регуляторного контролю [11].

Agile-методології вже впроваджуються в глобальному банківському секторі як частина цифрової трансформації та підвищення адаптивності організацій.

Один із найвідоміших прикладів – ING Bank (Нідерланди), що почав Agile-трансформацію на початку 2015 р. для покращення реакції на зміни поведінки клієнтів та підвищення операційної гнучкості. У межах цього підходу банк створив автономні, крос-функціональні команди ("Squads"), які відповідали за окремі клієнтські продукти чи процеси. Внаслідок цього ING вдалося скоротити час виходу продуктів на ринок, підвищити залученість працівників та рівень задоволення клієнтів [23].

Інший приклад – DBS Bank (Сінгапур). Банк запровадив Agile як частину стратегії цифрової трансформації, що включала навчання тисяч співробітників, застосування "sandbox" – підходу для тестування інновацій та скорочення часу відкриття рахунків. Це дозволило суттєво збільшити цифрову клієнтську аудиторію [23].

Дослідження Agile-розробки програмного забезпечення у банку LHV (Естонія) продемонструвало, що застосування гнучких практик дозволило покращити позицію банку в конкуренції із фінтек-компаніями і збільшити частку цифрових продуктів у портфелі банку [18].

В Україні також вже є досвід практичних кроків впровадження Agile у банківських проєктах. Зокрема, АТ «Укрсиббанк» використовує Scrum у корпоративному проєктному менеджменті, де Agile-техніки застосовуються для підвищення ефективності управління проєктами та вимірювання результатів [19].

Ці приклади вказують на те, що Agile у банківському секторі не обмежується IT-командами, а застосовується у загально управлінському контексті, охоплюючи проєктне управління, цифрову трансформацію та організаційну культуру. Наявна практика впровадження Agile у банках демонструє його ефективність в умовах високої невизначеності. Agile дозволяє скоротити час виходу продуктів на ринок, підвищити якість управлінських рішень і покращити взаємодію між відділами.

Водночас поряд із успішними практиками впровадження Agile у банківській сфері вони супроводжуються низкою суттєвих викликів. Один із них – культурний спротив, що характерний для традиційних фінансових установ з ієрархічними структурами, де роль лідерства часто асоціюється з контролем, а не з підтримкою автономії команд [24]. Зокрема, у дослідженні

Brühl V. [6] розглядається застосування Agile-методів у німецьких банках, де виявлено різні очікування й бар'єри впровадження гнучких практик, зокрема супротив з боку ієрархічних структур і низька компетентність у Agile-підходах.

Також, як було зазначено раніше, особливістю банківської регуляції є високі вимоги до дотримання процедур управління ризиками та документування всіх процесів. Це може призводити до конфлікту між Agile-принципами, які зменшують вагу формальної документації, і регуляторними вимогами щодо прозорості, аудиту та звітності. Такі обмеження часто потребують адаптації Agile-підходів у гібридні моделі, які поєднують ітеративні цикли з формалізованими контрольними механізмами [23].

Для успішного застосування Agile у банківській діяльності необхідно враховувати як регуляторні вимоги, так і управління ризиками на всіх рівнях організації. Вирішенням може стати використання гібридних Agile-моделей, де Agile-етапи поєднуються зі структурами контролю та формального управління, що дозволяє зберегти адаптивність без втрати відповідності стандартам [23]. Це включає інтеграцію ризик-менеджменту в Agile-ітерації, формування Agile-команд із чіткими зонами відповідальності, застосування Scaled Agile Framework (SAFe) або подібних структур для багаторівневого управління, створення інституту Agile-коучів для підтримки трансформації та навчання.

Обмеження впровадження Agile у банківському секторі та актуальність гібридних організаційних структур.

Банківська установа функціонує як складна багаторівнева економічна система, діяльність якої суворо регулюється. На відміну від більшості комерційних організацій, банки працюють під постійним регуляторним наглядом, що охоплює питання капітальної достатності, ліквідності, корпоративного управління та управління ризиками. Методологічною основою такого регулювання є рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду, зокрема стандарти Базель III, спрямовані на підвищення стійкості банківської системи до зовнішніх шоків.

Agile-методологія базується на принципах автономії команди, мінімізації формалізованих процедур та швидкої реакції на зміни. Водночас банківська діяльність вимагає чіткої документації рішень, формалізованого розподілу обов'язків і багаторівневих процедур контролю. Цей конфлікт між гнучкістю та контролем підкреслюється в академічних дослідженнях управління фінансовими установами [16].

Управління ризиками, яке є центральним елементом банківського управління, потребує особливої уваги. Стандарти Базель III передбачають використання кількісних моделей оцінки ризиків, регулярної звітності та функцій незалежного контролю. При повній автономії Agile-команд існує ризик фрагментації відповідальності та зниження прозорості управлінських рішень, що може суперечити регуляторним вимогам (BCBS, 2015) [4].

Отже, пряме перенесення класичних практик Agile у банківське середовище без адаптації є методологічно необґрунтованим. Щоб подолати ці обмеження, банки формують гібридні моделі гнучкого управління. Вони поєднують ітеративність і автономію команди з формалізованими процедурами контролю та управління ризиками.

Формування Agile-команд в банках доцільно проводити на міжфункціональній основі. Окрім представників бізнесу та IT, вони повинні включати управління ризиками та комплаєнс. Це дозволить враховувати регуляторні та ризикові аспекти на ранніх етапах прийняття рішень і уникнути непередбачених затримок у впровадженні на фінальних етапах. Інтеграція управління ризиками в гнучкі цикли, чітке визначення

обов'язків команди та поєднання Agile з елементами традиційного стратегічного планування дозволять залишити гнучкість без порушення регуляторних вимог. У зазначеному вище контексті формування гібридних організаційно-операційних моделей, що поєднують

елементи ієрархічного управління та гнучких підходів, мають особливе значення. Мінцберг Г. [14] підкреслює, що жодна організаційна конфігурація не є універсальною, а ефективність управління досягається шляхом поєднання різних структурних механізмів.

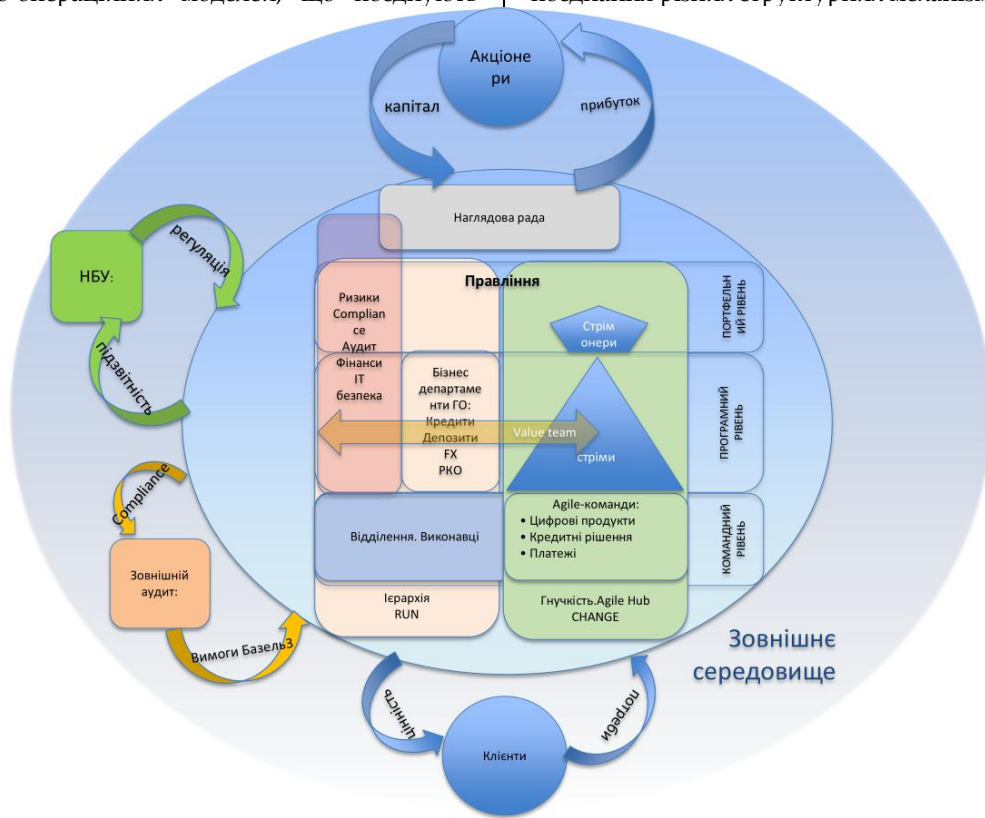


Рис. 1. Гібридна організаційно-функціональна модель управління банку. Джерело: створено автором

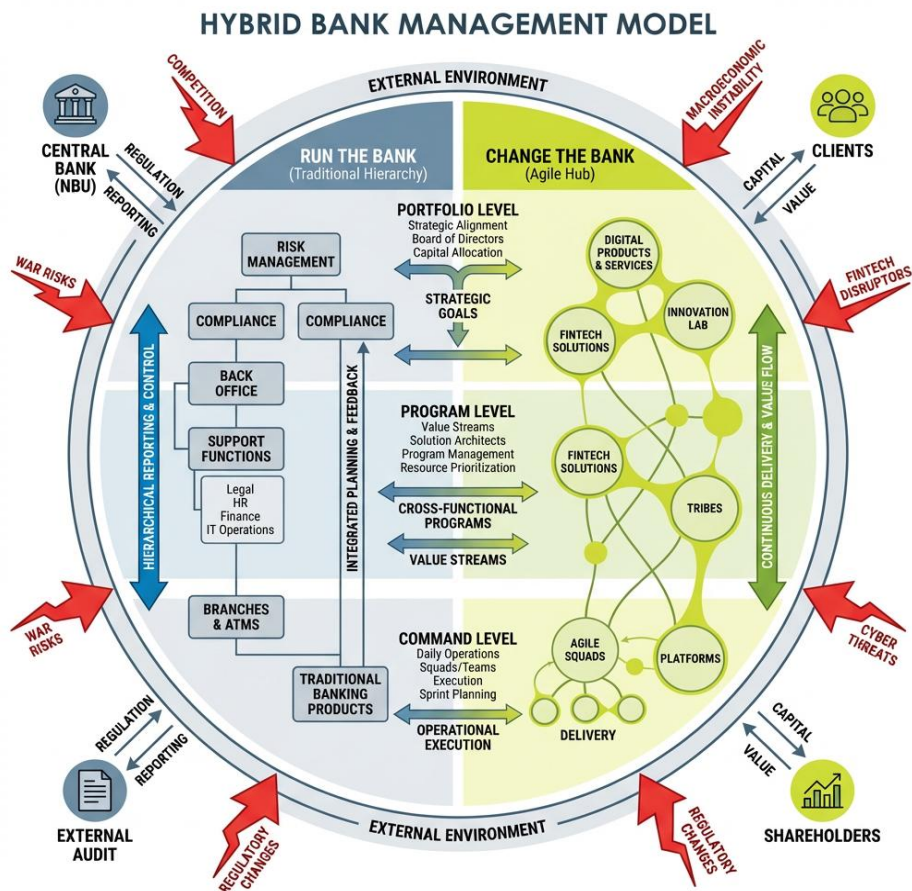


Рис. 2. Гібридна організаційно-функціональна модель управління банку

Джерело: створено автором з допомогою AI <https://grai.app/>

Гібридна модель управління в банках забезпечує збереження традиційної ієрархії у стратегічно важливих і регуляторно чутливих функціях, таких як управління ризиками, комплаєнс і фінансовий контроль, одночасно впроваджуючи гнучкі принципи у розробці продуктів, цифрових послуг і рішень для клієнтів. Такий підхід дозволяє узгодити вимоги стабільності та гнучкості, що є ключовою умовою адаптивного розвитку банківських установ [7]. У сучасних наукових дослідженнях гібридні Agile-моделі вважаються найзручнішим форматом для впровадження гнучких підходів у регульованих галузях. Ці моделі включають Agile-Waterfall, Agile-Stage-Gate та масштабовані фреймворки, адаптовані до корпоративного управління, зокрема SAFe. Як показують емпіричні дослідження у фінансових командах, масштабовані Agile-підходи дозволяють інтегрувати гнучкі команди у складні організаційні структури, зберігаючи при цьому рівень керованості [11].

Гібридні моделі сприяють культурі безперервного вдосконалення та скорочують цикли прийняття рішень на операційному рівні. Водночас вони підтримують необхідний рівень формалізації, що забезпечує відповідність вимогам регуляторів та внутрішньої політики банку. Таким чином, гібридні організаційні структури розглядаються як ключовий елемент у формуванні адаптивної системи управління банку. Вони забезпечують інтеграцію принципів Agile та Management 3.0 у існуючу систему корпоративного управління без порушення її основних механізмів. Саме через гібридні структури досягається координація внутрішніх управлінських процесів із вимогами зовнішнього середовища, що відповідає системному підходу до управління складними економічними системами. Актуальність гібридних організаційних структур у банківському секторі зумовлена необхідністю одночасно досягати стабільності та адаптивності. Це підтверджує можливість використання гібридних Agile-підходів як методологічної основи для сучасного банківського управління в непередбачуваному зовнішньому середовищі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. У статті здійснено комплексне наукове дослідження методології адаптивного Agile-менеджменту банків в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища.

Було досліджено сучасні банківські установи, що функціонують як складні відкриті економічні системи, які перебувають під постійним впливом макроекономічних, регуляторних, технологічних та ринкових факторів. Високий рівень невизначеності, зумовлений фінансовою волатильністю, регуляторними змінами, цифровізацією та геополітичними викликами, об'єктивно обмежує ефективність традиційних ієрархічних моделей управління та зумовлює необхідність переходу до адаптивних підходів менеджменту.

У статті обґрунтовано, що концепція адаптивного менеджменту є теоретичною основою для формування нових управлінських моделей у банківській сфері. Адаптивний менеджмент розглянуто як здатність організації своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища

шляхом трансформації внутрішніх процесів, структур та управлінських рішень. У цьому контексті концепція Менеджменту 3.0 розглянута як сучасний управлінський підхід, що фокусується на людському капіталі, самоорганізації команд, розвитку мотивації та формуванні умов для організаційного навчання.

На базі вивчених практичних прикладів доведено, що Agile-методологія є практичним інструментом реалізації принципів Менеджменту 3.0 та адаптивного менеджменту в банківських організаціях. Agile-підходи забезпечують скорочення циклів прийняття управлінських рішень, підвищення клієнтської орієнтації та здатності банку до швидкої адаптації в умовах невизначеності. Водночас у статті аргументовано, що пряме перенесення класичних Agile-моделей у банківську діяльність є методологічно необґрунтованим через високу зарегульованість галузі, значущість управління ризиками та жорсткі вимоги до корпоративного управління.

Ключовим науковим результатом дослідження є обґрунтування доцільності застосування гібридних організаційних структур у банківській сфері. Такі структури поєднують стабільне ієрархічне ядро управління, відповідальне за ризик-менеджмент, комплаєнс, фінансовий контроль, IT та кібербезпеку, з підрозділами, орієнтованими на принципи Agile, що забезпечують розвиток продуктів, цифрових сервісів і клієнтських рішень. Гібридна модель дозволяє узгодити вимоги регуляторної стабільності та необхідності адаптивності, що є визначальною умовою стійкого розвитку банківських установ.

Практична значущість отриманих результатів полягає в можливості їх використання в діяльності комерційних банків України при формуванні або трансформації системи управління. Запропонована схематична модель гібридної організаційної структури може бути використана як методична основа для впровадження Agile-підходів з урахуванням вимог Національного банку України, міжнародних стандартів Basel III та специфіки управління банківськими ризиками. Окремі положення статті можуть бути застосовані в управлінні цифровими трансформаційними проєктами, організації роботи кросфункціональних команд та розвитку системи корпоративного управління банку.

Наукова новизна дослідження полягає в системному поєднанні концепції адаптивного менеджменту, принципів Менеджменту 3.0 та Agile-методології з урахуванням особливостей банківської діяльності в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища. Запропонований підхід розширює наукові уявлення про можливість адаптивного управління у високо регульованих фінансових системах і створює підґрунтя для подальших досліджень у сфері гібридних моделей банківського менеджменту.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з емпіричною перевіркою ефективності гібридних Agile-моделей у діяльності конкретних банків, розробленням кількісних показників оцінювання рівня адаптивності системи управління та аналізом впливу гібридних структур на фінансову стійкість і конкурентоспроможність банківських установ.

Література.

1. Appelo J. Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Boston: Addison-Wesley, 2011. 432 p. URL: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321712479/samplepages/9780321712479.pdf>.
2. Appelo J. Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team. Hoboken: Wiley, 2016. 384 p. URL: <https://www.perlego.com/book/992691/managing-for-happiness-games-tools-and-practices-to-motivate-any-team-pdf>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Basel: Bank for International Settlements, 2011. 77 p. URL: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>.
4. Basel Committee on Banking Supervision. Corporate governance principles for banks. Basel: Bank for International Settlements, 2015. 45 p. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.
5. Beck K. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <https://agilemanifesto.org>.
6. Brühl V. Agile methods in the German banking sector: some evidence on expectations, experiences and success factors. *Journal of Business Economics*. 2022. № 92. P. 1337–1372. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01102-y>.
7. Denning S. The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done. New York: AMACOM, 2018. 336 p. URL: <https://www.perlego.com/book/728170/the-age-of-agile-how-smart-companies-are-transforming-the-way-work-gets-done-pdf>.
8. Друкер П. Ф. Практика менеджменту. Київ: Основи, 2002. 416 с.
9. Highsmith J. Agile Project Management: Creating Innovative Products. Boston: Addison-Wesley, 2009. 336 p.
10. Кицяк В. Методологія дослідження середовища розвитку бізнесу з метою встановлення стратегічних пріоритетів

агробізнесу в умовах БАНІ-світу. (2025). *Economic Synergy*, 3, 97-114. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-8>

11. Kowalczyk M., Marcinkowski B., Przybytek A. Scaled Agile Framework: dealing with software process-related challenges of a financial group. *Journal of Software: Evolution and Process*. 2022. № 34(6). DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2455>.
12. Лепейко Т.І., Зось-Кіор М.В., Федірець О.В. Диджитал-трансформація бізнес-процесів адаптивних підприємств в контексті сталого розвитку та управління змінами. *Aerosvit*. 2024. № 13. С. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>.
13. Мельник А. Інноваційні підходи до менеджменту організації в епоху цифровізації. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 340(2). С. 618-622. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98>.
14. Мінцберг Г. *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009. 304 p.
15. Попов С., Тарновський В. Емерджентність менеджменту як ключова парадигма в організаційному управлінні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. № 38. URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/692>.
16. Rigby D.K., Sutherland J., Takeuchi H. Embracing Agile. *Harvard Business Review*. 2016. Vol. 94. No. 5. P. 40–50. URL: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.
17. Senge P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday, 2006. 464 p.
18. Scott E., Milani F., Kilu E., Pfahl D. Enhancing agile software development in the banking sector – a comprehensive case study at LHV. *Journal of Software: Evolution and Process*. 2021. № 33(7). DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2363>.
19. Шило Т.В. Управління банківськими проектами за методологією SCRUM: дипломна робота. Київ: КНЕУ ім. В. Гетьмана, 2023. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/d3ff700d-7715-447b-ad46-48461ca356a1>.
20. Wulandari P. Adaptive Management in the Era of Technological Disruption: Organizational Strategies for Facing Global Uncertainty. *Optima: Indonesian Journal of Contemporary Management and Accounting*. 2025. Vol. 1 No. 1. URL: <https://ojsap.com/index.php/optima/article/view/11>.
21. Agile Business Consortium. *Business Agility*. URL: <https://www.agilebusiness.org/business-agility.html>.
22. AgileLab.org. *Agile-підходи і практик в управлінні*. AgileLab.org. URL: <https://agilelab.org>.
23. Agile Project Management for Digital Financial Services. *Agile Project Management for Digital Financial Services*. 2024.
24. Agile Management Challenges in Financial Services. URL: <https://production-ready.dev/index.html?p=8102.html>.

References.

1. Appelo, J. (2011). *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Addison-Wesley. Boston. USA. Available at: <https://ptgmedia.pearsoncmg.com/images/9780321712479/samplepages/9780321712479.pdf>.
2. Appelo, J. (2016). *Managing for Happiness: Games, Tools, and Practices to Motivate Any Team*. Wiley. Hoboken. Available at: <https://www.perlego.com/book/992691/managing-for-happiness-games-tools-and-practices-to-motivate-any-team-pdf>.
3. Basel Committee on Banking Supervision. *Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems*. Basel: Bank for International Settlements. (2011). Available at: <https://www.bis.org/publ/bcbs189.htm>.
4. Basel Committee on Banking Supervision. *Corporate governance principles for banks*. Basel: Bank for International Settlements. (2015). Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>.
5. Beck, K. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Available at: <https://agilemanifesto.org>.
6. Briihl, V. (2022). «Agile methods in the German banking sector: some evidence on expectations, experiences and success factors». *Journal of Business Economics*. № 92. pp. 1337–1372. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11573-022-01102-y>.
7. Deming, S. (2018). *The Age of Agile: How Smart Companies Are Transforming the Way Work Gets Done*. AMACOM. New York. USA. Available at: <https://www.perlego.com/book/728170/the-age-of-agile-how-smart-companies-are-transforming-the-way-work-gets-done-pdf>.
8. Druker, P.F. (2002). *Практика менеджменту. Основа*. [The Practice of Management]. Kyiv. Ukraine.
9. Highsmith, J. (2009). *Agile Project Management: Creating Innovative Products*. Addison-Wesley. Boston. USA.
10. Kyfiak, V. (2025). Metodologia doslidzhenia seredovyscha rozvytku biznesu z metoiu vstanovlennia stratehichnykh prioritetiv ahrobiznesu v umovakh BANI-svitu [Methodology of business development environment research for establishing strategic priorities of agribusiness in BANI-world conditions]. *Economic Synergy*, (3), 97–114. <https://doi.org/10.53920/ES-2025-3-8>
11. Kowalczyk M., Marcinkowski B., Przybytek A. (2022). «Scaled Agile Framework: dealing with software process-related challenges of a financial group». *Journal of Software: Evolution and Process*. № 34(6). DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2455>.
12. Lepejko, T.I., Zos'-Kior, M.V., Fedirets', O.V. (2024). «Digital transformation of business processes of adaptive enterprises in the context of sustainable development and change management». *Aerosvit*. № 13. pp. 4–13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.13.4>.
13. Mel'nyk, A. (2025). «Innovative approaches to the management of organizations in the era of digitalization». *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2№ 340(2). S. 618-622. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-98>.
14. Mintzberh, H. (2009). *Managing*. [Managing]. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco. USA.
15. Popov, S., Tarnovskyy, V. (2024). «Emergence of management as a key paradigm in organizational management». *Adaptyone upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*. № 38. Available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/692>.
16. Rigby, D.K., Sutherland, J., Takeuchi, H. (2016). «Embracing Agile». *Harvard Business Review*. Vol. 94. No. 5. pp. 40–50. Available at: <https://hbr.org/2016/05/embracing-agile>.
17. Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday. New York. USA.
18. Scott, E., Milani, F., Kilu, E., Pfahl, D. (2021). «Enhancing agile software development in the banking sector – a comprehensive case study at LHV». *Journal of Software: Evolution and Process*. № 33(7). DOI: <https://doi.org/10.1002/smr.2363>.
19. Shylo, T.V. (2023). *Upravlinnia bankiv's'kykh kyvnykh proiektamy za metodolohiieiu SCRUM*. [Management of banking projects using the SCRUM methodology]. KNEU im. V. Het'mana. Kyiv. Ukraine. Available at: <https://ir.kneu.edu.ua/items/d3ff700d-7715-447b-ad46-48461ca356a1>.
20. Wulandari, P. (2025). «Adaptive Management in the Era of Technological Disruption: Organizational Strategies for Facing Global Uncertainty». *Optima: Indonesian Journal of Contemporary Management and Accounting*. Vol. 1 No. 1. Available at: <https://ojsap.com/index.php/optima/article/view/11>.
21. Agile Business Consortium. *Business Agility*. Available at: <https://www.agilebusiness.org/business-agility.html>.
22. AgileLab.org. *Agile-pidkhody i praktyk v upravlinni*. AgileLab.org. Available at: <https://agilelab.org>.
23. (2024). *Agile Project Management for Digital Financial Services*. Agile Project Management for Digital Financial Services.
24. *Agile Management Challenges in Financial Services*. Available at: <https://production-ready.dev/index.html?p=8102.html>.

Abstract.

Maksakov Y. Adaptive agile management in the bank management system in conditions of unpredictability of the external environment.

The article presents a comprehensive scientific study of the methodological principles for implementing adaptive Agile management in the activities of Ukrainian banking institutions operating under the critical unpredictability of the external environment, caused by martial law, macroeconomic instability, and accelerated digital transformation. The author substantiates that traditional hierarchical management models, focused on rigid formalization, lose effectiveness in a dynamic environment, requiring a transition to adaptive management and the Management 3.0 paradigm, which emphasizes decentralization of decision-making, self-organization of cross-functional teams, and development of intellectual capital. The Agile methodology is considered a practical tool for implementing adaptability, helping reduce time-to-market for products, improve the quality of management responses, and enhance the customer experience. At the same time, the paper argues that direct copying of classical Agile frameworks in the banking sector is impossible due to the high level of regulatory control, the requirements of Basel III standards, and the need for strict risk management. The key scientific result of the research is the development of a hybrid organizational-functional management model that combines a stable hierarchical core for risk control, compliance, and financial reporting (“Run the Bank”) with flexible Agile structures for innovative development and digital service delivery (“Change the Bank”). The proposed approach harmonizes regulatory stability requirements with the need for high adaptability, ensuring the bank's sustainable development amid uncertainty. The practical significance of the results lies in their potential use by commercial banks to transform management systems in line with the requirements of the National Bank of Ukraine and modern market challenges.

Keywords: adaptive management, Agile methodology, Management 3.0, hybrid management model, banking regulation, risk management, digital transformation.

Стаття надійшла до редакції / Received 05.10.2025

Прийнята до друку / Accepted 12.10.2025

Бібліографічний опис статті:

Максаков Є.В. Адаптивний Agile-менеджмент у системі управління банками в умовах непередбачуваності зовнішнього середовища. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2025. № 6. С. 128-134.
 Maksakov Y. Adaptive agile management in the bank management system in conditions of unpredictability of the external environment. *Actual problems of innovative economy and law*. 2025. No. 6, pp. 128-134.



УДК 631.115:338.24:303.411:355.01(477); JEL classification: Q12, Q18, O13, D24
 DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2025-6-30>

ВЛАСЕНКО Тетяна Анатоліївна, д.е.н., проф., завідувач кафедри економіки підприємства та організації бізнесу Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, <https://orcid.org/0000-0002-9515-2423>
 КРАСНОРУЦЬКИЙ Олексій Олександрович, д.е.н., професор, в.о. директора Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України, <https://orcid.org/0000-0003-1744-3257>

СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИБУТКОВОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Власенко Т. А., Красноруцький О. О. Стратегічні орієнтири забезпечення прибутковості аграрних підприємств у системі економічної безпеки та сталого розвитку.

Сільське господарство України перебуває на етапі докорінної трансформації парадигми управління, спричиненої воєнною агресією, кліматичними змінами та логістичною деструкцією. У цих умовах прибутковість підприємства перестала бути суто фінансовою категорією, трансформуючись у стратегічний орієнтир, що визначає рівень його економічної безпеки та спроможність до сталого розвитку в довгостроковій перспективі. Мета. Метою дослідження є наукове обґрунтування стратегічних орієнтирів та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення прибутковості аграрних підприємств як фундаменту їхньої економічної безпеки та інструменту реалізації Цілей сталого розвитку в умовах воєнного стану та євроінтеграції. У роботі застосовано індикаторний підхід для розрахунку інтегрального індексу економічної безпеки (I_e), що базується на зважуванні п'яти функціональних блоків: фінансового, ринкового, ресурсного, кадрового та технологічного. Математичний апарат включає аналіз рентабельності активів (ROA) та динаміки ЕВІТДА на основі емпіричних даних 2021–2025рр. Встановлено, що середнє значення інтегрального індексу безпеки агросектору України у 2025 році становить 0,62, що відповідає критичному стані. Виявлено системне падіння ЕВІТДА у понад 4 рази порівняно з довоєнним періодом через зростання собівартості та логістичний шок. Доведено, що стратегічним орієнтиром має бути не валовий показник, а маржинальність кожного гектара, оскільки 20–40% площ часто є збитковими через технологічну неоднорідність. Обґрунтовано роль Smart Farming (IoT, AI, дрони) як ключового чинника зниження витрат на 10–25%. Визначено, що інтеграція в ринок ЄС вимагає приведення якості продукції до стандартів Європейського зеленого курсу, що відкриває доступ до преміальних ринків. Забезпечення прибутковості до 2030 року потребує синергії цифрової зрілості, екологічної адаптивності та переходу від сировинного експорту до глибокої переробки. Економічна безпека агропідприємства є динамічним станом, що потребує постійного моніторингу та прецизійного управління кожним виробничим циклом для гарантування національної та глобальної продовольчої безпеки.

Ключові слова: економічна безпека, прибутковість, аграрні підприємства, економічна ефективність, потенціал, фінансово-економічна стійкість, сталий розвиток, цифровізація, ROA, ЕВІТДА, Smart Farming, євроінтеграція.

Постановка проблеми у загальному вигляді.

Сільське господарство України історично виконує роль фундаменту національної економіки, забезпечуючи не лише продовольчу незалежність держави, а й значну частку валютних надходжень через експортну діяльність. Проте сучасний етап розвитку аграрного сектору характеризується безпрецедентною сукупністю викликів, серед яких воєнна агресія, глобальні кліматичні зміни, деструкція логістичних ланцюгів та стрімка цифрова трансформація світових ринків. У таких умовах прибутковість підприємства перестала бути суто фінансовою категорією і перетворюється на стратегічний орієнтир, що визначає рівень його економічної безпеки та спроможність до сталого розвитку. Економічна безпека аграрного суб'єкта господарювання сьогодні розглядається як стан найбільш ефективного використання всіх наявних ресурсів для нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє забезпечувати стабільне функціонування в довгостроковій перспективі.

Трансформація парадигми управління агробізнесом вимагає відмови від застарілих моделей інтенсифікації, орієнтованих виключно на валові показники врожайності. Сучасні реалії диктують необхідність переходу до стратегії, де прибутковість інтегрована в систему екологічної відповідальності та соціального добробуту, що відповідає Цілям сталого розвитку ООН та вимогам Європейського зеленого курсу [1]. Забезпечення прибутковості в умовах воєнного стану вимагає від аграріїв високої адаптивності, здатності до швидкої диверсифікації та впровадження високотехнологічних рішень, що мінімізують людський фактор та оптимізують витратну частину бюджету. Таким чином, формування стратегічних орієнтирів прибутковості є невід'ємною частиною архітектури економічної стійкості, яка дозволяє аграрним підприємствам не лише виживати в умовах кризи, а й закласти підґрунтя для повноценного відновлення та євроінтеграційного прориву.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення економічної безпеки та прибутковості аграрних підприємств перебуває у центрі

уваги багатьох вітчизняних та закордонних науковців. Теоретичні засади функціонування системи економічної безпеки суб'єктів господарювання були закладені у фундаментальних працях Г. Козаченка та В. Пономарьова [2], а також В. Пономаренко та С. Кавуна [3], які визначили безпеку як динамічний стан захищеності від загроз через раціональне використання ресурсного потенціалу. У контексті аграрного сектору ці підходи були розвинені А. Сухановою [4], яка деталізувала основні компоненти та принципи забезпечення безпеки саме для сільськогосподарських підприємств, наголошуючи на важливості врахування галузевої специфіки та сезонності виробництва.

Особливий внесок у розробку стратегічних аспектів управління прибутковістю та економічною стійкістю зробили В. Ткачук та М. Яремova [5]. У своїх працях вони проаналізували взаємозв'язок між прибутковістю та рівнем стабільності фермерських господарств, довівши, що фінансова стійкість є базовим індикатором загальної безпеки бізнесу. Питання формування організаційно-економічних механізмів зміцнення безпеки аграрних підприємств, зокрема в бурякоцукровому підкомплексі, досліджувала Г. Гриценко [6], запропонувавши стратегії виживання, стабілізації та розвитку залежно від рівня діагностованих загроз.

Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією та екологізацією агропромисловості, знайшли відображення у дослідженнях М. Бурдяка [7]. Автор розглядає цифрову трансформацію як стратегічний чинник адаптації підприємств до ринкових змін та кліматичних ризиків, виокремлюючи роль Big Data та IoT у підвищенні ефективності функціонування агробізнесу. О. Шульга [8] у своїх останніх працях фокусується на проблемах управління економічною безпекою аграрного сектору в умовах воєнного стану, пропонуючи впровадження гібридних моделей оцінки за використанням штучного інтелекту та супутникового моніторингу.

Питання сталого розвитку та інклюзивних інвестицій в аграрну сферу активно розробляються С. Степаненком та співавторами [9]. Вони досліджують