

**УДК 332.1:005**

**Мацюк Іван,**  
аспірант Лабораторії проєктів та ініціатив,  
Волинський національний університет імені Лесі Українки,  
м. Луцьк, Україна  
[Matsiuk.Ivan@vnu.edu.ua](mailto:Matsiuk.Ivan@vnu.edu.ua)

## **ВИКОРИСТАННЯ AGILE МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ**

В умовах зростаючих викликів та проблем в Україні гостро постає питання пошуку нових підходів для забезпечення економічного розвитку. Триваючі воєнні дії призводять до постійного збільшення ціни втрат для економіки через нові руйнування, втрату логістичних шляхів, міграцію населення та багато інших факторів. З іншого боку висока вартість забезпечення воєнних витрат призвела до того, що у 2024 році вже втретє в історії усі невійськові видатки України фінансуються за рахунок отриманих від партнерів грантів і позичок [1]. Якщо у 2021 році Урядом було запозичено 0,6 трлн грн із зовнішніх і внутрішніх джерел, у 2022 році - 1,3 трлн, то у 2023 р запозичено уже 1,7 трлн гривень. Водночас значущість зовнішніх позик серед джерел фінансування дефіциту істотно зростає: їх частка підвищилася із 1/3 сумарних позик у 2021 р. до 2/3 у 2023 році [2].

Таким чином, гостро постає необхідність впровадження ефективних стратегій адаптації до нових економічних викликів та розробки програм підтримки економіки для зменшення наслідків війни [3, с. 377], що у свою чергу вимагає критично нової якості інституційного забезпечення економічного розвитку.

Драйвером зазначеного може стати впровадження основних принципів agile менеджменту в систему управління державою. Дослідження журналу Forbes [4] щодо впровадження agile менеджменту в високоефективних організаціях Facebook та IBM

показали, що гнучка модель управління допомагає цим компаніям впоратися зі швидкими темпами змін у сучасному бізнес-середовищі.

Ключами до успіху зазначених компаній визнаються [4]:

- розвиток лідерів на всіх рівнях;
- створення культури навчання;
- створення маленьких команд;
- зосередження на зворотньому зв'язку, не тільки на підзвітності;
- диверсифікація стратегії, а не відповідність програмі;
- прозорість інформації;
- поєднання принципів та цінностей.

Якщо детальніше розглянути суть зазначених напрямків, то окремі елементи практично кожного з них можливо впровадити в систему управління державою (яка сучасною наукою розглядається в ширшому аспекті і трактується як публічне управління).

Для прикладу, такий напрям agile менеджменту, як «розвиток лідерів на всіх рівнях» означає, що рішення можуть прийматися на всіх рівнях організації. Натомість, сучасна система публічного управління залишається чітко ієрархізованою та передбачає реальне прийняття рішень керівною ланкою державних органів, при цьому для спеціалістів відводиться роль технічного виконання прийнятих рішень.

Аналогічна ситуація і з напрямком «зосередження на зворотньому зв'язку, не тільки на підзвітності». Якщо в agile менеджменті надається максимальна свобода людям для виконання поставлених цілей, то в ієрархічних системах працівники виступають часто лише виконавцями прийнятих рішень, бояться проявити ініціативу з метою уникнення додаткової відповідальності у разі допущення помилки. Природною тенденцією для ієрархічних лідерів є знайти проблему та звинуватити у ній людину, яка її безпосередньо вирішує. Це зупиняє інновації та формування нових ідей та ініціатив [4].

Україні вкрай необхідно здійснити реальний «перехід від традиційної управлінської парадигми до інноваційного типу публічного управління, яка передбачає заміну жорстко бюрократичного складника на інноваційну, що цілком відповідатиме завданню адаптації діяльності органів публічної влади до мінливого ринкового середовища його функціонування» [5].

Дуже цікавим для запровадження в системі публічного управління є напрям «прозорість інформації». Він передбачає, що менеджери всіх рівнів можуть бачити фінансові результати, відгуки клієнтів і інформацію про внутрішні таланти. Саме вільний доступ до інформації стає ознакою «швидкої та гнучкої організації» [4], він надає можливість здійснювати ефективну оцінку нових лідерів, які за ієрархічної системи часто залишаються непоміченими. Залучення талантів може надати новий поштовх для підвищення продуктивності управління. Такі компанії, як Pfizer, створили внутрішні «ринки талантів», що дозволяє менеджерам швидко знаходити експертів, коли це необхідно [4].

Систему лідерства на місцях насьогодні намагаються впровадити і в українському війську. Згідно Доктрини розвитку військового лідерства у Збройних силах України [6] для кожного військовослужбовця – прояв лідерства, захищаючи Україну в бойовій обстановці – це головна місія і найважливіша проблема, яку він вирішує. Однак, за багатьма відгуками безпосередніх учасників воєнних дій пережитки жорстких адміністративних методів управління ще залишаються у складі Збройних сил України.

Отже, в системі публічного управління, яке здійснює також і управління економічним розвитком, вкрай важливим є впровадження новітніх підходів до організації управління, що використовуються сучасними провідними і успішними компаніями. Максимальна обмеженість фінансових ресурсів, яка спостерігається в українському державному бюджеті [7-9], вимагає принципово нових ідей та підходів, яким складно проявитися за існуючої системи управління. Впровадження основних ідей agile менеджменту могло б надати

поштовх для підвищення продуктивності публічного управління, а відповідно і для забезпечення прискорення показників економічного розвитку.

### **Список використаних джерел:**

1. Другий бюджет війни. Звідки Україна братиме гроші у 2024-му. Аналіз проєкту. Економічна правда, 2023. Електронний ресурс. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2023/09/15/704364/>.
2. Тетяна Богдан. Бюджетні варіації та пріоритети. Лівий берег, 2024. Електронний ресурс. URL: [https://lb.ua/blog/tetiana\\_bohdan/597984\\_byudzhetni\\_variatsii\\_prioriteti.html](https://lb.ua/blog/tetiana_bohdan/597984_byudzhetni_variatsii_prioriteti.html).
3. Наталія Павліха. Економічний вимір війни в Україні: нові виклики та стратегії адаптації. Сучасні технології менеджменту: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. 15 листопада 2023 р. Відп. ред. проф. Л. Черчик. Луцьк: ВНУ імені Лесі Українки, 2023. 383 с.
4. Learning from Facebook and IBM: 7 Keys to Business Agility. Forbes, 2012. Електронний ресурс. URL: <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/05/26/agile-management-7-keys-to-success/?sh=5ba1ffbb343b>.
5. І. Луциків, О. Сокорівська, І. Котовська. Дослідження особливостей інноваційного розвитку системи публічного управління в Україні. Електронний ресурс. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22759/1/19.pdf>.
6. Доктрина розвитку військового лідерства у Збройних силах України. Електронний ресурс. URL: <https://dovidnykmpz.info/zagalni/doktryna-rozvytku-viys-kovoho-liderstva-u-zbroynykh-sylakh-ukrainy-2020/>.
7. Цимбалюк І. О. Інституції та інструменти інклюзивного розвитку ЄС: досвід і перспективи для України. *EUROPEAN PERSPECTIVE: сучасні виклики та можливості для України*: кол. моногр. / І. О. Цимбалюк, Д. І. Олійник, С. А. Кошкарів, [та ін.] ; за заг. ред.: Н. В. Павліхи, упорядкування І. О. Цимбалюк. Луцьк : ВежаДрук, 2024. 306 с. Розділ 1.1. С. 8-28.
8. Цимбалюк І. О. Інклюзивний розвиток регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика : монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2019. 340 с. ISBN 978-966-940-278-3
9. Цимбалюк Ірина Фіскальний простір інклюзивного розвитку регіону в умовах фінансової децентралізації: теорія, методологія, практика: монографія. Луцьк : Вежа-Друк, 2022. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). Об'єм даних 8,65 Мб. ISBN 978-966-940-399-5