

**Гребешкова О.М.**

к.е.н., доцент

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана (Україна)

**Кизенко О.О.**

д.е.н., доцент

Київський національний економічний університет  
імені Вадима Гетьмана (Україна)

## **ТРАНСФОРМАЦІЯ БІЗНЕСУ В ПРОЦЕСІ РЕЛОКАЦІЇ НА ОСНОВІ МЕТОДОЛОГІЇ AGILE**

З початком повномасштабного вторгнення в Україну 24 лютого 2022 року військ країни-агресора релокація бізнесу стала одним з визначальних рішень антикризового менеджменту в силу необхідності забезпечення безпечних умов роботи персоналу (релокація як адаптація) та розвитку бізнесу за нових (кризових) умов (релокація як проактивація або інновація).

За результатами опитування, проведеного Центром розвитку інновацій, Офісом з розвитку підприємництва та експорту, національним проектом Дія.Бізнес спільно з Advanter Group за підтримки Європейського Союзу та в межах Ініціативи для відновлення економіки, розвитку підприємництва та експорту України, основними перешкодами для відновлення та розвитку бізнесу за сучасних умов є «непрогнозованість розвитку ситуації в Україні та на внутрішньому ринку» (про що заявили 79% респондентів), зруйнованість ланцюгів постачань (79%), неефективна логістика (58%) [1].

Стратегія релокації, перш за все, є вибором тих підприємств, де бізнес-процеси неможливо повністю перевести в дистанційний (цифровий) формат.

На думку учасників опитування [1], найгострішими потребами бізнесу під час релокації є: пошук виробничих та складських приміщень; пошук житла для співробітників; пошук фінансів для покриття оборотних коштів та закупівлі обладнання. Логічно припустити, що проєкт релокації є поліаспектним, оскільки передбачає вирішення виробничих, організаційних, фінансових та економічних проблем як на тактичному, так і стратегічному рівнях прийняття управлінських рішень. При цьому, стратегічна проєкція релокації як проєкту розвитку компанії та її бізнесу зумовлює трансформацію ціннісного профілю організації, а отже зумовлює розвиток її культури.

За перші три місяці повноцінного вторгнення рф в Україну здійснили релокацію 19% підприємств, причому, з них біля 14% переміщені виключно в межах України, а не більше 2% - повністю або переважно за кордон. Найбільш мобільними виявились компанії с ІТ-сфері (54% з опитаних зазнали релокації, з них понад половини частково за кордон), енергетики

(30%), операцій з нерухомістю (28%), а також соціальної сфери (охорона здоров'я, освіта, наука — 25%). Найменш мобільні — підприємства транспорту, складського господарства та пошти та кур'єрської доставки — 6% переміщених (згідно опитування [2]).

Релокація компанії (бізнесу) — це низка складних взаємов'язаних завдань, основними є яких є налагодження виробництва, найм персоналу, облаштування «ядра бізнесу» на новій території, налагодження системи логістики та постачання, налагодження мережі збуту та перегляд відносин з контрагентами. Ці задачі є ключовими і їх найлегше вирішувати у формі взаємодоповнюваних (синергійних) проєктів, які реалізуються за умов високої непередбачуваності та вимагають гнучкого управління. Проте насторожує той факт, що лише 33,4% вітчизняних підприємств малого та середнього бізнесу мають стратегію дій на майбутнє [2]).

Забезпечити ефективне та результативне вирішення завдань релокації бізнесу за кризових умов здатна управлінська технологія, заснована на методології Agile. Згідно Я. Добровінської, А. Матвієнко та Г. Мохонько «Agile-трансформація вважається процесом перетворення організаційної структури та культури в такий, що сприятиме цілковитій гнучкості бізнесу» [3, с. 17].

Згідно Маніфесту гнучкого управління принципи Agile-методології вкладаються у чотири основні ідеї: 1) пріоритет людей та спілкування над інструментами та процесами; 2) пріоритет працюючого продукту над повною документацією; 3) пріоритет співробітництва із замовників над затвердженням контракту; 4) пріоритет готовності змінюватися над дотриманням спочатку створеного плану [4]. Саме такі ціннісні настанови виявляються критичними для успіху проєктів релокації бізнесу за критичних умов. На користь Agile-методології свідчать наступні факти: 1) 86% команд розробників програмного забезпечення повністю перейняли підхід Agile; 2) серед маркетологів 53% використовують Agile; 3) проєкти Agile мають вдвічі більше шансів на успіх, ніж проєкти «водоспаду» [5].

За даними проведених зарубіжних досліджень, компанії, які використовують методологію Agile, краще підготовлені для реагування на кризові ситуації. Зокрема, близько 93% повідомили про кращі або значно кращі операційні показники, 76% помітили кращу залученість співробітників, а ще 93% помітили кращу задоволеність клієнтів [6]. Ці індикатори свідчать про здатність Agile-методології вирішувати ключові проблеми вітчизняних організацій під час релокації. Серед ризиків та загроз, що мають місце при переході на Agile-технологію в управлінні, найчастіше визначають «пошук правильного балансу між стандартизацією операцій і впровадженням (іноді ризикованих) інновацій» (цит. за [7]) по всіх складових системи підприємства (ціннісна пропозиція, стратегія, лідерство і культура, бюджетування, структура та відповідальність, управління талантами, бізнес-процеси, технології і дані) у дихотомії «порядок — хаос» ([7]).

Наші дослідження досвіду використання різних управлінських технологій засвідчують, що здатності підприємства адаптуватись до трансформаційних процесів тримається на основі структурної та функціональної адаптивності підприємства [8].

### Список використаних джерел:

1. Відновлення економіки: стан і потреби бізнесу — оцінки ОВА та територіальних громад. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/vidnovlenna-ekonomiki-stan-i-potrebi-biznesu-ocinki-ova-ta-teritorialnih-gromad> (дата звернення 12.07.2022).
2. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування. URL: <https://business.dii.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-umovah-vijni-rezultati-opituvanna> (дата звернення 14.07.2022).
3. Добровінська Я. В, Матвієнко А. О., Мохонько Г. А. «Особливості впровадження Agile на IT-підприємствах України». Стратегічні пріоритети розвитку економіки, обліку, фінансів та права в Україні та світі: збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (Полтава, 23 січня 2020 р.): у 6 ч. Полтава: ЦФЕНД, 2020. Ч. 1. 59 с. С. 17-19. URL: [https://nubip.edu.ua/sites/default/files/zbirnik\\_1\\_1.pdf#page=18](https://nubip.edu.ua/sites/default/files/zbirnik_1_1.pdf#page=18) (дата звернення 14.07.2022).
4. Бору́та Я. «Методологія Agile. Мати драконів або всіх гнучких методологій». Worksection, вересень 2017. URL: <https://worksection.com/ua/blog/agile.html> (дата звернення 14.07.2022).
5. 20+ Surprising Agile Adoption Statistics. What to come, January 2022. URL: <https://whattobecome.com/blog/adile-adoption-statistics/> (дата звернення 14.07.2022).
6. Handscomb, Christopher, Deepak Mahadevan, Lars Schor, Marcus Sieberer, Euvín Naidoo, and Suraj Srinivasan. "An Operating Model for the Next Normal: Lessons from Agile Organizations in the Crisis." McKinsey & Company, June 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/an-operating-model-for-the-next-normal-lessons-from-agile-organizations-in-the-crisis> (дата звернення 14.07.2022).
7. Rigby, Darrell, Sarah Elk, and Steve Berez. "The Agile C-Suite". Harvard Business Review, May-June 2020. URL: <https://hbr.org/2020/05/the-agile-c-suite> (дата звернення 14.07.2022).
8. Кизенко О. О. Стратегічний контролінг: концепція і системна реалізація на підприємстві : монографія / О. О. Кизенко. – Київ : КНЕУ, 2019. 234 с.