

УДК 33.338.5.65

DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/D2026-18-19>**Решетник Н.І.**кандидат економічних наук, доцент,
Київський національний лінгвістичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2458-0284>**Решетник О.А.**здобувач ступеня «доктор філософії»,
Київський національний лінгвістичний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2696-4823>

ПРИЙНЯТТЯ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК НОРМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Розглянуто резильєнтність як ключову компетентність бізнесу в умовах радикальної невизначеності. Поставлено за мету обґрунтування невизначеності, як норми резильєнтності бізнесу, та елементу сучасних бізнес-моделей. Запропоновано концептуальну модель адаптивного замкнутого циклу резильєнтності, що відображає циклічність адаптивності та вдосконалення бізнес-моделей в умовах невизначеності. Застосована методика теоретичного аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, ілюстративний метод та моделювання. Показано інноваційні бізнес-моделі управління в практиці бізнесу, із застосуванням невизначеності як чинника резильєнтності. Запропонований аналіз показує, як на практиці модель замкнутого циклу та застосування програм резильєнтності, заповнюють ключові прогалини в бізнесі вмонтовуючи невизначеність в модель управління, а резильєнтність стає стратегічним вибором для антикризисності.

Ключові слова: резильєнтність; адаптивність; інноваційні бізнес-моделі; програма стійкості; методологія Agile та Lean-трансформації.

Reshetnyk Nadiia, Reshetnyk Olga
Kyiv National Linguistic University

ACCEPTANCE OF UNCERTAINTY AS A NORM OF RESILIENCE OF MODERN ORGANIZATIONS

The article examines resilience as a key business competency under conditions of radical uncertainty. Resilience is interpreted as an integral capability to withstand disruptive impacts, rapidly restore operations, and strengthen competitive positions. A comparative analysis of resilience interpretations is conducted, identifying three main approaches reflected in the Western literature: resilience and recovery; adaptation and renewal; anticipation and proactivity. In contrast, domestic studies emphasize the transformation of business models and draw a distinction between resilience and traditional stability. The aim of the article is to provide a theoretical and practical synthesis of resilience as a strategic business competency under conditions of radical uncertainty, while placing stronger emphasis on uncertainty as a norm of business resilience and a critical element of contemporary practical business models. A conceptual model of an adaptive closed-loop resilience cycle is proposed, consisting of four interrelated components: risk forecasting, protection, adaptation, and integration. The model highlights the cyclical nature of adaptability and the continuous improvement of business models in the face of uncertainty. The study employs methods of theoretical analysis and synthesis, as well as comparative analysis to explore the essence of resilience and the concept of uncertainty; modelling is used to develop the adaptive resilience cycle model; and an illustrative method is applied to demonstrate the practical implementation of the theoretical findings. The article presents modern innovative business management models that incorporate uncertainty as both a factor and a norm for ensuring resilience. Furthermore, innovative management models are examined in practice, where uncertainty is leveraged as a driving force of resilience. The proposed analysis demonstrates how the closed-loop model and the implementation of resilience programs address key business gaps by embedding uncertainty into management models, while resilience itself becomes a strategic choice for achieving antifragility.

Keywords: resilience; adaptability; innovative business models; sustainability program; Agile and Lean transformation methodology.

Постановка проблеми. В статті досліджується проблема, що зумовлена прискореним переходом сучасних організацій до адаптивних моделей управління, яка викликана невизначеністю, як об'єктивною властивістю зовнішнього середовища. Швидка зміна технологій, ринкової кон'юнктури, поведінки споживачів, геополітичні зміни, війна – це ті фактори за яких передбачити майбутні події з високою точністю не можливо. Сучасна об'єктивна реальність потребує прийняття стану невизначеності як норми. Це в свою чергу означає зміну парадигми управління: замість прагматичних підходів в управлінні зорієнтованих

на планування і контроль на системну підготовленість реагувати, експериментувати і швидко вчитися, тобто зміна акценту на швидку адаптацію і постійне навчання персоналу.

Сучасні теоретичні дослідження демонструють багатовимірність і складність поняття резильєнтності, а практика застосування інноваційних моделей управління в сучасному бізнесі потребує більш тісного синтезу з теорією та інтеграції різних підходів у цілісну концептуальну модель адаптивного циклу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. «Резильєнтність» (resilience) у бізнесі в сучасній інтерпрета-

ції трактується як інтегральна характеристика здатності підприємства протистояти деструктивним зовнішнім впливам, оперативно відновлювати операційну діяльність та забезпечувати збереження, а іноді – і посилення конкурентних позицій на ринку під впливом несприятливих економічних, політичних чи соціальних чинників.

В західній економічній літературі існує кілька підходів до проблеми резильєнтності бізнесу в умовах невизначеності, проте не існує повної єдності в трактуванні цих проблем. Один з напрямків аналізу трактує резильєнтність як здатність організації протистояти несприятливим ситуаціям та/або відновлюватися після порушень і повертатися до нормального стану функціонування. Тут акцент робиться на стратегіях подолання та швидкому відновленні очікуваних показників діяльності [1].

Другий підхід акцентує увагу на адаптації та оновленні. Резильєнтність розглядається як здатність підтримувати позитивне функціонування в складних умовах і виходити з них більш сильною та ресурсно забезпеченою [2, 3].

Третій підхід зосереджується на передбаченні та проактивності. У цьому випадку резильєнтність означає не лише виживання, а й здатність виявляти потенційні ризики та вживати превентивних заходів для забезпечення сталого розвитку організації перед обличчям загроз [4].

У вітчизняній літературі, прослідковуються схожі підходи, проте зі своєю специфікою. Такі вчені, як: Богданов С., Бойко О., Гусак Н., Діденко Є. О., Зливков В.Л., Коробка С.В., Лукомська С.О., Максименко А., Махнач О., Чернобровкіна В., Чернобровкін В., та інші, розглянули різні сторони цього поняття, включаючи міждисциплінарний аспект. Зокрема, Є. О. Діденко підкреслює, що резильєнтність передбачає не лише збереження стабільності, але й активну трансформацію бізнес-моделі відповідно до динаміки зовнішніх змін і цим відрізняється від традиційного розуміння стійкості бізнесу і зокрема фінансової стійкості [5].

Формування цілей статті (постановка завдання).

Мета статті полягає у необхідності формування теоретико-практичного синтезу резильєнтності як стратегічної компетентності бізнесу в умовах радикальної невизначеності, з акцентом на сприйнятті невизначеності як норми стійкості та ключового елемента сучасних бізнес-моделей. Ставиться за мету обґрунтувати бажаність практичного застосування концептуальної моделі адаптивного замкнутого циклу стійкості, яка підкреслює циклічний характер адаптивності та безперервного вдосконалення бізнес-моделей в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах зростаючої волатильності, системних шоків та перманентної невизначеності традиційні підходи до забезпечення стабільності й управління ризиками вже не здатні гарантувати сталу результативність бізнесу. Сучасні організації змушені не лише реагувати на деструктивні впливи, а й передбачати їх, адаптуватися та трансформуватися в умовах безперервних змін, це зумовлює необхідність переосмислення резильєнтності як динамічної, циклічної здатності, а не статичної характеристики.

Існуючі підходи, попри їхню наукову цінність, залишаються фрагментованими, зосереджуючись на відновленні, адаптації чи передбаченні, і не забезпечують цілісного механізму безперервного розвитку бізнесу. Це формує як теоретичну, так і практичну прогалину в управлінні резильєнтністю як інтегрованим процесом, вбудованим у бізнес-модель.

У зв'язку з цим постає об'єктивна необхідність розробки адаптивного циклу резильєнтності, який поєднує прогнозування ризиків, захист, адаптацію та інтеграцію у єдину замкнену систему. Такий підхід дозволяє не лише враховувати невизначеність як норму функціонування, а й трансформувати її у джерело стратегічних можливостей і довгострокового розвитку бізнесу.

Дана модель побудована як замкнений цикл, що складається з чотирьох взаємопов'язаних блоків: прогнозування ризиків, захисту, адаптації та управлінських підходів Agile/Lean. Така структура підкреслює, що забезпечення життєстійкості компанії не є одноразовою дією, а постійним процесом навчання, реагування та вдосконалення.

Прогнозування ризиків виконує функцію раннього виявлення потенційних загроз для діяльності підприємства. На цьому етапі активно застосовуються сучасні аналітичні інструменти, що дозволяє компаніям моделювати різні варіанти розвитку подій та оцінювати їхній вплив на бізнес-процеси. Одними із ключових ризиків для організацій є енергетична криза та дефіцит кваліфікованих кадрів. Завдяки систематичному прогнозуванню підприємства отримують можливість завчасно підготуватися до можливих кризових ситуацій і зменшити їхній негативний вплив.

Захист спрямований на забезпечення стабільності функціонування організації у випадку реалізації ризиків. Основною характеристикою ефективності цього етапу є показник цільового часу відновлення. Отже, після виникнення кризової події підприємство повинно відновити критично важливі бізнес-процеси протягом можливо найкоротшого часу. До інструментів захисту

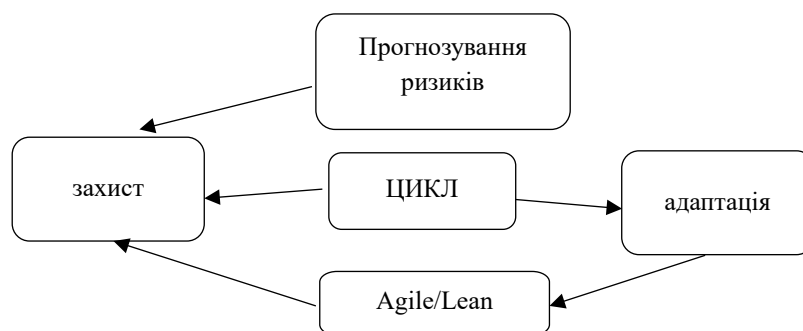


Рис. 1. Адаптивний цикл резильєнтності

Джерело: сформовано авторами

належать системи резервування ресурсів, диверсифікація постачальників, формування фінансових і матеріальних резервів, а також розробка планів безперервності бізнесу. Реалізація цих заходів дозволяє мінімізувати втрати та забезпечити безперервність операційної діяльності.

Адаптація передбачає трансформацію бізнес-моделі підприємства відповідно до нових умов середовища. Адаптація орієнтована на стратегічні зміни та пошук нових можливостей розвитку. Це може включати впровадження нових технологій, зміну ресурсного портфеля, вихід на нові ринки або модернізацію організаційної структури. У результаті успішної адаптації компанія не лише долає кризу, а й може зміцнити свої конкурентні позиції, що потенційно призводить до зростання частки ринку.

Гнучкі управлінські підходи Agile та Lean підтримують функціонування всього циклу резильєнтності. Agile забезпечує швидкість прийняття рішень і здатність оперативно реагувати на зміни середовища, тоді як Lean орієнтований на оптимізацію процесів і усунення втрат. Поєднання цих підходів сприяє ефективності діяльності організації що може забезпечити зростання продуктивності, прискорення бізнес-процесів та збільшення рентабельності інвестицій (ROI).

На практиці сучасний бізнес включає невизначеність в систему управління, як фактор забезпечення резильєнтності. Практика показує, що ті компанії, які зуміли вижити і розвиватися активно використовують інноваційні моделі управління, як то: Agile (Kanban, Scrum), Lean-трансформація, сценарне планування, релокація, тощо, але ці практичні застосунки потребують більш тісного синтезу з теорією.

У сучасному непередбачуваному світі резильєнтність є бізнес-необхідністю, адже організації стикаються зі зростаючими ризиками, тому інвестування в стійкість, гнучкість, виживання і розвиток не лише є захистом організації, а й може забезпечити вимірну рентабельність інвестицій (ROI) завдяки певним програмам резильєнтності [6].

Такі програми включають розуміння поточного стану організації за окремими критичними показниками в межах від відданості керівництва та виявлення ризиків до управління кризами та забезпечення безперервності операційної діяльності.

Завдяки точній оцінці, організації можуть зосередити свої зусилля та ресурси на найважливіших сферах, гарантуючи максимальну рентабельність інвестицій. Виявлення критичних факторів створює можливість для їх усунення що сприяє стратегічному покращенню діяльності підприємства чи організації.

Розробка і запровадження в організації бізнес моделі управління на основі створення програм стійкості не лише зменшують ризики, а й можуть створювати нові можливості для зростання прибутковості, а отже, забезпечити підвищення рентабельності інвестицій та резильєнтність бізнесу. Зокрема, компанії, які підтримують діяльність під час криз, можуть захопити частку ринку, тоді як інші намагаються лише відновитися.

В сучасних умовах організаціям потрібно постійно відстежувати показники стійкості, щоб ефективно демонструвати рентабельність інвестицій. До цих показників можна віднести: адаптивність та гнучкість, вимірювання швидкості відновлення критично важливих функцій; кількісна оцінка фінансових втрат, яких вдалося уникнути шляхом зменшення ризиків; оцінка

впливу стійкості на лояльність клієнтів під час збоїв; швидкість повернення працівників до повної продуктивності після збою; відстеження зниження страхових внесків завдяки підвищеній стійкості. Результати запровадження програми стійкості можна відобразити в результатах превентивного (завдяки ефективній дії програми) усунення критичних факторів, що впливають на резильєнтність бізнесу і зокрема на рентабельність інвестицій, що є базовим показником економічної діяльності підприємства (табл.1).

Створення і запровадження програм формується на базі нових моделей управління, які сприймають невизначеність, гнучкість і адаптивність, як норму сучасного бізнесу і його виживання. Зокрема методологія Agile спрямована на управління проектами що акцентується на швидкій адаптації до змін та постійному зворотному зв'язку від клієнта. Класичне управління проектами намагається зменшити невизначеність, з якою бізнес стикається протягом проекту застосовуючи інструменти управління ризиками, прогнозування ймовірних збоїв, регламенти для нештатних ситуацій. У цій моделі зміни стосовно проекту небажані, їх намагаються мінімізувати, продумавши все наперед. В методології Agile-проекті, невизначеність є нормою, зміни сприймаються, як об'єктивна реальність і на практиці не складаються довгострокові плани. При розробці проектів команда рухається невеликими кроками, звіряється напрям, і лише згодом планується наступний крок. Ця модель управління забезпечує тісну взаємодію персоналу, застосовує ефективну мотивацію, гнучке й ефективне реагування команд на роботу в умовах постійної мінливості інструментів і задач [7]. Зокрема, ТОВ «Нова Пошта» використовує Agile (Scrum) для розбиття проектів на спринти (7–30 днів), фокусуючись на командній роботі та оцінці результатів. Компанія також здійснює навчання цим методам у своїй Школі бізнесу, що є ефективним інноваційним методом управління персоналом, підготовки власних кадрів в нових умовах. За цією моделлю працює більшість українських ІТ-компаній [8].

Інша модель – Lean-трансформація націлена на бізнес-процеси з метою їх оптимізації на основі мінімізації витрат. Ця модель застосовує філософські принципи ощадливого виробництва як спосіб мислення та дії. Її головна ідея – максимізувати цінність для споживача, мінімізуючи витрати, тобто, більше цінності за менше ресурсів. Моделі Kanban, Scrum є двома методиками Agile. Обидва підходи направлені на підвищення ефективності і адаптивності, але відрізняються ритмом роботи, структурою і принципами управління швидкими змінами [9, 10].

Об'єднання на практиці Agile (Scrum, Kanban) та Lean створює вигідну модель сучасного управління в умовах невизначеності що базується на певних принципах резильєнтності: вільної комунікації, психологічної безпеки, безперервного розвитку і гнучкості, мінімізації витрат (табл.2). В сучасній українській практиці ПАТ «Київстар» активно застосовує Lean у проектному менеджменті з Kanban-інструментами, створюючи крос-функціональні команди для оптимізації робочих процесів і послуг [11].

Сценарне планування та релокація, це відомі моделі, які не потребують пояснення, але які в умовах невизначеності набувають особливої актуальності.

Таблиця 1

Критичні упущення управління бізнесом, та вплив результатів їх усунення на резильєнтність бізнесу

Можливі критичні упущення (прогалини)	Вплив превентивного усунення критичних упущень на ROI, та резильєнтність бізнесу
Відсутність надійного кризового управління або планів забезпечення безперервності операційної діяльності.	Скорочення простоїв під час перебоїв забезпечує безперервність потоків доходів.
Неадекватні оцінки ризиків або плани реагування на інциденти	Завдяки проактивному виявленню та пом'якшенню ризиків, організації можуть уникнути витрат, пов'язаних із судовими позовами, штрафами регуляторів або пошкодженням критичної інфраструктури.
Неефективні або застарілі процеси відновлення.	Оптимізовані плани забезпечення безперервності скорочують час та ресурси, на окупність інвестицій, дозволяючи організації відновити всю діяльність швидше та з меншими витратами.
Відсутній або малоефективний план кризових комунікацій	Ефективна комунікація під час кризи зберігає довіру зацікавлених сторін, лояльність клієнтів та довгостроковий капітал бренду, що безпосередньо впливає на дохід та частку ринку, а в кінцевому результаті на захист репутації бренду.
Відсутність чітких протоколів стійкості або каналів комунікації	Потужна програма стійкості дає співробітникам впевненість у тому, що їхні ролі захищені під час збоїв, та гарантує партнерам стабільне виконання робіт. Вона сприяє лояльності, співпраці та більш залученій робочій силі, що зрештою сприяє продуктивності та операційному успіху.
Обмежена прозорість можливостей стійкості.	Надійна програма стійкості збільшує довіру інвесторів, запевняє, що організація добре підготовлена до управління ризиками та підтримки зростання в умовах невизначеності. Демонстрація стійкості зміцнює відносини з інвесторами та позиціонує організацію як надійну довгострокову інвестицію.

Джерело: складено авторами на основі [5; 6]

Таблиця 2

Економічний ефект організацій від впровадження інноваційних моделей

Назва організації	Впроваджена управлінська модель	Економічний ефект
Нова Пошта	Agile/Scrum	скоротила цикли проектів 7–30 днів, підвищивши швидкість впровадження нових послуг.
Київстар	Lean з Kanban	оптимізував процеси, скоротивши витрати у проєктному менеджменті завдяки створенню крос-функціональних команд. https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes
ІТ-сектор	Agile-практики	Забезпечили ростання експорту послуг, прискорили розробку продуктів, збільшення ROI та продуктивності праці https://journal.gen.tech/post/ukrainian-it-2026-year-of-specialization
Корпорація Софтсерв	Agile	зменшили час прийняття рішень, зросла продуктивність команд, що прямо вплинуло на ROI через прозорість та зворотний зв'язок.

Джерело: складено авторами на основі [8; 9; 11]

В практичній діяльності усі ці сучасні моделі управління на даному етапі є більш практичними застосунками, але разом з тим потребують дещо більш глибокого синтезу з теорією.

Сучасна практика засвідчує, що цілий ряд українських компаній виявляють свою економічну резильєнтність завдяки впровадженню інноваційних моделей управління, що дає їм можливість швидко реагувати на зміни і стало розвиватися в умовах невизначеності.

Висновки. Аналіз вітчизняних і зарубіжних досліджень і практичні моделі управління сучасного українського бізнесу показує, що прийняття невизначеності виступає не лише тактичним інструментом, але й фундаментальною компетентністю сучасних організацій. Це відображається з однієї сторони у формуванні адаптивних програм і стратегій, здатних реагувати на можливу

багатоваріантність розвитку. З іншої – у поєднанні короткострокових тактичних рішень із довгостроковими адаптаційними моделями. Важливим аспектом інноваційного управління в умовах невизначеності є включення в управлінську модель розвиток психологічної безпеки, яка дозволяє організаціям перетворювати невдачі на навчальний ресурс та трансформувати корпоративну культуру, що підтримує відкритість і колективне навчання.

Таким чином, прийняття невизначеності як норми не є реакцією на кризу, це стратегічний вибір і комплекс трансформацій у культурі, структурі, процесах і фінансах. Це не одноразова ініціатива, а постійний режим роботи: сценарне мислення, швидкі ітерації, резерви, навчання і лідерство, що задає тон. Організація, яка вбудовує ці принципи, не просто витримує шоки, а використовує їх як джерело зростання.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Weick K. E., Sutcliffe K. M. Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty (2nd ed.). San Francisco : John Wiley & Sons, 2007. 208 p.
2. Linnenluecke M., Griffiths A. Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society*. 2010. № 49 (3), С. 477–511. DOI: <https://doi.org/10.1177/0007650310368814>

3. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E., & Lengnick-Hall M. L. Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*. 2011. № 21 (3), P. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
4. Duchek S. Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*. 2020. № 13. P. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
5. Діденко Є. О. Стійкість та розвиток підприємств в умовах турбулентного середовища. *Економіка і організація управління*. 2021. № 3(35). С. 45–54.
6. Burton R. Looking Back to Move Forward: What 2025 Reinforced About Crisis Preparedness. Preparedex. 2025. URL: <https://preparedex.com/looking-back-to-move-forward-what-2025-reinforced-about-crisis-preparedness/> (дата звернення: 23.03.2026)
7. Сердюк А. Agile-лікнеп: що таке agile та кому він підходить. KMBS live. 2017. URL: <https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep> (дата звернення: 03.03.2026).
8. Відмінності та переваги Agile, Scrum та Kanban в управлінні проектами. Школа бізнесу. Нова пошта. 2023. URL: <https://online.novaposhta.education/blog/vidminnosti-ta-perevagi-agile-scrum-ta-kanban-v-upravlinni-proektami> (дата звернення: 04.03.2026).
9. Rehkopf M. Kanban vs. scrum: Which agile are you? Atlassian. URL: <https://www.atlassian.com/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (дата звернення: 23.03.2026).
10. Sutherland J. Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Random House, 2015. 256 p.
11. Звягінцева О. Agile: як гнучкі методи змінюють бізнес. Kyivstar Business Hub. 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes> (дата звернення: 20.03.2026).

REFERENCES

1. Weick K. E. & Sutcliffe K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). San Francisco: John Wiley & Sons. 208 p.
2. Linnenluecke M. & Griffiths A. (2010). Beyond Adaptation: Resilience for Business in Light of Climate Change and Weather Extremes. *Business & Society*, 49(3), pp. 477–511. DOI: <https://doi.org/10.1177%2F0007650310368814>
3. Lengnick-Hall C. A., Beck T. E. & Lengnick-Hall M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, no. 21(3), pp. 243–255. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>
4. Duchek S. (2020). Organizational resilience: A capability-based conceptualization. *Business Research*, no. 13, pp. 215–246. DOI: <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
5. Didenko Ye. O. (2021). Stiikist ta rozvytok pidpriemstv v umovakh turbulentnoho seredovyscha [Sustainability and development of enterprises in a turbulent environment]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and management organization*. № 3(35). pp. 45–54.
6. Burton R. (2025). Looking Back to Move Forward: What 2025 Reinforced About Crisis Preparedness. Preparedex. Available at: <https://preparedex.com/looking-back-to-move-forward-what-2025-reinforced-about-crisis-preparedness/> (accessed March 23, 2026).
7. Serdiuk A. (2017). Agile-liknep: shcho take agile ta komu vin pidkhodyt [Agile educational program: what is agile and who is it suitable for?]. KMBS live. Available at: <https://kmbs.ua/ua/article/agile-liknep> (accessed March 03, 2026).
8. Vidminnosti ta perevahy Agile, Scrum ta Kanban v upravlinni proiektamy [Differences and advantages of Agile, Scrum and Kanban in project management]. Shkola biznesu. Nova poshta – Business School. Nova Poshta. 2023. Available at: <https://online.novaposhta.education/blog/vidminnosti-ta-perevagi-agile-scrum-ta-kanban-v-upravlinni-proektami> (accessed March 03, 2026).
9. Rehkopf M. Kanban vs. scrum: Which agile are you? Atlassian. Available at: <https://www.atlassian.com/agile/kanban/kanban-vs-scrum> (accessed March 23, 2026).
10. Sutherland J. (2015). Scrum. The Art of Doing Twice the Work in Half the Time. Random House. 256 p.
11. Zviahintseva O. (2025) Agile: yak hnuchki metody zminiuiut biznes [Agile: how flexible methods change business]. Kyivstar Business Hub. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/agile-yak-gnuchki-metodi-zminyuyut-biznes> (accessed March 20, 2026).

Дата надходження статті: 23.03.2026

Дата прийняття статті: 13.04.2026

Дата публікації статті: 29.05.2026