

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

AGILE MANAGEMENT AS AN INNOVATIVE APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT

У статті на основі дослідження особливостей Agile-менеджменту виявлено відмінні характеристики та принципи управління, які визначають його як ефективний інноваційний підхід до управління проєктами. Agile-менеджмент визначено як сучасний гнучкий і адаптивний підхід до управління, що здатний налаштуватися на будь-які умови та процеси в організації. Визначено його головну особливість, що полягає у розумінні більшої цінності людини і людських відносин за технічні та формальні умови організації бізнесу. Охарактеризовано головні ідеї та принципи, що виокремлюють його як ціннісно-орієнтований менеджмент, що має низку переваг для забезпечення успішного результату. Показано, що успіх Agile-менеджменту має свої певні механізми, до яких віднесено: розвиток лідерства; культуру навчання; самоорганізацію невеликих команд; контроль над результатами з боку самих працівників; диверсифікацію команд; доступність менеджерів до бізнесової інформації; єдність принципів, цілей і цінностей. Обґрунтовано, що разом це – атрибути гнучкого сучасного управління.

Ключові слова: Agile-менеджмент, управління проєктами, ідеї Agile-менеджменту, принципи Agile-менеджменту, ціннісно-орієнтований підхід у управлінні.

В статті на основі дослідження особливостей Agile-менеджменту виявлені

отличительные характеристики и принципы управления, определяющие его как эффективный инновационный подход к управлению проектами. Agile-менеджмент определяется как современный гибкий и адаптивный подход к управлению, способный настроиться на любые условия и процессы в организации. Названа его главная особенность, заключающаяся в понимании большей ценности человека и человеческих отношений, чем технические и формальные условия организации бизнеса. Охарактеризованы главные идеи и принципы, которые выделяют его как ценностно-ориентированный менеджмент, имеющий ряд преимуществ для обеспечения успешного результата. Показано, что успех Agile-менеджмента имеет свои механизмы, к которым относятся: развитие лидерства; культура обучения; самоорганизация небольших команд; контроль над результатами со стороны самих работников; диверсификация команд; доступность менеджеров к бизнес-информации; единство принципов, целей и ценностей. Обосновано, что все вместе – это атрибуты гибкого современного управления.

Ключевые слова: Agile-менеджмент, управление проектами, идеи Agile-менеджмента, принципы Agile-менеджмента, ценностно-ориентированный подход в управлении.

УДК 005.8:004.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>

Галушка З.І.

д.е.н., професор,
завідувач кафедри економічної теорії,
менеджменту і адміністрування
Чернівецький національний університет
імені Юрія Федьковича

Halushka Zoia

Yuriy Fedkovich National University
of Chernivtsi

The article, based on the study of the features of Agile-management, identifies the distinctive characteristics and principles of management that define it as an effective innovative approach to project management. Agile management is defined as a modern flexible and adaptive approach to management, capable of adapting to any conditions and processes in the organization. Its main feature is defined, which is to understand the greater value of man and human relations for the technical and formal conditions of business organization. The main ideas and principles that distinguish it as a value-oriented management, which has a number of advantages to ensure a successful outcome, are described. The main ideas are the importance of developing people's potential, their responsibility for the product; building transparent and trusting relationships between the customer and the executing party; team readiness for change. Value-oriented principles of Agile-management are the orientation of team work to meet the needs of consumers, joint work of project developers and business representatives to get the best results, effective exchange of information, constant attention to technical excellence and design quality, the desire to work in self-organized teams. art of management, etc. The system of criteria put forward to team members (knowledge, creativity, motivation, diversity, personal characteristics) is substantiated; approaches to employee motivation; creation of team values; the team's ability to make collective decisions in the absence of a centralized plan; level of trust in the team; empowerment and delegation of authority to team members. It is noted that the human factor in such teams is decisive. It is important that each team member understands what the team is doing. Employees must be highly motivated and guided by moral and ethical values. Staff should feel a sense of belonging to a company or team where there is a group project, social activities and well-being. It is shown that the success of Agile-management has certain mechanisms, which include: leadership development; learning culture; self-organization of small teams; control over the results by the employees themselves; team diversification; availability of managers to business information; unity of principles, goals and values. It is substantiated that together these are attributes of flexible modern management.

Key words: Agile-management, project management, Agile-management ideas, principles of Agile-management, value-oriented approach in management.

Постановка проблеми. Глобальний розвиток найрозвинутіших країн світу відбувається на основі впровадження сучасних інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій, які динамічно змінюються на основі пришвидшеного розроблення нових продуктів. Це вимагає стиснення життєвих циклів інновацій за принципом «швидше – потужніше – дешевше». У таких умовах виникає необхідність постійного вдосконалення підходів до управління інноваційними проєктами. Сучасні методи управління проєктами

швидко трансформуються у стандарти, що підтримуються різними професійними структурами та представлені у вигляді професійних довідників (P2M, PMBoK, PRINCE2, MSP, Agile, IPMAICB4, IPMAOCB, IPMAPEB, стандарти ISO 21500, 21503, 21504 тощо).

Напрацьовані стандарти необхідні для переймання найкращої світової практики ефективного використання методів проєктного управління для підвищення продуктивності та ефективності та створення нових цінностей [2]. Такими сучасними

методами у проектному управлінні вважаються Scrum, Lean, Kanban, Agile. Вони розрізняються за змістом. Якщо Scrum базується на ідеї регулярної перевірки проєкту на предмет відповідності заданому напрямку та прагненням замовника, Kanban – на відмові від загальноприйнятих установлених підходів до організації виробництва, Lean передбачає, що потрібно вкладати енергію тільки у ті процеси, які несуть користь та цінність замовнику, то Agile акцентує найбільшу увагу на забезпеченні ефективної співпраці між багатофункціональними командами, здатними до самоорганізації. Проєкт розбивається не на послідовні фази, а на маленькі підпроєкти, які потім об'єднуються у готовий продукт. Планування при цьому проводиться для всього проєкту, а такі дії, як розроблення, тестування та ін., визначаються для кожного міні-проєкту окремо. Це дає змогу швидше завершувати та передавати вищому керівництву результати міні-проєктів, а в нових підпроєктах вносити зміни без великих витрат і впливу на інші частини загального проєкту. Його особливістю є ціннісно-орієнтований підхід до управління людьми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню сутності та специфіки застосування Agile-менеджменту у проектному управлінні присвячено праці багатьох дослідників, з-поміж яких виділяється праця Ю. Аппело (директора з інформаційних технологій в ISM eCompanу (Голландія)) «Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами», яка написана як результат практичного застосування цього підходу в управлінні проєктами у сфері програмного забезпечення [1]. Методологія Agile-менеджменту розкривається у наукових публікаціях Дж. Сазерленда, Дж. Тоттена, П. Ленсіоні, С. Сойєра (США), М. Петрен (Швеція), В. Лалсінг (Іспанія), А. Сутаршан (Австралія). Теоретичні узагальнення щодо характеристик Agile-менеджменту представлено й у працях таких українських дослідників, як С. Бушуєв В. Данчук, С. Войтко, Б. Козир, В. Молоканова, Н. Рябоконт, С.Ю. Силкіна, В. Чухліб, О. Чайкова та ін. У працях наведених науковців розкриваються характерні особливості та переваги підходу, однак недостатньо уваги приділено причинам, що зумовлюють його ефективність.

Постановка завдання. Метою дослідження є на основі аналізу особливостей Agile-менеджменту

виявити відмітні характеристики та принципи управління, які визначають його як ефективний інноваційний підхід до управління проєктами.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Agile-проєкти показали себе як більш успішні, ніж традиційні проєкти. Результати досліджень 2019 р., що проводилися на опитуванні 1 319 співробітників організацій у всьому світі (більшість опитаних – представники трьох галузей: ІТ (25%), банківський сектор (19%) и професійні послуги (10%)), показали, що підходи Agile швидко розповсюджуються за межами США – у Європі й Азії; Agile стають більш популярними, зокрема в банківському секторі та сфері професійних послуг, найбільше використовуються Топ-5 інструментів Agile (щоденні зустрічі, планування спринта/ітерації, ретроспективи, огляд спринта/ітерації; короткі ітерації). Agile-менеджмент характеризує набір ідей, цінностей і принципів [5].

Головна суть Agile-менеджменту представлена такими ідеями (табл. 1).

Наведені ідеї характеризують Agile-менеджмент як гнучкий і адаптивний підхід до управління, що здатний налаштуватися на будь-які умови та процеси в організації. Саме реакція на зміни робить організацію більш гнучкою та інноваційною.

Особливість полягає у розумінні більшої цінності людини і людських відносин за технічні та формальні умови організації бізнесу. Такий підхід ґрунтується на 12-ти принципах Agile-маніфесту, розробленого ще у 2001 р. 17 компаніями. Їх умовно можна поділити на ті, що орієнтовані на споживача або стосуються організації управління проєктом чи технології, що використовується (табл. 2).

Ю. Аппело для розуміння сутності Agile-менеджменту порівнює його з попередніми етапами розвитку менеджменту як науки. Він виділяє Менеджмент 1.0 як ієрархію або командно-контролюючий менеджмент, коли організацію вибудовують та контролюють зверху вниз. За такого підходу можна позитивно впливати на добробут підпорядкованих, але не на результати роботи компанії. Менеджмент 2.0 вибудовується на прагненні поліпшити Менеджмент 1.0 за допомогою певних рекомендацій топ-менеджерам.

Сутність моделі Менеджменту 3.0 – Agile-менеджменту полягає у тому, щоб створити гнучку

Таблиця 1

Головні ідеї Agile-менеджменту

Характеристика Agile-менеджменту	Ступінь важливості	Характеристики традиційного проєкту
Розвиток потенціалу людей, їх відповідальність за продукт	Важливіше за:	Процеси та інструменти
Працюючий продукт		Вичерпна документація
Співпраця із замовником (вибудовування прозорих і довірчих взаємин між замовником і виконуючою організацією)		Узгодження умов контракту
Готовність до змін		Слідування початковому плану

Джерело: складено автором на основі [1]

12 принципів Agile-менеджменту

Орієнтовані на споживача	Стосуються організації	Стосуються технології
Задоволення клієнта за рахунок вчасного та безперервного постачання вартісного програмного забезпечення	Проєктом займаються вмотивовані особистості, які забезпечені необхідними умовами праці, підтримкою та довірою	Найкращі технічні вимоги, дизайн та архітектура є результатом самоорганізованої команди
Схвалення змін вимог навіть наприкінці розроблення (це може підвищити конкурентоспроможність отриманого продукту)	Рекомендований метод передачі інформації – розмова віч-на-віч	Часта поставка робочого програмного забезпечення (кожен місяць, щотижня або ще частіше)
Простота взаємовідносин – мистецтво мінімізації зайвого клопоту	Адаптація до обставин, що змінюються	Робоче програмне забезпечення – головний показник прогресу
Тісне щоденне спілкування замовника з розробниками впродовж усього проєкту	Сталий розвиток, здатний підтримувати постійний темп	Постійна увага приділяється поліпшенню технічної майстерності та зручному дизайну

Джерело: складено автором на основі [12]

організацію, здатну заряджати енергією людей, розширювати повноваження команди, забезпечити захист людей і ресурсів, стимулювати розвиток необхідних компетенцій та дисципліни, вибрати правильну соціально-мережеву структуру для забезпечення обміну інформацією, безперервно поліпшувати функціонування людей, команд і організації [1, с. 19–20].

Дослідники по-різному оцінюють особливості Agile-менеджменту. Зокрема, до недоліків методології відносять непередбачуваність прийняття рішень, але до переваг – максимальну адаптивність та зорієнтованість на працівників. Вона передбачає виконання завдань невеликими (до дев'яти осіб), але згуртованими командами, у яких учасники тісно співпрацюють та взаємодіють між собою. Разом із тим чисельність команди залежить від людського фактору.

Багато управлінських проблем викликає необхідність налагодження взаємодії між членами команди. У команді Agile-менеджер проєкту визначає взаємозв'язки між ролями для забезпечення ефективною координації та контролю над проєктом [10].

Людський фактор у таких командах є визначальним. Має значення психологія колективної взаємодії, яка, наприклад, пов'язує складність прийняття рішень та ефективність обміну інформацією з чисельністю працівників у команді. Отже, важливо, щоб кожен член команди розумів те, що робить команда. Працівники повинні бути високо мотивованими та керуватися морально-етичними цінностями. «Персонал відчуває приналежність до компанії чи команди, якщо є груповий проєкт, соціальні заходи і благополуччя. Визнання та оцінка роботи, підвищення та призначення на роботу – це досягнення потреб поваги. Знаючи, що люди досягають найкращих результатів за відповідного рівня поваги та самоактуалізації, Agile-менеджмент фокусується на досягненні та забезпеченні високого рівня задоволеності потреб кожного члена команди» [12].

У Agile-методології існує велика кількість принципів, що виокремлюють його як ціннісно-орієнтований менеджмент, що має низку переваг для забезпечення успішного результату:

1) Існує п'ять критеріїв (знання, креативність, мотивація, різноманітність, особистісні характеристики), які повинні бути притаманні членам команди. Креативність, бажання йти на ризик, інноваційність повинні гарантуватися відчуттям безпеки (відсутністю страху висувати нові ідеї). Креативність можлива лише тоді, коли робота не є рутинною.

2) Працівник повинен бути «помітним», відповідно оцінюватися (мотивуватися). Для цього використовуються моделі зовнішньої та внутрішньої мотивації X і Y Д. Макгрегора, теорія Z В. Оучі, психологічний підхід Ф. Герцберга.

3) Оцінка особистості співробітника. Вона може ґрунтуватися на таких характеристиках, як екстраверсія/інтроверсія, орієнтованість на конкретну чи узагальнену інформацію, схильність діяти за обставинами чи за планом тощо.

4) Створення командних цінностей, важливих для всієї команди по духу. Умовою їх створення має бути самоорганізація команди.

5) Здатність прийняття колективного рішення за відсутності централізованого плану – делегування командам більшості функцій управління.

6) В основі функціональної, гнучкої команди лежить довіра. Саме довіра є базисом, необхідним для командної роботи.

7) Розширення прав і делегування повноважень членам команди (від керівництва через конкретні вказівки, «продаж» ідей, консультування зі співробітниками до досягнення згоди та делегування повноважень команді).

Орієнтуючись на командну роботу, не можна забувати про ті потреби співробітника, що становлять основу їхньої професійної придатності: робота, що є посилюючою для виконання; відчуття приналежності до команди; дослідницький характер робіт; лояльність; відчуття реалізації свого покликання

зробити щось важливе; повага до незалежності (автономності у роботі) співробітника; наявність прийнятих у команді правил самоорганізації, відчуття організаційного порядку; сприяння позитивним змінам; якість соціальних стосунків, сприятливий психологічний клімат; визначений статус кожного співробітника та перспективи його зростання.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи підходи Agile-менеджменту до організації управління проектами, можемо зробити висновки про його специфіку, що стосується ціннісного характеру управління. Адже успіх Agile-менеджменту має певні свої механізми, до яких можна віднести: розвиток лідерства; культуру навчання; самоорганізацію невеликих команд; контроль над результатами з боку самих працівників; диверсифікацію команд (наявність різних людей за індивідуальними характеристиками); доступність менеджерів до бізнесової інформації; єдність принципів, цілей і цінностей. Разом це є атрибутами гнучкого сучасного управління. Перспектива подальших досліджень полягає у розробленні специфічних підходів та застосуванні ідей, принципів і підходів Agile-менеджменту не лише в управлінні проектами IT-галузі, а й в інших сферах і галузях економіки, де ефективна робота команд до семи-дев'яти осіб.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 512 с.
2. Бушуєв С.Д., Бушуєв Д.А., Бушуєва Н.С., Козир Б.Ю. Інформаційні технології розвитку компетенцій менеджерів з управління проектами на основі глобальних трендів. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. Т. 68. № 6. С. 218–234.
3. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с.
4. Локк Д. Основы управления проектами. Москва : НИППО, 2014. 253 с.
5. Опубликовано исследование State of Agile – 2019. URL: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/opublikovano-issledovanie-state-of-agile-2019/> (дата звернення: 17.09.2020).
6. Рябоконе Н.П., Рябоконе А.А., Рябоконе Б.А. Впровадження методології Agile: ціннісно-орієнтований підхід. *Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 49. С. 34–42.
7. Смолич Д.В. Інноваційні методи управління проектами. *Економічний форум*. 2019. № 4. С. 50–53.
8. Силкіна Ю.О. Agile-менеджмент – ефективна практика системи управління підприємством. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19>
9. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <https://twproject.com/blog/agile-methodology-advantages-disadvantages-innovative-method/> (дата звернення: 17.09.2020).
10. Christopher M. (2010) The agile supply chain: competing in volatile markets. Agile supply chain.

URL: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2658/Agile%20supply%20chain-2000.pdf?sequence=1> (дата звернення: 17.09.2020).

11. Lalsing V. Kishnah S., Pudaruth S. People factors in agile software development and project management. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*. Vol. 3. № 1. January. Pp. 117–137.

12. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 17.09.2020).

REFERENCES:

1. Appelo Yu. (2018) *Agile-menedzhment: Lyderstvo y upravlenye komandamy* [Agile management: Leadership and team management]. Moscow: Alpina Pablysher. (in Russian)
2. Bushuev S. D., Bushuev S. A., Bushueva N. S., Kozir B. J. (2018) Informatsiini tekhnolohii rozvytku kompetentsii menedzheriv upravlinnia proektamy na osnovi hlobalnykh trendiv Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia [Information technologies for the development of competencies of project management managers based on global trends Information technologies and teaching aids]. *Informatsiini tekhnolohii i zasoby navchannia*, vol. 68, no. 6, pp. 218–234.
3. Dovgan L., Mohonko G., Malik I. (2017) *Upravlinnia proektamy* [Project management]. Kyiv: KPI named after Igor Sikorsky. (in Ukrainian)
4. Локк Д. (2014) *Upravlinnia proektamy* [Fundamentals of project management]. Moscow: HIPPO. (in Ukrainian)
5. The State of Agile study has been published – 2019. Available at: <https://www.pmservices.ru/project-management-news/opublikovano-issledovanie-state-of-agile-2019/> (accessed 17 September 2020).
6. Ryabokon N. P., Ryabokon A. A., Ryabokon B. A. (2019) Vprovadzhennia metodolohii agile: tsinnisno oriientovanyi pidkhid [Implementation of agile methodology: value-oriented approach]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU. Seriiia «Ekonomiczni nauky»*, no. 49, pp. 34–42.
7. Smolich D. V. (2019) Innovatsiini metody upravlinnia proektamy [Innovative methods of project management]. *Ekonomicnyi forum*, no. 4, pp. 50–53.
8. Silkina Y. O. Agile-menedzhment – efektyvna praktyka systemy upravlinnia pidpriemstvom [Agile management is an effective practice of the enterprise management system]. DOI: <http://doi.org/10.31617/k.knute.2019-04-12.19>
9. Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. Available at: <https://twproject.com/blog/agile-methodology-advantages-disadvantages-innovative-method/> (accessed 17 September 2020).
10. Christopher M. (2010) The agile supply chain: competing in volatile markets. Agile supply chain. Available at: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/handle/1826/2658/Agile%20supply%20chain-2000.pdf?sequence=1> (accessed 17 September 2020).
11. Lalsing V., Kishnah S., Pudaruth S. People Factors In Agile Software Development And Project Management. *International Journal of Software Engineering & Applications (IJSEA)*, vol. 3, no. 1, January, pp. 117–137.
12. Principles behind the Agile Manifesto. Available at: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (accessed 17 September 2020).