

УДК 005.8:004.4

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2021-4-5>**Галушка З.І.**доктор економічних наук, професор
Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича**Halushka Zoia**

Yuriy Fedkovich National University of Chernivtsi

**ГНУЧКІ МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ:
РОЛЬ ПРОЄКТНОГО МЕНЕДЖЕРА****FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT METHODS:
THE ROLE OF THE PROJECT MANAGER**

У статті актуалізується проблема зміни ролі проектного менеджера під час переходу до використання гнучких методів управління. Дається характеристика agile-менеджменту, визначено основні ідеї та принципи, які виокремлюють його як ціннісно-орієнтований менеджмент, що має низку переваг. Наведено порівняння характеристик Scrum- та Kanban-методів гнучкого управління. Обґрунтовано, що ефективне використання гнучких методів управління можливе лише за наявності у проектного менеджера низки особистісно-управлінських та професійно-технічних компетенцій, що в agile-командах мають особливий зміст та значення. Наявність таких компетенцій розглядається як можливість виявити критерії оцінювання знань, умінь та навичок проектного менеджера. Показано, що управління проектами формує навички створення проектно-орієнтованої організації зі своєю проектною культурою, стилем управління, вмінням вести переговори, приймати ефективні рішення у відносинах зі стейкхолдерами.

Ключові слова: agile-менеджмент, управління проектами, стратегічне управління, Scrum, Kanban, проектний менеджер, ділові компетенції та функції проектного менеджера .

В статье актуализируется проблема изменения роли проектных менеджеров при переходе к использованию гибких методов управления. Дается характеристика agile-менеджмента, выделены главные идеи и принципы, определяющие его как ценностно-ориентированный менеджмент, имеющий ряд преимуществ. Обосновано, что эффективное использование гибких методов управления возможно только при наличии у проектного менеджера ряда личностно-управленческих и профессионально-технических компетенций, имеющих в agile-командах особый смысл и значение. Наличие таких компетенций рассматривается как возможность выявить критерии оценки знаний, умений и навыков проектного менеджера. Показано, что управление проектами формирует навыки создания проектно-ориентированной организации со своей проектной культурой, стилем управления, умением вести переговоры, принимать эффективные решения при взаимодействии со стейкхолдерами.

Ключевые слова: agile-менеджмент, управление проектами, стратегическое управление, Scrum, Kanban, проектный менеджер, деловые компетенции и функции проектного менеджера.

In the article we actualise the problem of changing the role of the project manager in the transition to the use flexible management methods. The characteristics of Agile-management are given, the main ideas and principles that distinguish it as value-oriented management with a number of advantages are identified. The characteristics of Scrum and Kanban methods of flexible control are compared. It is noted that the effective use of flexible management methods is possible if the manager has a number of personal and managerial and professional-technical competencies, which in agile-teams have a special meaning and significance (responsibility, balance, independence, stress, purposefulness; analytical thinking, flexibility, criticality, systematic, strategic, delegation, motivation, partnership, demanding, openness, customer-centric, constructive, axiological, tactful, persuasive, self-development, proactivity, positivity, influence, assertiveness). The presence of these competencies is seen as an opportunity to identify criteria for assessing the knowledge, skills and abilities of the project manager. It is shown that project management forms the skills of creating a project-oriented organization with its project

culture, management style, ability to negotiate, make effective decisions in relations with stakeholders. A very important result is the ability to manage change, the willingness to accept it. The hard and soft skills of a project manager are described. It is noted that emotional intelligence is very important for solving internal and external tasks – from developing a vision of the overall goals of the project and creating a positive work environment in the team to strengthening relationships with stakeholders that contribute to the success of the project.

The importance of developing soft skills and the role of emotional intelligence in creating a positive work environment in the team to strengthen relationships with stakeholders who contribute to the success of the project. It is concluded that the role of the project manager in the application of flexible management methods increases significantly as conditions become more stringent and unpredictable, and it requires a wider range of knowledge, competencies, skills to achieve goals.

Key words: Agile-management, project management, strategic management, Scrum, Kanban, project manager, business competencies and functions of project manager.

Постановка проблеми. Динамічні зміни в економічному середовищі вимагають постійного вдосконалення форм і методів управління. В Україні у проектному менеджменті з початку 2000-х років відбуваються вагомі зміни у підходах до управління, що характеризуються як гнучкі agile-методи (Kanban, SCRUM, Extreme programming, Lean та інші).

За даними опитування консалтингової компанії McKinsey, у світі 70% компаній у тій чи іншій формі зараз використовують agile [10]. Спочатку їх застосовували в IT-індустрії, а нині вони стають звичними у банківській сфері, рекламі, публічному управлінні, аграрному секторі – скрізь, де «не працюють» класичні підходи. Головна суть agile-менеджменту полягає у тому, що саме реакція на зміни примушує організацію бути гнучкою та інноваційною. Замість удосконалення процесів та інструментів управління основна увага приділяється розвитку потенціалу людей, підвищенню рівня їх відповідальності за продукт. Працюючий продукт стає важливішим за вичерпну документацію. Вибудовування прозорих і довірливих відносин між замовником і виконуючою організацією є важливішим за узгодження умов контракту. Співпраця із замовником важливіша за слідування початково розробленому плану. Цей підхід ґрунтується на 12 принципах agile-маніфесту, розробленого ще у 2001 р. 17 компаніями [10].

У таких умовах виникає проблема зміни підходів до управління проектними командами, проблема забезпечення ефективного agile-лідерства, адже старі схеми управління вже не забезпечують ефективних рішень. Отже, актуальним завданням стає обґрунтування компетенцій та ролі проектного менеджера, який повинен забезпечити згуртованість команди, співпрацю її учасників, їх взаємодію, культуру відносин, а також координацію і контроль у процесі реалізації проектів у нових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності та специфіки застосу-

вання agile-менеджменту у проектному управлінні присвячено праці багатьох дослідників, найвідомішою вважається праця Ю. Аппело, директора з інформаційних технологій в ISM eCompany (Голландія) «Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами», що написана як результат практичного застосування цього підходу в управлінні проектами у сфері програмного забезпечення [1]. Методологія agile-менеджменту розкривається також у наукових публікаціях В. Лалсінг (Іспанія), П. Ленсіоні та С. Соєра (США), М. Кона (США), М. Петрен (Швеція), Дж. Сазерленда (США). Практичні аспекти впровадження agile-менеджменту в управлінні проектами наведені й у працях українських дослідників: С. Бушуєва, В. Данчук, С. Войтко, Б. Козир, В. Молоканової, Н. Рябоконе, Д. Смолич, Ю. Силкіної, В. Чухліб, О. Чайкової, І. Якубенко та інших. Основні характеристики та принципи agile-менеджменту узагальнено також у нашій публікації [4, с. 76–77]. Український досвід використання гнучких методів в управлінні проектами наведено у працях М. Гвоздя, О. Жмай, І. Когута, І. Ткаченко, К. Сивокоз, В. Приймак, А. Церковної, О. Чебанової та інших. Водночас варто зазначити, що в наявній науковій літературі не надається бажаної уваги зміні компетенцій та функцій проектного менеджера, який набирає команду, організовує командну роботу, здійснює комунікації зі стейкхолдерами, забезпечує реалізацію проекту, має залишатися лідером, проявляти талант технічного й стратегічного управління під час переходу до використання гнучких методів управління.

Метою статті є виявлення особливостей застосування гнучких методів в управлінні проектами та обґрунтування необхідних для ефективного їх використання особистісно-управлінських та професійних компетенцій і лідерських функцій проектного менеджера.

Виклад основного матеріалу дослідження. Гнучкі методи управління (методи agile-менеджменту) означають можливість досягти

поставлених цілей завдяки ефективному використанню наявних ресурсів, вмінню менеджерів швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, інтуїтивно відчувати напрям дій, бути особисто відповідальним за результати реалізації проєкту. Їх переваги – це: постійний зв'язок між командою та замовниками проєкту, що забезпечує можливість підлаштовуватися під вимоги замовника продукту; особлива увага до перевірки якості продукту, що проводиться на кожному етапі його виробництва; ефективніше використання людських ресурсів завдяки перерозподілу їх за проєктами та процесами; надання членам команди повноважень приймати рішення, реалізовувати нові ідеї та підходи до процесу роботи; застосування новітніх технологій на всіх ета-

пах розроблення продукту. Інструментів, заснованих на ідеях agile, є багато. Їх вибирають залежно від сфери застосування (галузі чи сфери економіки). Наведемо характеристики найпопулярніших із них – Scrum- та Kanban-методів (таблиця 1).

І в Kanban, і в Scrum створюється беклог з усіма завдання проєкту. Але в Scrum із беклога береться певна фіксована кількість взаємопов'язаних завдань і відбувається їх виконання протягом певного відрізка часу (спринта) до отримання цілісного результату. У Kanban розробник послідовно, одне за одним, виконує нові завдання. Все залежить від специфіки завдань. Якщо кінцевий результат чітко визначений, то використовують Kanban. Але якщо продукт у процесі розроблення пови-

Таблиця 1

Порівняння характеристик Scrum- та Kanban-методів гнучкого управління

	Характеристики	Scrum	Kanban
	Переважна сфера застосування	Розроблення технічно складних продуктів та розроблення продукту з використанням інкрементних та ітеративних методів розроблення.	Сфера розумової праці (експертні та креативні послуги, розроблення програмних продуктів тощо).
1	Основний акцент	Якісний контроль робочого процесу (розроблення проєкту поділяється на спринти, після закінчення яких клієнт отримує покращений продукт). Scrum покращує результати, допомагає адаптувати проєкт до змін, забезпечує більш точну оцінку за менших затрат на аналіз і дозволяє ефективніше контролювати етапи роботи і сценарій проєкту [5, с. 9].	Прагнення удосконалити сервіси у процесі спільної праці. Три типи закликів до дії на основі потреб організації: 1) стійкість – рівномірний темп роботи, підвищення цілеспрямованості; 2) орієнтація на надання послуг; 3) живучість – збереження конкурентоспроможності та гнучкості.
2	Принципи роботи команди, що забезпечують успіх проєкту	1) безперервне вдосконалення, автономність команди, багатофункціональність фахівців; 2) командний дух; 3) взаємодія із зовнішнім середовищем (спільна робота для досягнення результату); 4) застосування спринтів – коротких відрізків часу для кращого контролю (мета – встановити робочий ритм); 5) поділ робіт на беклог, ті, що в роботі, та ті, що виконані; 6) обставини, що гарантують успішність колективу, – незалежність, майстерність, цілеспрямованість; 7) пріоритети, або розподіл акцентів: що має найбільше значення для робіт над проєктом; що найважливіше для замовника; що принесе найбільший дохід; що найпростіше здійснити [8].	1) Починайте з того, що є зараз: – зрозумійте поточний процес і практики; – дотримуйтесь поточної ролі, обов'язків та посадових інструкцій; – домовтесь про поліпшення шляхом еволюційних змін; – заохочуйте лідерство на всіх рівнях. 2) Виявіть потреби та очікування замовника. 3) Управляйте роботою, а не людьми (люди мають організовуватися навколо роботи). 4) Розвивайте правила для поліпшення бізнес-показників та збільшення задоволеності користувачів [2]. Дев'ять типів цінностей: прозорість, співробітництво, баланс, клієнтоорієнтованість, потік створення цінності, лідерство, повага, розуміння, погодженість.

Джерело: складено автором за [2; 5; 8]

нен удосконалюватися, змінюватися, доповнюватися, то вибирають Scrum.

Для використання сучасних гнучких методів управління проектами необхідні нові науково обґрунтовані підходи у проектному менеджменті. З цією метою ще у 1969 році у США було створено Project Management Institute (PMI), завданням якого стало розроблення стандартів управління проектами.

Один зі стандартів з управління проектами – РМВОК – визначає інструменти управління проектами у розрізі життєвого циклу проекту за такими параметрами, як час, гроші, види робіт у кожній галузі знань. Щодо навичок, якими повинні володіти керівники проектів, дослідники PMI говорять про «три ключові групи, які формують так званий «трикутник талантів»: технічного управління проектами, стратегічного управління та лідерства» [7].

Проектний менеджер (Project Manager) здійснює управління проектом загалом – проектує і розставляє пріоритети, планує виконання завдань, контролює якість продукту та його поставку у визначений термін, здійснює комунікації із замовником, забезпечує зворотний зв'язок між командою і замовником, приймає оперативні рішення. Загальні функції проектного менеджера – це: виконання завдань стратегічного управління (загальна мета проекту, шлях до неї, швидкість просування тощо); забезпечення взаємозв'язку між керівництвом компанії та командою (фінансові показники); організація виконання проекту; забезпечення високого рівня задоволеності потреб кожного члена команди (мотивація, реалізація кар'єрних цілей тощо); зворотний зв'язок між командою і замовником; контроль та аналіз процесу реалізації проекту. Головне завдання проектного менеджера полягає у забезпеченні реалізації потреб замовника на основі використання наявних для цього ресурсів. Перехід до гнучких методів управління змінює роль проектного менеджера. Їх ефективно використання можливе за наявності у нього низки особистісно-управлінських та професійно-технічних компетенцій, що в agile-командах мають особливий зміст та значення. До них належать: *ефективність* (відповідальність, зваженість, самостійність, стресостійкість, цілеспрямованість); *раціональність* (аналітичність, гнучкість, критичність, системність, стратегічність); *командність* (делегування, мотивація, партнерство, вимогливість, відкритість); *комунікативність* (клієнтоцентричність, конструктивність, аксіологічність, тактичність, переконливість); *лідерство* (саморозвиток, проактивність, позитивність, впливовість, асертивність).

Наявність наведених компетенцій дає можливість виявити «об'єктивні та прозорі критерії оцінювання знань, умінь та навичок, що дають змогу успішно реалізовувати проекти» [6], а також забезпечувати успішне виконання специфічних функцій проектного менеджера. *Ефективність* з її характеристиками необхідна під час визначення цілей та планування проекту, що передбачає розроблення та декомпозицію цілей, використання сучасних практик і техніки інкрементів, ітерацій, спринтів чи дорожніх карт. Вона передбачає продуктивний підхід – вчасну поставку продукту кінцевому споживачу (користувачу). Цей підхід має ґрунтуватися на основних фреймворках agile – scrum і kanban, використанні притаманних їм інструментів і практик. *Раціональність* забезпечує професійне формування команди, впровадження принципів роботи з використанням agile. Ця компетенція важлива для визначення меж застосування гнучких методів управління. *Командність* забезпечує розвиток команди (групову динаміку), систему комунікацій та механізму передачі інформації, розроблення коректних продуктивних та командних метрик, побудову ефективної системи моніторингу. *Комунікативність* дає змогу правильно формувати відносини зі стейкхолдерами, узгоджувати інтереси всіх зацікавлених сторін, певною мірою управляти їх очікуваннями, заохочувати до співпраці. *Лідерство* забезпечує розвиток культури та формування цінностей у відносинах із членами команди, масштабування (поширення) їх на інші команди чи підрозділи організації.

Проектний менеджер, використовуючи гнучкі методи управління, об'єднує в собі велику різноманітність професійних компетенцій. Досвід управління проектами формує навички створення проектно-орієнтованої організації зі своєю проектною культурою, стилем управління, вмінням вести переговори, приймати ефективні рішення у відносинах зі стейкхолдерами. Дуже важливим результатом є вміння управляти змінами, готовність їх сприймати. Фахівці розрізняють жорсткі (Hard skills) і м'які (Soft skills) навички проектного менеджера. Жорсткі – це професійні навички, яких можна навчити і які можна виміряти. М'які навички – це особистісні характеристики, що залежать від характеру та особистого досвіду менеджера: інтелектуальні та вольові компетенції, комунікабельність, лідерство, креативність, пунктуальність, вміння працювати в команді, врівноваженість тощо. Їх ще називають соціальними компетенціями. Згідно з дослідженнями, проведеними Гарвардським університетом, Фондом Карнегі і Стенфордським науково-дослідним

інститутом, успіх у професійній сфері на 75–85% залежить саме від рівня сформованості «м'яких навичок», а на 15–25% – від жорстких навичок [9; 11]. Методи розвитку м'яких навичок – це: самонавчання, ментворкінг, майстер-класи, фонові тренінги, кейси, розвиток у процесі виконання роботи. Уміння використовувати гнучкі методи управління передбачає розвиток емоційного інтелекту менеджера проєкту як його здатності «усвідомлювати свої емоції та емоції колег (підлеглих) і на цій основі будувати спільну взаємодію» [3]. Це уміння швидко й точно перетворювати емоційну інформацію, сприймати себе гнучким, готовим адаптуватися до змін; вміння адекватно передавати свої почуття та впливати на почуття інших, контролювати свої почуття; здатність підтримувати доброзичливі й здорові особистісні стосунки з іншими людьми; вміння бути мотивованим на досягнення і демонструвати низьку ймовірність втратити впевненість у разі появи ускладнень; вміння протистояти тиску та регулювати стрес; готовність співчувати іншим, відчувати радість і задоволеність власним життям, бути впевненим і готовим бачити хороші перспективи. «Емоційний інтелект дає змогу лідеру ставитися до

підлеглою як до цілісної особистості зі своїми почуттями, думками, ідеями, потребами, здібностями і мріями. Саме емоційний інтелект допомагає керівнику розвивати персонал і підтримувати високу самооцінку кожного співробітника» [3, с. 54]. Емоційний інтелект важливий для розв'язання завдань внутрішнього і зовнішнього спрямування – від вироблення бачення загальних цілей проєкту та створення позитивного робочого середовища в команді до зміцнення відносин зі стейкхолдерами, що сприяють успіху проєкту.

Висновки. Використання гнучких методів в управлінні командою передбачає, що визначальним є людський фактор. Найперше – це роль проєктного менеджера, яка суттєво зростає, оскільки умови стають більш жорсткими і непередбачуваними, і від нього вимагається більш широкий спектр знань, компетенцій, навичок для досягнення поставлених цілей. Важливо також усвідомлювати, що завершення будь-якого проєкту не означає втрату роботи чи важливості свого призначення. Для цього існують стратегії, що визначають перспективи розвитку і бізнес-цілі. Реалізація проєкту – це крок до успіху компанії.

Список використаних джерел:

1. Аппело Ю. Agile-менеджмент: Лидерство и управление командами / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 512 с.
2. Андерсон Дэвид Дж., Кармайкл Э. Канбан: краткое руководство. URL: https://kanbanguide.ru/wp-content/uploads/2018/02/Essential-Kanban-Condensed-v1.0.01.02-_rus.pdf (дата звернення: 12.08.2021).
3. Бушуєв С.Д., Русан Н.І. Емоційний інтелект керівника проєкту. *Управління розвитком складних систем*. 2016. № 28. С. 47–55. URL: <http://repository.knuba.edu.ua/bitstream/handle/987654321/4833/10.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (дата звернення: 12.08.2021).
4. Галушка З.І. Agile-менеджмент як інноваційний підхід до управління проєктами. *Інфраструктура ринку*. Випуск 47/2020. С. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>.
5. Демиденко М.А. Управління проєктами інформатизації за методологією SCRUM : навч. посіб. Д.: Нац. гірн. ун-т., 2016. 80 с.
6. Проектный руководитель 2021. URL: <https://проектныйруководитель.рф/model/upravlenie-proektami-s-priminieniem-gibkih-metodov/> (дата звернення: 2.08.2021).
7. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство PMBOK) / коллектив авторов Project Management Institute, PMI. Шестое издание. Project Management Institute, 2017. 800 с.
8. Сазерленд Джефф. Scrum. Революционный метод управления проектами. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.
9. Klaus P. Communication breakdown. *California Job Journal*. 2010. No 28. P. 1–9.
10. Principles behind the Agile Manifesto. URL: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (дата звернення: 12.08.2021).
11. Watts M., Watts R.K. Developing Soft Skills in Students. 2008. URL: http://108.cgpublisher.com/proposals/64/index_html (дата звернення: 12.08.2021).

References:

1. Appelo Yu. (2018) *Agile-menedzhment: Lyderstvo y upravlenye komandamy* [Agile management: Leadership and team management]. Moscow: Alpina Pablysher. (in Russian)
2. Anderson, Devyd Dzh., Karmaykl, E. Kanban: краткое rukovodstvo (Kanban: a quick guide). Available at: https://kanbanguide.ru/wp-content/uploads/2018/02/Essential-Kanban-Condensed-v1.0.01.02-_rus.pdf (accessed 12 August 2021).

3. Bushuiev S.D., Rusan N.I. (2016) Emotsiyni intelekt kerivnyka proektu. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, no. 28, pp. 47–55. (in Ukrainian)
4. Halushka Z.I. (2020) Agile-menedzhment yak innovatsiyni pidkhid do upravlinnia proektamy [Agile management as an innovative approach to project management]. *Infrastruktura rynku* vol. 47/2020, pp. 76–79. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct47-14>. (in Ukrainian)
5. Demydenko M.A. (2016) *Upravlinnia proektamy informatyzatsii za metodolohiieiu SCRUM: navch. posib.* [Management of informatization projects in the SCRUM methodology: student book]. Dnipro: National Mining University. (in Ukrainian)
6. Proektniy rukovodytel 2021 (2021) (Project manager 2021). Available at: <https://проектныйруководитель.рф/model/upravlenie-proektami-s-primineniem-gibkih/-metodov> (accessed 12 August 2021). (in Russian)
7. Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektom (Rukovodstvo PMBOK) / kolektyv avtorov (2017)/ Project Management Institute, PMI. *Shestoe yzdanye (A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)) / Project Management Institute, PMI Authors. Sixth edition.* Project Management Institute, 800 p. (in Russian).
8. Sazerlend, Dzheff (2017) *Scrum. Revoliutsyonniy metod upravleniya proektamy.* (A revolutionary method of project management). Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 272 p. (in Russian)
9. Klaus P. (2010) Communication breakdown. *California Job Journal*, no 28, pp. 1–9.
10. Principles behind the Agile Manifesto. Available at: <http://agilemanifesto.org/principles.html> (accessed 12 August 2021).
11. Watts M., Watts R.K. (2008) *Developing Soft Skills in Students.* Available at: http://108.cgpublisher.com/proposals/64/index_html (accessed 12 August 2021).