

УДК: 65.012 : 005.3

ШИМАНСЬКА В.В.

м. Житомир

НЕОБХІДНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ AGILE МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В УПРАВЛІНСЬКУ ПРАКТИКУ: ПЛЮСИ ТА МІНУСИ

Анотація. В статті досліджено сутність agile-менеджменту, яка заключається в покращенні організаційної гнучкості (agility) з метою досягнення конкурентних переваг. Розглянуто еволюцію менеджменту від версії «менеджмент 1.0» до версії «менеджмент 3.0».

Ключові слова: agile-менеджмент, глобалізація, проект, адхократія.

NECESSITY TO IMPLEMENT AGILE MANAGEMENT METHODS IN THE MANAGEMENT PRACTICE: PROS AND CONS

Abstract. The article argues that the principles of management, which originated more than a hundred years ago, in their modern form, no longer correspond to the economic realities of today. The purpose of the study is to find out the prerequisites for applying agile enterprise management methods. And to identify its main advantages and disadvantages. The term "agile" in English means "fast," flexible. The Agile management approach assumes that the company is working to improve its ability to achieve competitive advantages in a rapidly changing environment. So, according to the author of the article, agile management is the result of a progressive process of management evolution, which fully complies with the principles of modern progressive management. It is stated that Agile-organization can be called a structure consisting of a set of cross-functional teams, self-organizing and possessing the necessary skills, tools and powers that allow to fully meet a specific customer need. The author concluded, based on the analysis, that the flexible model is suitable for the implementation of projects in any field of activity, it is universal. The complexity of making a decision about the choice of model is only within the constraints of the customer on the duration of development and cost. The quality of feedback in this approach will help to reach an agreed solution. However, like any other approach, Agile management has its advantages and disadvantages. It is noted that the implementation of Agile approaches in the activity of enterprises allows expanding management capabilities through the structuring of business processes, to create and provide relevant goods and services, achieving high performance.

Keywords: globalization, project, adhocracy.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації національні кордони вже не мають значення для світової конкуренції. Найуспішнішою стане тільки та компанія, яка зможе здійснювати управлінський процес у найбільш творчому режимі, безпосередньо контактувати зі своїми клієнтами, швидко реагуючи на зміну їх потреб.

На думку відомого американського вченого І. Аді-зеса, «пострадянські менеджери не встигають адаптуватися до сучасних реалій, не кажучи вже про те, щоб активно змінюватися» [1].

І. Адізес виділив кілька важливих процесів, які вже зараз виникають у відповідь на зміни в світовій економіці:

- відмирання авторитарного стилю управління, оскільки один начальник не здатний оцінити всі ризики в хаосі безперервних змін; необхідні узгоджені дії цілої команди;
- кінець ієрархії: спостерігається становлення систем, що повністю її заперечують, – це холакратія, мережеві організації, плоскі структури та методологія agile;
- зміцнення сили командного духу, допомагає вирішувати складні комплексні завдання на основі взаємодії в командах і співпраці структурних підрозділів, незважаючи на організаційну структуру;
- необхідність урахування особливостей представників нового покоління «Y», які не сприймають авторитарний стиль керівництва. В найближчому майбутньому основною

робочою силою сучасних підприємств і організацій, будуть особи, яким потрібна самореалізація, свобода вибору, гнучкий графік, а не дисципліна, самопожертва, лояльність, вірність одній компанії [1]. Саме тому обрана тема дослідження, на нашу думку є актуальною.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розробки і впровадження Agile-методології займалися і займаються багато фахівців, таких як: М. Фаулер, М. Кон, Дж. Лідж, Дж. Сазерленд, К. Швабер та ін.

Мета дослідження полягає з'ясуванні передумов застосування agile методів менеджменту на підприємствах та визначенні його основних переваг та недоліків.

Виклад основного матеріалу. Принципи менеджменту, що зародився більше ста років тому, в своєму сучасному вигляді вже не відповідають економічним реаліям ХХІ століття (табл.1). Компанії, побудовані на теоріях управління минулого століття, розроблених під час промислової революції, вже приречені оскільки не можуть конкурувати на ринку.

Ще в 1980-х рр. теоретик менеджменту Генрі Мінцберг відзначив зрушення сучасних компаній у бік “адхократії” – гнучких неформальних управлінських структур. З розвитком Інтернету були створені мережеві фірми, а з появою адаптивної моделі agile ще більш розширилося застосування в

Таблиця 1

Еволюція менеджменту (версія 1.0 – версія 3.0)

Версія «Менеджмент 1.0» Ф.Тейлор, А.Файоль, М.Вебер	організація → людина → прибуток Превалює «економічний детермінізм», що зводить бізнес виключно до «погоні за прибутком», перемога в ньому означає тільки «ще більше прибутку» для власників або акціонерів	1.!Жорстка ієрархічна структура управління. 2.!Авторитарні, директивні методи управління; сувора дисципліна. 3.!Людина виконавець волі керівництва, стандартів та інструкцій. 4.!Стимулювання інновацій, що зустрічають опір персоналу. 5.!Матеріальне стимулювання персоналу.
Версія «Менеджмент 2.0» Й. Шумпетер, Дж.Уелч, Г.Хемел, К. Прахалад	людина → організація → вплив (стрімке зростання) Мета бізнесу по досягненню результату: "виграв-програв".	1.!Радість і щастя людини від досягнення мети, Перемога – це честь, повага, авторитет і визнання. 2.!Дотримання етичних правил «чесної гри» (fairplay). 3.!Прагнення до перемоги (мотив), амбіції, залученість, ініціатива, ентузіазм, творчість і самореалізація. 4.!Інновації, що створюють конкурентні переваги. 5.!Скоординована робота команди професіоналів, об'єднаних однією метою. 6.!Управління на основі лідерства, волі, відкритої інформації (openbook), усвідомленості, прийняття відповідальності і самодисципліни. 7.!Грошовий приз у формі збільшення обсягу продажів, прибутку, заробітної плати, премій та інших винагород. Винагород не за посаду, а за реальний внесок
Версія «Менеджмент 3.0» Ю.Апело	Agile-менеджмент Лідер у такій системі – не авторитарна людина, яка вирішує питання за всіх, а керівник, який гарантує атмосферу ініціативності та взаємної підтримки.	Самоорганізація, яка включає такі аспекти: як заряджати людей; як давати командам владу; як встановлювати обмеження; як розвивати компетенції; як нарощувати структуру в організації; як постійно покращувати процеси і продукт.

бізнесі ідей управління за участю трудового колективу.

Варто відзначити, що такі лідери як Microsoft, Google, Amazon використовують як основу своєї діяльності цінності та принципи Agile.

Поняття «agile» в перекладі з англійської означає «швидкий, «гнучкий». Як професійний термін використовується з 2001 року для позначення методології створення продуктів, що базується на чотирьох цінностях, відомих як Agile Manifesto: взаємодія людей важливіша за інструменти та процеси; «працюючий» продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за узгодження умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання первісного плану.

Agile-підхід до управління передбачає, що в компанії проводиться робота з поліпшення її організаційної гнучкості (agility) з метою досягнення конкурентних переваг в швидко мінливому середовищі.

Отже (з огляду на табл.1), agile-менеджмент – це результат поступального процесу еволюції менеджменту, який в повній мірі відповідає принципам сучасного прогресивного менеджменту.

Суть Agile-підходу можна коротко сформулювати так [4]:

- реалізація відбувається циклами (ітераціями), тривалістю не більше чотирьох тижнів;
- наприкінці кожного етапу клієнт отримує готовий проект (або його частину), який можна використовувати в бізнесі;
- в ході всієї розробки проекту команда взаємодіє з клієнтом;
- будь-яка нова інформація моментально приймається на розгляд.

Agile припускає, що при створенні проекту необхідно спиратися не тільки на заздалегідь розроблені плани. Необхідно, щоб організація, що виробляє продукт або надає послуги вміла швидко

Таблиця 2

Ключові переваги та недоліки Agile-менеджменту

Переваги!	Недоліки!
1.! Якість продукту. Залучення замовника в процес при проведенні кожної ітерації дає можливість вносити корективи в процес розробки проекту на окремому етапі, що безумовно покращує результат.	1.! Реалізувати проект високої якості без постійного зв'язку між двома сторонами практично неможливо. Через великий вибір методів та інструментів в Agile для якісної реалізації потрібна досвідчена команда розробників.
2.! Висока швидкість розробки. Ітерація займає менше одного місяця, до кінця цього періоду обов'язково є готовий результат.	2.! Учасники повинні мати можливість взаємодіяти особисто як між собою, так і з замовником проекту. Не підходить для реалізації проектів, де сторони взаємодіють тільки онлайн.
3.! Мінімізація ризиків. Великий проект дає можливість замовнику оплатити кілька ітерацій, і в ході роботи зрозуміти, що він вчасно отримає саме те, що хоче і за прийнятну ціну, а також дозволяє корегувати в ході роботи деякі деталі проекту. Жодна інша методологія таких можливостей не надає.	3.! Ймовірність ніколи не випустити остаточну версію проекту – цей недолік, як не парадоксально, впливає з можливості редагування продукту безперервно.
4.! Клієнт завжди має можливість спостерігати за процесом розробки, перевіряти і запускати проект, а також може зупинити розробку на будь-якому етапі.	4.! Не працює без чіткого бачення бізнес-цілей проекту. Оскільки Agile-команда орієнтується на партнерів по бізнесу, клієнтів, власників та інвесторів, то без формулювання чітких цілей і концепції продукту розробка неможлива.

визначати подальший хід дій незважаючи на мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища, а також швидко реагувала на відповідну реакцію від замовників і споживачів. Це допомагає знаходити нові рішення для одних і тих же завдань; експериментувати, тим самим створюючи проект індивідуальним і сучасним; дає можливість усувати недоліки на початковому етапі розробки.

Agile – організацією можна назвати структуру, що складається з сукупності крос-функціональних команд, що самоорганізуються і володіють необхідними навичками, інструментами та повноваженнями, що дозволяють повною мірою задовольнити певну потребу клієнта.

Серед гнучких методів розробки продукту Agile – організація:

- орієнтована на використання Kanban, Lean Startup, Scrum та ін.,
- здійснює максимальну автоматизацію впровадження за допомогою інструментів Delivery, DevOps та ін.;
- забезпечує максимальну гнучкість підтримуючих процесів (закупівлі, HR та ін.)

Можна з упевненістю сказати, що гнучка модель підійде для здійснення проектів у будь-якій сфері діяльності, вона є універсальною. Складність прийняття рішення щодо вибору моделі полягає тільки

в обмеженнях замовника по тривалості розробки і вартості. Якість зворотного зв'язку при даному підході допоможе прийти до узгодженого рішення. Вибираючи цю модель, замовник може бути впевнений, що його проект буде єдиним у своєму роді, цікавим і перевіреним до найдрібніших деталей. Проте, як і будь-який інший підхід Agile-менеджмент має свої переваги та недоліки (табл. 2).

Висновки. Таким чином, впровадження Agile-підходів в діяльність підприємств дозволяє розширити можливості управління через структуризацію бізнес-процесів, створювати і надавати актуальні товари та послуги, досягаючи високих показників діяльності.

References

1. Adyzes Y. (2017). Teoriya y praktyka menedzhmenta transformyuiutsia pered lytsom novykh vyzovov - y Rossyy nuzhno podtiayvatsia Y. Adyzes // Harvard Busines Review-Rossyia. №1-2. S. 6-10.
2. Khemel H. (2009). Menedzhment 2.0: novaia versyia dlia novoho veka. Harvard Business Review. № 10.
3. Osnovni pryntsypy Agile-manifestu. [Elekt-ronnyi resurs]. - Rezhym dostupu: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/principles.html>