

DOI: 10.15421/152043

УДК: [35.07+35.08]:004.9

*Катерина Комарова**Дніпропетровський регіональний інститут державного управління**Національної академії державного управління при Президентові України*

## Agile-філософія як інструмент використання гнучких підходів в публічному управлінні

*Мета.* Метою статті є обґрунтування доцільності використання Agile- філософії в публічному управлінні.

*Методика дослідження.* Використано наступні методи дослідження: діалектичний метод пізнання; логічний; системний аналіз; абстрактно-логічний та інші – для обґрунтування важливості використання гнучких підходів у публічному управлінні.

*Результати дослідження.* Обґрунтовано важливість використання Agile-філософії в публічному управлінні та визначено рекомендації щодо використання Scrum-методології управління проектами в діяльності органів публічної влади.

*Практична значущість результатів дослідження.* Отримані результати можуть стати основою подальших досліджень теоретичного та прикладного характеру, пов'язаних із використанням Scrum-команд на засадах ідей та принципів гнучких технологій управління у сфері публічного управління.

*Ключові слова:* Agile-філософія, Scrum-методологія, спринт, управління проектами, публічне управління

## Agile-philosophy as a tool for using flexible approaches in public administration

*Kateryna Komarova, Dnipropetrovsk Regional Institute for Public Administration National Academy for Public Administration under the President of Ukraine*

*Purpose.* The purpose of the article is to substantiate the feasibility of using Agile-philosophy in public administration.

*Research methodology.* The following research methods were used: dialectical method of cognition; logical; system analysis; abstract-logical and others - to justify the importance of using flexible approaches in public administration.

*Research results.* The importance of using Agile-philosophy in public administration is substantiated and recommendations for the use of Scrum-methodology of project management in the activities of public authorities are identified.

*The practical significance of the research results.* The obtained results can become the basis for further research of theoretical and applied nature related to the use of Scrum-commands on the basis of ideas and principles of flexible management technologies in the field of public administration.

*Keywords:* Agile-philosophy, Scrum-methodology, sprint, project management, public administration

На сучасному етапі розвитку інноваційних технологій все більш зростає потреба у пошуку гнучких методів управління у сфері публічного управління. В умовах збільшення кількості і складності проєктів, підвищення вимог до їх результатів гнучкі підходи до управління проєктами стають необхідним інструментом для досягнення поставлених цілей. Тому використання Agile-філософії в практиці публічного управління допомагає поліпшити швидкість і якість розробки продуктів, дозволяє своєчасно реагувати на зміну стратегії або вимог зовнішнього середовища.

Відповідно до сучасного розуміння, agile (agile software development, від англ. agile – спритний, швидкий, динамічний) – це набір принципів і підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке створення продуктів, потрібних клієнтам. Agile-філософія – підхід до управління проєктами і продуктами, орієнтований на динамічне формування вимог і забезпечення їх реалізації в результаті постійної взаємодії всередині самоорганізованих робочих груп, що складаються з фахівців різного профілю. Активну роботу з дослідження та впровадження гнучких ме-

тодів управління Agile-філософії в Україні проводить компанія Scrum Ukraine.

До основних критеріїв Agile-управління можна віднести: висока ймовірність змінити вимоги; орієнтований на людей контроль; завдання варіюється, час фіксований; співробітництво з командою; високий рівень прийняття змін та постійне коригування; автономні самокеровані команди; розподілене

лідерство; неформальне спілкування; проектний цикл керується характеристиками продукту.

Якщо подивитися на темпи розвитку Agile-практики, то можна побачити, що він широко розповсюджується в різних галузях. У звіті «The 12-th Annual State of Agile Report» (Version ONE) [7], відображена інформація щодо світових тенденцій застосування Agile-методів.

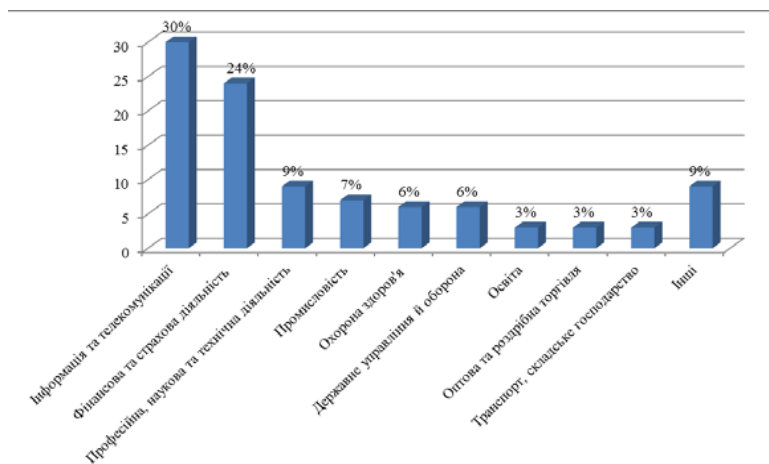


Рис. 1. Частки підприємств різних видів діяльності, що застосовують Agile-принципи [1]

Використання гнучких підходів до управління державними проектами є невід'ємною часткою процесу цифрової трансформації в зарубіжних країнах. Так, у складі Кабінету Міністрів Великої Британії була створена урядова служба з питань діджиталізації – Government Digital Service (GDS), яка відповідає за впровадження інформаційних технологій у публічній сфері (розробка і контроль цифрових державних послуг). При розробці своїх продуктів GDS, використовуючи методологію Agile, формує державні послуги, які швидко та якісно адаптуються до потреб населення.

У Сполучених Штатах Америки державні органи все ширше використовують Agile-підходи. U.S. Digital Service (Цифрова служба США) досліджує передові практики та нові підходи у сфері надання цифрових послуг і допомагає впроваджувати їх в органи державного управління. Наприклад, Міністерство оборони США вже зобов'язано використовувати Agile. За даними Deloitte, у 2017 році держава впровадила 80 % загально-федеральних IT-проектів у США з використанням гнучких підходів. Згідно з інформацією про витрати федеральних агентств, у

2019 фінансовому році на IT-проекти витрачено 88 млрд долл.

Використання гнучких підходів до управління державними проектами є невід'ємною часткою процесу цифрової трансформації в Австралії. Найважливішим фактором підвищення міжнародної конкурентоспроможності є залучення висококваліфікованих спеціалістів до участі у державних проектах. Амбітна загальнодержавна стратегія цифрової трансформації (The Digital Transformation Strategy) ставить собі за мету зробити Австралію одним з провідних цифрових держав до 2025 р. (Потапова, 2019).

Отже, сам по собі Agile – це скоріше набір ідей і принципів того, як потрібно реалізовувати проекти. Вже на основі цих принципів і кращих практик були розроблені окремі гнучкі методи або, як їх іноді називають, фреймворки (frameworks): Scrum, Kanban, Crystal і багато інших. Ці методи можуть досить сильно відрізнятися один від одного, але вони використовують однакові принципи.

Scrum є одним із напрямів Agile-філософії розробки програмного забезпечення, передбачає гнучкість та адаптованість до кожного проекту та організації.

Scrum розбиває проект на частини, які відразу можуть бути використані. Замовником для отримання цінності, які називаються заділами продуктів (product backlog). Потім ці частини розбиваються за пріоритетом власником продукту – представником замовника в команді. Найважливіші «частини» першими відбираються для виконання в спринті (ітерації в Scrum), що тривають від 2 до 4 тижнів. У кінці спринту замовнику видається робочий інкремент продукту – найважливіші «частини», які вже можна використовувати. Наприклад, сайт з частиною функціоналу або програма, яка вже працює, нехай і частково. Після цього команда проекту приступає до наступного спринту. Тривалість у спринті фіксована, але команда вибирає її самостійно на початку проекту, виходячи з проекту і продуктивності (Сучасні методи управління проектами).

Для використання Scrum-команд необхідно дотримуватися певної технології роботи: використання Agile-принципів, розподілу ролей, планування, щоденних робочих зустрічей, артефактів. Одне з важливих умов для впровадження Agile-принципів – відповідний персонал. Команда повинна бути злагоджена, кваліфікована, використовувати крос-функціональні та самокеровані командні структури.

Суттєвою особливістю Scrum-команди є розподіл ролей, які визначають статус і повноваження учасників проекту. Обов'язково повинна бути роль Власника продукту (Product Owner), який відповідає за зв'язок із замовником та складає список завдань для коман-

ди відповідно до списку вимог замовника. Власник продукту є головним комунікатором між замовником та командою. Наступна роль – Scrum-майстер, який є формальним керівником команди, координатором між Власником продукту та командою, організатором та генератором. Scrum-майстер слідкує за дотриманням Agile-принципів та командного духу. Сама Scrum-команда може бути багатофункціональною та оптимальною за кількістю  $7 \pm 2$  осіб. Роль Scrum-команди пов'язана з плануванням та виконанням спринту (Сучасні методи управління проектами).

Для успішного використання Scrum-методології важливе значення має планування та щоденні зустрічі. У плануванні беруть участь Власник продукту, Scrum-майстер та вся команда, визначаються задачі, виконавці та дедлайни у проект спринта. Спринт-беклог – це цілі та список задач на найближчий звітний період, узгоджений з Власником продукту та Замовником. Залученість до планування команди підвищує значущість кожного її члена та сприяє прозорості в процесі ухвалення рішень.

Проект містить декілька циклів (спринтів), кожен з яких містить планування, розробку, тестування та демонстрацію. Довжина спринтів однакова і має від 1 до 4 тижнів. Scrum є зручним інструментом планування – щоденні зустрічі Scrum-команда проводить за 15 хвилин в один і той же час. Саме такі зустрічі сприяють оперативному усуненню проблем, покращенню комунікації та дотримання дедлайна.

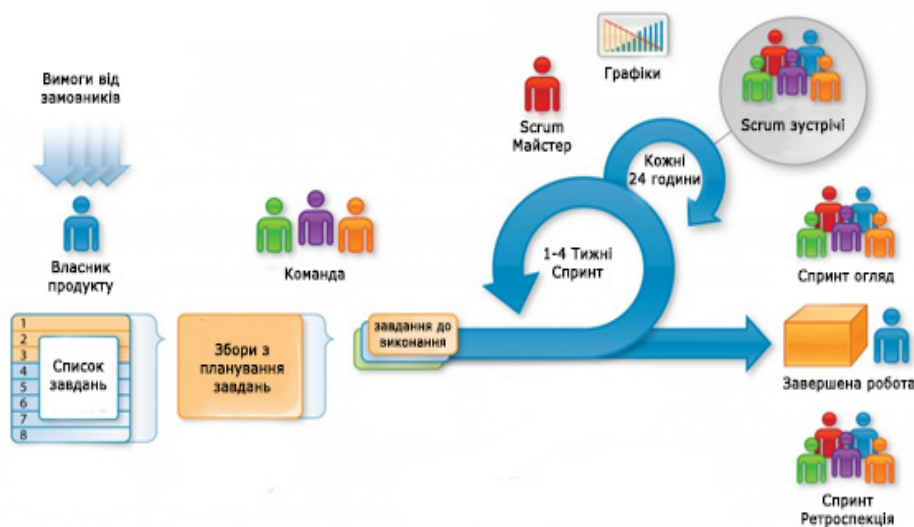


Рис. 2. Опис Scrum-процесу [2]

Схематично організація роботи Scrum-команди представлена на рис. 2.

Усі елементи Scrum важливі та можуть бути використані задля ефективної організації процесу у сфері управління проектами соціально-економічного розвитку територіальних громад:

1) орган управління територіальної громади можна вважати командою проекту;

2) державу (громаду) – замовником;

3) обов'язки Представника замовника та Scrum-майстра може взяти на себе так званий офіс управління проектами або проектний офіс – контрольно-координаційний орган (структурний підрозділ агенції регіонального розвитку), який визначає та розвиває бізнес-процеси, що пов'язані з проектним менеджментом (Родченко, 2017).

Отже, на сучасному етапі достатньої популярності набирають форми гнучкої командної організації праці, що базуються на Agile-філософії. Найбільш розповсюдженими з них є Scrum-команди, які передбачають

гнучкість та адаптованість до кожного замовника, проекту, організації. При формуванні організаційної культури необхідно визначити та розробити заходи, які б дозволили підвищити конкурентоспроможність українських компаній, серед яких можна запропонувати наступні:

– використання Scrum-команд в управлінні проектами у сфері публічного управління;

– формування організаційної культури на базових принципах цінностей членів команди, співробітництва з замовником, готовності до змін;

– врахування особливостей галузі та діяльності компанії у процесі ухвалення рішення щодо впровадження гнучкої Agile-філософії управління, адаптація під потреби населення.

На нашу думку, недостатньо приділяється уваги питанню впровадження у командну роботу методології Agile та її адаптації у сфері публічного управління.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

Гвоздь, М. Я., & Злидник, Ю. О. (2018). Agile – нова методологія менеджменту: теоретичні аспекти. *Економіка та управління підприємствами*, 25, 230–235.

Книберг, Г. (2019). Scrum и XP: заметки с передовой. Г. Книберг: *Українська Видавнича справа*.

Потапова, Е. Г. (Ред.). (2019). *Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении*. Москва: РАНХиГС.

Родченко, В. Б., & Гуца, О. М. (2017). Підхід до розробки та реалізації проектів соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Соціальна економіка*, 54 (2), 140–149.

Сазерленд, Д. (2017). Scrum. *Революционный метод управления проектами*. (М. Гескина, Перев.). Москва: Манн, Иванов и Фербер.

Сучасні методи управління проектами. Відновлено з <https://sgv.in.ua/off-lifaq/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami>.

Version One 12th Annual State of Agile Report. Retrieved from <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-12th-annual-state-of-agile-report>.