

AGILE-МЕТОДОЛОГІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Н.В. Ющенко

Україна, м. Харків, ХНЕУ ім. С.Кузнеця

Ефективність процесів цифрової трансформації, розвитку електронного урядування та електронної демократії залежить від багатьох факторів. Серед яких і технологічна інфраструктурна складова, так і ефективні методи управління.

Отримання якісного продукту потребує відмови від застарілих моделей управління та модернізації під швидкозмінну середу. В сучасному світі система управління поступово переходить від суворо ієрархічної до гнучко керованої системи, в якій учасники взаємодіють на досягнення конкретної завданої цілі.

Проекти електронного урядування потребують динамічного управління, яке дає змогу швидко та ефективно реагувати на виклики та складності в публічному просторі. Гнучкі підходи до управління дають змогу покращити швидкість та якість розробки продуктів, своєчасно реагувати на зміну стратегій та вимог.

Цифрові проекти є інноваційними за своєю суттю, тобто далеко не завжди чітко зрозумілі деталі кінцевого результату, а також методи та підходи, необхідні для його досягнення. Тому часткою проекту можуть стати ранні прототипування та тестування гіпотез, що переважно робити із використанням гнучких підходів.

Чим більш масштабний цифровий проєкт і чим сильніший трансформаційний ефект, тим більше зацікавлених сторін і тим складніше завдання узгодити їхню позицію. Гнучкі підходи кардинальним чином змінюють цю ситуацію, оскільки їхній лейтмотив — зібрати всіх причетних до прийняття рішень, означити позиції та варіанти та прийняти рішення прямо зараз.

Цифрове середовище змінюється дуже швидко, тому таким самим темпом має відбуватися проєктування, створення та розвиток цифрових рішень. В даному випадку застосування традиційних підходів призведе до того, що рішення морально застаріють вже до моменту створення та їх якість не влаштує користувачів.

Застосуванням гнучких методологій в публічному адмініструванні розглядалося в працях науковців багатьох науковців, таких, як М. Максимова[1], І. Якубенко [2], В. Родченко [3], О. Гуца [3].

Реалії сьогодення потребують застосування та впровадження в практичну діяльність більш гнучких підходів, які б сприяли нарощуванню темпів розвитку принципів нового публічного менеджменту, використовуючи нові підходи. Одним з таких підходів є можливість імплементації Agile-методології в публічному управлінні [1].

Agile (agile software development, від англ. agile — швидкий, спритний) - це набір принципів та підходів, що спрямовують ресурси організації на швидке виробництво товарів, необхідних клієнтам.

Agile - це не так окрема методологія, як збірна назва різних методик та підходів до управління, за допомогою яких команда: фокусується на потребах та цілях клієнтів; спрощує оргструктуру та процеси; виконує роботу короткими циклами; максимально швидко створює цінний та необхідний для клієнта результат, щоб отримати зворотний зв'язок; активно використовує зворотний зв'язок; приймає повноваження та відповідальність і демонструє високий рівень самоорганізації; бере за основу гуманістичний підхід.

Agile Manifesto був розроблений та прийнятий у 2001 році. Філософію його складають чотири основні цінності Agile:

Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти;
Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію;
Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту;
Готовність до змін важливіша за дотримання плану [4].

При цьому додається уточнення, що при усвідомленні та застосуванні Agile одна з найпоширеніших помилок — заперечувати те, що справа (процеси та інструменти, документація, умови договору, слідування плану). Agile не забороняє все це, але ставить пріоритети, визначає ступінь важливості, регулює фокус уваги.

Agile методи застосовуються в бізнес сектором вже не один рік підвищуючи ефективність та прозорість реалізації проєктів. В США основні вигоди застосування Agile для управління ІТ-проєктами в державному секторі зазначені в федеральному довіднику TechFAR, та включає наступне: поліпшення інвестиційної керованості та бюджетної доцільності; зниження загального ризику; постійне подання придатних задля використання можливостей, які забезпечують цінність для клієнтів більш швидкими темпами; підвищена гнучкість; створення нових можливостей для малого бізнесу; прозорість роботи підрядника [5]. Це зміна робочої моделі: цикл «планування – здійснення – звітування виконання плану» змінюється швидким та динамічним циклом, який включає експерименти та навчання.

Створення глобальних інформаційних проєктів державного рівня стикається з багатьма складнощами. Впровадження цифрових технологій в систему державного управління потребує значних бюджетних витрат які складно прорахувати наперед. При цьому існують великі ризики масштабного впровадження цифрових технологій. Щоб уникнути ризиків, як в сфері кібербезпеки так і в сфері захисту персональних даних найбільш прийнятним є інкрементальний підхід к впровадженню цифрових інновацій.

Гнучкі проєкти реалізуються в ітеративно-інкрементальному ключі. Це означає, що реалізація проєкту (створення продукту) ведеться ітераціями - невеликими етапами тривалістю від 1 до 4 тижнів. Наприкінці кожної ітерації (як правило, вона називається спринтом) досягається кінцевий результат - створюється версія продукту, набір функцій і т.д. Готовий результат (інкремент) слід представити зацікавленим сторонам, можливо, кінцевим користувачам для отримання зворотного зв'язку та прийняття рішення про випуск або визначення напрямів поліпшення/доопрацювання.

Найбільш значимими інструментами або фреймворками Agile є Scrum та Kanban. Scrum - це фреймворк, який допомагає вирішувати задачі, що змінюються в процесі роботи, щоб продуктивно та творчо створювати для клієнтів продукти з максимально можливою цінністю. Scrum компактний і простий для розуміння, але не легкий для опанування, так як використовуються незвичні (порівняно з класичними підходами) ролі, компетенції та процеси роботи, значно змінюється структура управління, тому потребує навчання та звикання членів команд.

Kanban передбачає обговорення продуктивності в режимі реального часу і повну прозорість виконавців процесів. Етапи роботи візуально представлені на Kanban-дошці, що дозволяє членам команди бачити стан кожного завдання в будь-який момент часу. Kanban забезпечує прозорість, розуміння та залученість членів команди, регулярну комунікацію та зворотний зв'язок. Цей підхід добре працює та приживається в організації незалежно від корпоративної культури, його можна використовувати не тільки в проєктних командах, а й для візуалізації процесу роботи з однорідними процесними завданнями. Цей підхід може бути використаний для наочної демонстрації змін та швидких перемог.

Класичний проєктний підхід дозволяє вибудовувати в організації тимчасову паралельну організаційну структуру зі своїми цілями, завданнями, системою розподілу повноважень і прийняття рішень, своєї корпоративною культурою.

Як правило, проекти цифровізації є досить великими і відрізняються складною структурою підпроектів, потоків та блоків робіт. Для структурування та забезпечення керованості такого проекту «в цілому» зазвичай застосовуються класичні методи проєктного управління. При цьому для окремих потоків або блоків робіт, можливо, більше підійдуть гнучкі підходи з їх швидкістю та ітеративністю (наприклад, у рамках великої програми цифровізації створюються користувацькі програми, портали, мобільні застосунки). Тому найбільш ефективніше буде використовувати гібридний підхід, який буде включати в себе загальне структурування та управління із застосуванням класичних методів проєктного управління, а реалізація окремих блоків робіт – із застосуванням гнучких підходів.

Для розробки продуктів для кінцевих клієнтів, дозволяючий використовувати Agile-підходи у великих командах чисельністю понад 50 человек існує Scaled Agile Framework (SAFe) — гнучкий фреймворк.

Застосування гнучких підходів може потребувати від організації значної перебудови системи організації, починаючи з міжособистісної взаємодії закінчуючи бюджетом та фінансовою дисципліною. Тому для досягнення максимального ефекту методи гнучкого підходу доповнюють новими технологіям менеджменту, такими як, бережливе виробництво, яке корелює з концепцією ошадливого уряду.

Lean production (від англ. - бережливе виробництво) – підхід до менеджменту та управління якістю, що забезпечує довготривалу конкурентоспроможність без істотних капіталовкладень. Головний компонент lean-методології – це поняття процесу створення цінності для споживачів. Основні принципи lean концепції зводяться до ряду процесів, які неможливо запустити та реалізувати без ретельного планування та відповідального ставлення до нововведень усіх співробітників:

- Визначення цінності товару чи послуги з погляду споживача;
- Визначення оптимального порядку дій створення цінного продукту;
- Формування безперервного потоку процесів створення цінного продукту;
- "Витягування" продукту споживачами;
- Постійне вдосконалення виробничого процесу.

Створення інноваційного продукту неможливо без застосування комбінації різних методологій та інструментів. Так, якщо Agile відповідає на запитання, як потрібно працювати, щоб швидко та якісно зробити продукт, необхідний клієнту, то Lean-методологія допомагає відповісти на питання який саме продукт потрібен споживачу. Бачення кінцевого продукту стає необхідним

при розробці послуг та сервісів в публічній сфері. Гнучкий підхід визначає цілі на перспективу, але допускає можливість їх коригування по мері необхідності після отримання зворотного зв'язку від користувачів.

Сучасний світ диктує свої правила, тому в публічному управлінні при розробці інформаційних проєктів доцільно використовувати та комбінувати як класичні методи проєктного управління, так і гучки методи.

Використання Agile та Scrum-методів при впровадженні цифрових проєктів в публічному секторі дозволить досягти наступних результатів: підвищити швидкість реалізації проєктів, скоротити строки розробки та впровадження цифрових проєктів; забезпечити розробку затребуваних продуктів та сервісів з необхідним функціоналом; забезпечити постійний контроль ходу реалізації проєкту; гнучко керувати бюджетом та перерозподіляти фінансові ресурси; мати можливість вносити коригування та уточнювати вимоги в ході реалізації проєкту.

Для ефективного використання Agile-методів потрібно ефективна взаємодія багатьох складових: професійна команда, розумне планування, використання певних інструментів. Та важливою складовою є взаємодія з користувачами. Вимоги до системи формуються враховуючи бачення користувачів та використовуючи зворотній зв'язок, як важливий інструмент коригування проєкту. Це сприяє розбудові електронного уряду, націленого на потреби споживача, створенню інноваційних сервісів та розвитку розумного публічного управління. Принципи Agile-методів спонукають шукати існуючі механізми, процеси та інструменти, необхідні для створення цінного проєкту.

Література:

1. Максимова М. В. Імплементация принципів agile-методології в публічне управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №5. – URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2076>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.5.36.
2. Якубенко І.М. Agile-менеджмент, як дієве управління проєктами для цілеспрямованих команд / І. М. Якубенко // *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 4(22). С. 167 – 172.
3. Родченко, В. Б., Гуца, О. М. Підхід до розробки та реалізації проєктів соціально-економічного розвитку територіальних громад. *Соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 140-150.
4. Agile–маніфест розробки програмного забезпечення <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.
5. Agile Government Handbook. <http://www.agilegovleaders.org/handbook/>.

