

УДК 33.65.005

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-45>**Хомич О.В.**

студентка

Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Артеменко Л.П.**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Khomych Oksana**National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**Artemenko Lina**National Technical University of Ukraine  
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

## СТРАТЕГІЧНЕ AGILE-УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

### STRATEGIC AGILE-MANAGEMENT IN LEADING MODERN ORGANIZATIONS

У статті розглянуто поняття стратегічного agile-управління сучасними організаціями, процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання довгострокових організаційних цілей, ухвалення рішень, спрямованих на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу виконання цілей та отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Виділено основоположні цінності та принципи agile-маніфесту. Основні цінності agile-менеджменту можуть бути адаптовані як принципи гнучкого управління організаціями: гнучке планування та залучення клієнтів. Принципи agile-маніфесту можна імплементувати в діяльність суб'єктів господарювання. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника, а agile-процеси дають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності. Сформовано головні переваги та недоліки, які гнучкий стратегічний підхід до управління може принести сучасним організаціям. Нині agile є необхідним підходом, що по-новому визначає цінності та принципи, за якими зараз працюють успішні творчі команди у світі.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне управління, agile, agile-менеджмент, agile-методологія, управління сучасними організаціями.

В статье рассмотрено понятие стратегического agile-управления современными организациями, процесс оценки внешней среды, формулировка долгосрочных организационных целей, принятие решений, направленных на создание и удержание конкурентных преимуществ, способных обеспечить бизнесу выполнение этих целей и получение прибыли в долгосрочной перспективе. Выделены основополагающие ценности и принципы agile-манифеста. Основные ценности agile-менеджмента могут быть адаптированы как принципы гибкого управления организациями: гибкое планирование и привлечение клиентов. Принципы agile-манифеста можно имплементировать в деятельность субъектов хозяйствования. Наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей заказчика, а agile-процессы дают возможность использовать изменения для обеспечения конкурентоспособности. Сформированы главные преимущества и недостатки, которые гибкий стратегический подход к управлению может принести современным организациям. На сегодняшний день agile является необходимым подходом, по-новому определяющим ценности и принципы, по которым сейчас работают успешные творческие команды в мире.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое управление, agile, agile-менеджмент, agile-методология, управление современными организациями.

Strategically oriented behavior enables the organization to survive in the long term. All organizations must not only focus on the internal situation, but also develop a long-term strategy that enables them to follow the chosen vector of development and fulfill their long-term goals. Therefore, there is a need to differentiate and define the role of strategic approach and strategic planning in the organization and

flexibility, which allows to quickly adapt to market trends. The article deals with the concept of strategic Agile-management of modern organizations, the process of environmental assessment, formulation of long-term organizational goals, decision-making at creating and maintaining competitive advantages that can ensure the fulfill of these goals and profit in the long term. The fundamental values and principles of the Agile Manifesto are highlighted. The core values of agile management can be adapted as the principles of flexible organization management: flexible planning and customer engagement. The Agile principles can be implemented in the activities of business entities. Customer satisfaction is the highest priority, and Agile processes enable change to be competitive. The main advantages and disadvantages that a flexible strategic approach to management can bring to modern organizations have been identified. Today, agile is a necessary approach that redefines the values and principles behind which successful creative teams in the world operate. In order to create an effective symbiosis of agile and strategic management, the content of the strategy, goals, methods of implementation, available resources and possible limitations should be clearly defined. In addition, it is equally important to give autonomy to its own personnel to create an effective communication system for the organization so that it can respond flexibly to changes in operational matters and follow a defined strategy in the long term. Strategy is a guide for the organization in the long term, and operational changes and decisions that need to be implemented quickly and flexibly, adapting to changes in the external environment, should contribute to the implementation of the strategy in the long period.

**Key words:** Strategy, strategic management, Agile, Agile management, Agile methodology, management of modern organizations.

**Постановка проблеми.** В умовах світової економічної кризи для вітчизняних організацій завдання підтримки конкурентоспроможності та розвитку є особливо актуальним. У зв'язку з тим, що негативні геополітичні та економічні впливи значною мірою ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Вирішення актуальних проблем, з якими щоденно стикається організація в умовах невизначеності, залежить від вміння застосувати методи стратегічного управління та здатності знайти баланс між стратегією та гнучкістю реагування на зміни, тобто знайти баланс між стратегічним управлінням та agile-менеджментом. Внаслідок динамічних змін ринкового середовища в Україні та світі, швидкості модифікації глобальних процесів та зміни трендів перед організаціями постають численні завдання та виклики. Сьогодні виживання й розвиток організації, будь то великий, середній чи малий бізнес, у довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни кон'юнктури ринку, галузі чи сфери, в якій здійснюється підприємницька діяльність, і відповідно адаптувати свої процеси та діяльність, гнучко підлаштовуючись під зміни та вдосконалюючи асортимент продукції та послуг, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Стратегічно орієнтована поведінка дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки фокусувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б їм змогу слідувати вибраному вектору розвитку та виконувати поставлені довгострокові цілі. Тому постає потреба розмежування та

визначення ролі стратегічного підходу та стратегічного планування в діяльності організації, тобто agile-менеджменту, що дає змогу оперативно підлаштовуватися під ринкові тенденції. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та досвіду застосування вітчизняними компаніями agile-менеджменту гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та зникнення її з ринку.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств і поєднання стратегічного та операційного складників стали роботи вітчизняних авторів Г.В. Осовської, О.М. Тищенко, І.М. Писаревського та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер. У сучасних умовах динамічних змін не досить лише теоретично обґрунтовувати значення стратегічного управління для підприємств. Необхідно розробити універсальні методи управління підприємствами, базуючись на визначенні ролі та практичного застосування стратегії та стратегічних цілей у розвитку організації та операційної діяльності і заходів швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, спираючись на засади agile-менеджменту.

**Мета** дослідження полягає в тому, щоб визначити шляхи ефективного поєднання стратегічного управління та agile-менеджменту в управлінні організаціями, що здійснюють діяльність на українському ринку в умовах невизначеності та динамічних змін.

**Методика** дослідження. Для досягнення поставленої мети авторами використано такі методи і прийоми теорії пізнання, як аналіз і синтез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків розвитку процесів і явищ та моделювання.

**Виклад основного матеріалу.** В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення. Стратегічними рішеннями називають управлінські рішення, які орієнтовані на довгострокове майбутнє і закладають основу для прийняття рішень для досягнення довгострокових цілей. Наприклад, до їх числа можна віднести: капітальні інвестиції; впровадження інновацій; злиття підприємств; організаційні зміни та реструктуризації. Стратегічні рішення характеризуються інноваційністю, спрямованістю на довгострокові перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє [1, с. 78–85].

З огляду на вищесказане, можемо консолідувати визначення стратегічного менеджменту. Стратегічне управління – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання довгострокових організаційних цілей, ухвалення рішень, спрямованих на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу виконання цих цілей та отримання прибутку в довгостроковій перспективі [2, с. 55]. Виходячи з визначення, все, що стосується формування довгострокових цілей організації, довгострокового цілепокладання, детермінації вектора довгострокового розвитку і прийняття управлінських рішень, належить до стратегії підприємства. Стратегія є дороговказом у довгостроковій перспективі, а операційні зміни та рішення, що мають здійснюватися швидко та гнучко, адаптуючись під зміни зовнішнього середовища, мають сприяти реалізації стратегії в довгостроковій перспективі. Тобто стратегія – це основний орієнтир, що визначається на довгострокову перспективу, і зміни чи її модифікації здійснюються вкрай рідко. Однак, зважаючи на динаміку зовнішнього середовища, організація має бути гнучкою, тобто всі швидкі реагування на зовнішні процеси мають не суперечити стратегічним цілям, а лише сприяти їм. Для того, щоб визначити шляхи ефективного поєднання стратегічного управління та гнучкості реагування організації на зміни, необхідно здійснити аналіз особливостей agile-менеджменту [2, с. 112].

Agile-менеджмент (від англ. agile – «рухливий», «еластичний») – метод планування і керування процесами та проектами. Поняття запозичене з ІТ-сфери, що характеризується гнучкістю і швидкістю підлаштування під нові вихідні дані. У всьому світі в розвинутих підприємствах будь-якої галузі, спрямованих на покращення інформаційних технологій, використовують гнучкий розвиток для швидкого руху та інновацій [3].

Основні цінності agile-менеджменту можуть бути адаптовані як принципи гнучкого управління організаціями: гнучке планування та

залучення клієнтів. Менеджер agile-проекту займається загальною стратегією і координацією проектів. Agile-менеджер доповнює свої уніфіковані навички традиційними унікальними вміннями приймати рішення і діяти в контексті стрімких, мінливих проектів за ефективною комунікації в умовах розроблення за гнучкими методологіями.

Консолідуємо принципи agile-маніфесту, що можуть бути застосовані в управлінні організаціями в сучасному ринковому середовищі [4, с. 113–119], [5]:

1. Задоволення потреб клієнта/замовника – найвищий пріоритет, адже саме від успішності виконання робіт залежить фінансовий результат у короткостроковій перспективі, а стабільне партнерство – в довгостроковій.

2. Прийняття та схвалення змін. Визнання факту, що зміни продукують прогресивні метаморфози.

3. Agile-процеси дають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності.

4. Мотивація – створення належних умов, підтримка професіоналів та наділення їх повноваженнями.

5. Особиста комунікація – найефективніший метод як донести інформацію до команди, так і поширити її всередині організації.

6. Для організації вкрай необхідна мінімізація зайвих зусиль. Фокус – насамперед.

Головна перевага agile-управління – це гнучкість. Невеликі кроки і готовність до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики і витрати знижуються до мінімуму, оскільки більше не потрібно міняти стратегію підприємства. Як можна простежити, не дивним є той факт, що зараз такий підхід набирає широких обертів та здебільшого популярний в ІТ-підприємствах. Сучасний ринок телекомунікаційної сфери обслуговування та непостійна геополітична ситуація змушують підприємства постійно пристосовуватися до змін у суспільстві.

Потрібно пам'ятати, що нині agile є необхідним підходом, що по-новому визначає цінності та принципи, за якими зараз працюють успішні творчі команди у світі. Agile-методологія дає відповідь на багато питань, які стосуються управління на підприємстві, а саме: як зробити творчі інноваційні команди добре керованими, як прискорити роботу цих самих команд у декілька разів та як об'єктивно оцінити темпи росту команд і прогнозувати терміни завершення проектів.

Намагаючись адаптуватися до нового конкурентного середовища, сучасні організації все частіше впроваджують підходи, що поєд-

нують стратегічне та agile-управління. Мета ефективного симбіозу стратегічного та agile-управління – забезпечення оперативності виконання операційних завдань та досягнення поставлених цілей. Щоб досягти такої ефективності, організація повинна відповідати кільком критеріям. Зокрема, необхідно скоротити чи обмежити ієрархічну структуру, здійснити реорганізацію кількості ієрархічних шаблів, наділити персонал повноваженнями для прийняття рішень, налагодити ефективну систему внутрішньої та зовнішньої комунікації. Практично доведено, що наділення персоналу більшою автономією та відповідальністю позитивно впливає на стан справ в організації. Продуктивність значно перевищуватиме середній рівень, а безперервність навчання стане в колективі нормою [6].

Однак перед тим, як здійснити важливий крок надання командам та кадрам більшої автономії, потрібно впевнитися, що працівники стандартизовано, в одному напрямі бачать можливості організації для поступального руху. Вони повинні чітко розуміти стратегію компанії, вирізняти довгострокові напрями розвитку та короткострокові операційні цілі. Щоб забезпечити рух усієї організації в одному напрямі, потрібно роз'яснити всім і кожному зміст місії організації. Чим складніше зовнішнє середовище, чим стрімкіше на ринку впроваджуються зміни, тим важливіше гармонізувати діяльність команд на основі загальної цілі або місії, що об'єднає їх спільно для досягнення цілі та слідування місії. Місія повинна бути простою та чітко зрозумілою працівнику кожного рівня. Наприклад, місія Amazon – «Бути найбільш сконцентрованою на клієнтах компанією на Землі». Ця мета стала для компанії «компасом», який вказує напрям руху у ринковому середовищі та умовах невизначеності. Якщо узагальнити, то можна стверджувати, що місія – це пункт призначення; стратегія – довгостроковий план, як туди потрапити. Навіть на високотурбулентних, динамічних та високорозвинених ринках кінцева точка шляху змінюється набагато рідше, ніж стратегія [6, с. 84–88].

Щоб ефективно здійснювати стратегічне управління організацією, необхідно визначити та дослідити стратегічний контекст, в якому ця організація існує. Щоб досягати потрібних результатів, команди мусять розуміти ринок та стратегії компаній-конкурентів. Якщо команда організації спільно визначає конкурентні важелі, що можуть бути запорукою в боротьбі за частку на ринку, то всі ризики та можливості можуть бути уніфіковані, об'єднані, з розробленим планом діяльності та протидії ризикам. Маючи єдину «карту» ризиків та можливостей,

команди не просто прийматимуть більш правильні рішення, але й робитимуть це швидше. Компанія Philips каже своїм менеджерам: «Якщо хтось із ваших людей зробить дурницю, нікого не звинувачуйте – краще запитайте себе, що ви пропустили, визначаючи стратегічний контекст та формуючи знання про нього зі своїми командами».

У традиційних організаціях червоного типу з командно-адміністративним управлінням стратегії розробляються на вищих шаблях та рівні менеджерів, а далі спускаються на нижчі ступені у формі деталізованих щорічних планів. Цей підхід абсолютно несумісний із філософією agile-організації, де від кожного очікується винесення суджень та пропонування ідей, спільне визначення та формування цілей. Тож керівники мусять вичленили саму суть стратегічних цілей та дати командам свободу визначати способи їх досягнення, не обмежуючи їх. Кадри мають знати чітку відповідь на запитання, де та як компанія намагається перемогти. Традиційно компанії відокремлювали процес формулювання стратегії та її реалізацію. Однак в agile-організаціях стратегічний процес являє собою безперервний цикл (зміни вносяться постійно, коли це доцільно, в процесі їх досягнення, коли відбувається зміна вихідних даних та умов ринку). Щоб забезпечити двосторонність комунікацій (замість традиційного спускання згори вниз), можна проводити форуми, на яких команди представлятимуть своє розуміння визначених цілей та ділитимуться планами щодо їх реалізації, створювати систему зустрічей та звітування, однак слід бути обережними, щоб не перевантажити систему надмірною бюрократією [7, с. 166]. В ідеальному ринковому середовищі та гнучкій організаційній структурі модель комунікацій функціонує так: керівник доносить свій стратегічний задум до підлеглих, потім відбувається зворотний зв'язок від підлеглих, які і будуть її досягати. Коли все погоджено, якщо зміст цілі не змінюватиметься, підлегли їй реалізовуватимуть практично без жодного втручання керівника, під час реалізації узгоджуючи внесення незначних змін для оперативного реагування на кон'юнктуру ринку та діяльність конкурентів. Впровадження стратегії потребує участі фінансового та HR-підрозділів. Але, оскільки ці структури ані концептуально, ані організаційно не пов'язані зі стратегічним центром компанії, цей процес ніколи не набере потрібної швидкості. Доцільніше сконцентрувати стратегію, HR-функцію та бюджетування в єдиній операційній системі, яка охоплюватиме весь цикл: цілепокладання, стратегічне планування, розподіл ресурсів, управління продуктивністю.

Для того щоб створити ефективний симбіоз гнучкого керування та стратегічного управління, слід чітко сформулювати зміст стратегії, цілі, способи реалізації, наявні ресурси та можливі обмеження. Крім того, не менш важливим є фактор надання автономії власним кадрам та підрозділам і створення ефективної комунікаційної системи організації, щоб в операційних питаннях вона могла гнучко реагувати на зміни, а в довгостроковому розрізі – слідувала визначеній стратегії.

**Висновки.** Внаслідок динамічних змін ринкового середовища в Україні та світі, швидкості модифікації глобальних процесів та зміни трендів перед організаціями постають

численні завдання та виклики. Стратегічно орієнтована поведінка дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі. Стратегія є дороговказом для організації в довгостроковій перспективі, а операційні зміни та рішення, що мають здійснюватися швидко та гнучко, адаптуючись під зміни зовнішнього середовища, мають сприяти реалізації стратегії в довгостроковій перспективі. Головна перевага agile-управління – це гнучкість. Невеликі кроки і готовність до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики і витрати знижуються до мінімуму, оскільки більше не потрібно міняти стратегію підприємства.

#### Список використаних джерел:

1. Азаров М.Я., Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д. Інноваційні механізми управління програмами розвитку. Київ, 2018. 528 с.
2. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: підручник/ І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. Харків, 2009. С. 287.
3. What is Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages/>
4. Григорян Т.Г. Управление ценностью в ИТ-проектах. Понятия и концепции. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2015. Вип 3. С. 113–119.
5. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Чайкова О.І. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. Вип. 19. С. 84–88.
7. Сазерленд Д. Agile. Революционный метод управления проектами. Минск, 2016. 288 с.

#### References:

1. Azarov M.Y., Yaroshenko F.O., Bushuyev S.D. (2018). Innovaciyni mexanizmy upravlinnya programamy rozvytku [Innovative mechanisms of development programs management]. Kyiv. Pp. 528.
2. Pysarevskiy I.M. (2009) Strategichnyj menedzhment [Strategic management]: pidruchny`k/I. M. Pysarevskiy, O. M. Tyshhenko, M. M. Pokolodna, N. B. Petrova. Kharkiv. Pp. 287.
3. What is Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages/>
4. Grygoryan T.G. (2015) Upravlenye cennostyu v IT-proektax. Ponyatyaya y koncepcyyu [Value management in IT projects. Concepts]. Proceedings of the *Zbirnyk naukovyx pracz Nacionalnogo univversytetu korablebuduvannya*. № 3. Pp. 113–119.
5. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Chajkova O.I. (2018) Zastosuvannya Agile-upravlinnya ta Agile-marketyngu na pidpryyemstvax v mizhnarodnomu biznesi. [Agile management and Agile marketing in leading organizations in international business]. Proceedings of the *Visnyk Nacionalnogo texnichnogo univversytetu «Xarkivskiy politexnichnyj instytut» (ekonomichni nauky)*. № 19. Pp. 84–88.
7. Sazerlend D. (2016) Agile. Revolucyiniy metod upravlenyya proektamy [Agile. Revolution method of project management]. Mynsk. 288 s.