

УДК 338.242.2

Ганза І.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-адміністрування
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності
Запорізького національного університету

ЕКСТРЕМАЛЬНЕ ТА ГНУЧКЕ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Описано сутність екстремального та гнучкого управління проектами. Зроблено порівняльну характеристику їх принципів з традиційним управлінням проектами. За допомогою аналізу підходів Скрам та Аджайл з'ясовано принципи та механізм управління проектами, які потребують постійного внесення корективів.

Ключові слова: проектне управління, гнучке управління, екстремальне управління, Скрам, Еджайл, невизначеність.

Ганза И.В. ЭКСТРЕМАЛЬНОЕ И ГИБКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

Описана сущность экстремального и гибкого управления проектами. Сделана сравнительная характеристика их принципов с традиционным управлением проектами. С помощью анализа подходов Скрам и Аджайл выяснены принципы и механизм управления проектами, которые требуют постоянного внесения коррективов.

Ключевые слова: проектное управление, гибкое управление, экстремальное управление, Скрам, Эджайл, неопределенность.

Hanza I.V. EXTREME AND FLEXIBLE PROJECT MANAGEMENT UNDER UNCERTAINTY

This article describes the substance of extreme and flexible project management. The author conducts a comparative analysis of its principles in comparison with a traditional project management. By analyzing the approaches of Scrum and Agile we established the principles and the mechanism for projects management that require continuous adjustments.

Keywords: project management, flexible management, extreme management, Scrum, Agile, uncertainty.

Постановка проблеми. Зміни зовнішнього середовища існування компаній вітчизняного і зарубіжного ринків відчують на собі зростаючу необхідність змінювати підхід до проектного управління. Це викликано тим, що умови невизначеності та постійні коливання пріоритетів споживачів і замовників товарів та послуг зумовлюють такі нові розбіжності між бажаним та дійсним станом, як ігнорування значення комунікацій між виконавчою командою та керівництвом проекту; алгоритмічне мислення при виконанні завдань не здатні до швидкого реагування на зміни бажань замовника; високий рівень підзвітності забирає велику частину часу у виконавців, що в результаті негативно впливає на якість роботи; чітка регламентованість термінів виконання, що визначаються без думки працюючої команди, а лише її керівництвом та замовником. Зазначені проблеми свідчать про необхідність відходу від традиційного управління проектами і переходу до більш гнучкого, а часом і навіть екстремального управління проектами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про те, що сьогодні необхідність та актуальність нових підходів до проектного управління набуває все більшої популярності. Зокрема, гнучке управління розглядається у книгах Б. Вольфсон «Гнучке управління проектами і продуктами» [1], Дж. Расмуссон «Гнучке управління ІТ-проектами. Керівництво для починаючих самураїв» [2], а також у статті В. Кузьміна [3].

Стосовно екстремального управління проектами, то його основні положення викладені в праці Д. Де Карло «Екстремальне управління» [4], а також в роботах А. Пушнікова [5], А. Пяткова [6].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Доцільно уточнити, що з огляду на швидкоплинність вимог суспільства та жорсткої конкуренції, найбільший успіх у застосування нової методології показують компанії, що займаються розробкою ІТ-технологій. Оскільки у таких організацій робота над проектами завжди супроводжується постійним переглядом вимог та термінів виконання щодо кін-

цевого продукту. Саме тому надбання в управлінні компаній, що працюють у сфері інформаційних технологій може бути корисним та дати позитивний ефект при використанні їх досвіду в інших сферах суспільного виробництва.

Мета статті. Визначити практичні можливості використання гнучкого та екстремального управління проектами в різних сферах виробництва товарів та послуг.

Виклад основного матеріалу. Л. Ноздріна, В. Яцук, О. Полотай наголошують на тому, що слово «проект» походить від латинського слова «projectum», яке утворилося із слів «pro» і «jacere» і означає «закинутий уперед». Автори підручника «Управління проектами» пропонують його такі визначення:

– будь-що, що планується чи замислюється, – це велике починання;

– обмежена за часом і витратами система операцій (робіт), спрямована на досягнення низки обумовлених результатів/продуктів (задум необхідний для досягнення цілей проекту) на рівні вимог і стандартів якості;

– певне підприємство з початково встановленими цілями, досягнення яких означає завершення проекту;

– окреме підприємство з конкретними цілями, які часто включають вимоги до часу, вартості та якості результатів, що досягаються;

– певне завдання з визначеними вихідними даними й встановленими результатами (цілями), що обумовлюють спосіб його вирішення [7, с. 6].

Отже, управління проектами – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях за часом, коштами (і ресурсами), а також якості кінцевих результатів проекту [7, с. 13].

Як зазначає Б. Вольфсон, класичне (традиційне) управління проектами – це створити проект у термін, у межах бюджету, повністю реалізувавши функціонал та дотримуючись встановлених критеріїв якості [1, с. 69].

Водночас гнучке управління проектами – це управління в межах цінностей, принципів та методів, які дозволяють менеджеру на всіх рівнях запланованої роботи, ефективно керувати командою та швидко реагувати на зміни як ринкових умов, так і бізнес-середовища [8].

Екстремальне управління проектами – це сукупність правил, цінностей, вмінь, інструментів та практик, що ґрунтуються на принципі зміни та невизначеності і які дозволяють практикуючим його людям контролювати проект в умовах постійних змін, водночас забезпечуючи потреби замовника на кожному етапі роботи [4, с. 29].

Екстремальний проект – це комплексне, високошвидкісне, самокорегуюче підприємство, під час роботи над яким люди взаємодіють між собою в пошуках бажаного результату в умовах невизначеності, постійних змін та сильного стресу [4, с. 24].

Співвідношення традиційного, гнучкого та екстремального управління проектами доцільно встановити через категорію «невизначеності», тобто відсутності повної та достовірної інформації про умови реалізації проекту. Невизначеність, пов'язана з можливістю виникнення у процесі реалізації проекту несприятливих умов, ситуацій та наслідків, називається ризиком [9].

А. Пушніков пропонує таке співвідношення видів управління проектами [5].

Таблиця 1

**Гнучкість методології
з точки зору невизначеності проекту**

Тип управління проектами	Характеристика невизначеності
Екстремальне	Невизначеність: – ціль (не знаємо, що); – технології (не знаємо як); – ресурси (не знаємо, хто).
Гнучке	Відомо: – ціль (знаємо, що хоче замовник). Невизначеність: – технології (різні варіанти); – ресурси (не знаємо хто).
Традиційне (класичне)	Відомо: – ціль (знаємо, що хоче отримати замовник); – технології (знаємо, як). Невизначеність: – ресурси (продуктивність).

Управлінський аспект щодо екстремального проекту, на нашу думку, більшою мірою відрізняється тим, що екстремальні проекти постійно переорієнтовуються і переплановуються. Метою традиційних проектів, навпаки, є досягнення поставленого результату з максимальною ефективністю при мінімізації відхилень від початкового плану. У разі з екстремальними проектами, які безладні за своєю природою, менеджер проекту буде приділяти увагу результативності, а не ефективності. Він буде прагнути досягти бажаного результату, який може лише віддалено нагадувати початкову мету [4, с. 20–23].

Отже, на основі зазначено, порівнюємо принципи управління традиційними та екстремальними проектами (табл. 2).

Порівняно з екстремальним управлінням проектами, гнучке відрізняється тим, що насамперед необхідно усвідомити три речі: неможливо зібрати всі необхідні вимоги до початку проекту; будь-які вимоги, які вдається отримати – обов'язково зміняться; на реалізацію проекту обов'язково зна-

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика принципів управління
традиційними та екстремальними проектами**

№	Традиційне управління	Екстремальне управління
1.	Орієнтується на минуле	Орієнтується на майбутнє
2.	Змушує людей служити процесу	Змушує процес служити людям
3.	Централізовано контролює людей, процеси та інструменти	Контроль розподілений рівномірно
4.	Кидає виклик всьому світу (об'єктам, людям та часу)	Виклик кидається самому собі, своїм відносинам, своєму підходу до світу
5.	Керує	Веде за собою

добитись більше часу та грошей, ніж це планувалось [2, с. 23].

Відтак сутність такого управління розкривається через підходи Scrum (Скрам) та Agile (Еджайл). Розглянемо їх більш детально. Скрам (Scrum – штовхалина, сутичка навколо м'яча в регбі) – це підхід, в межах якого можливо вирішити складні адаптивні проблеми, і водночас продуктивно та із застосуванням творчого підходу розробити продукт найвищої якості.

Скрам – це процесний підхід, що використовується для комплексного управління процесом розробки продукту із початку 90-х років [10]. З управлінського погляду, у гнучкій розробці проекту все починається з журналу побажань (master story list), тобто зі списку завдань, які необхідно вирішити. У ньому загдуються всі важливі функції та побажання замовника. Пріоритети тих чи інших функцій визначає сам замовник, команда виконавців оцінює ці пріоритети і складає базовий план проекту. Механізми виконання всіх завдань в гнучкому проекті – це ітерації або спринти [2, с. 20]. Функції, які потрібно реалізувати на кожному спринті, зафіксовані (їх не можна змінювати у процесі спринту). Вони розбиті на завдання, а завдання мають оцінки і пріоритети. У класичному Scrum передбачається, що тривалість спринту фіксована і, як правило, становить від 2 до 4-х тижнів, залежно від досвіду команди [11, с. 162].

Також доцільно наголосити, що члени команди можуть приблизно сказати скільки роботи може взяти на себе кожний учасник, чим визначити швидкість роботи команди (скільки завдань команда може виконати за один спринт). Це дозволить ставити реальні терміни виконання і команда не буде відчувати себе перенавантаженою [2, с. 21].

Окрім того, підвищити ефективність такого підходу дозволяють дотримання трьох основних принципів Скраму: прозорість (transparency), перевірка (inspection) та адаптація (adaptation).

Прозорість – значимі аспекти процесу повинні бути видимими для відповідальних за результат. Прозорість вимагає, щоб такі аспекти визначалися загальними стандартами, що дозволить усім спостерігачам розділяти єдине розуміння побаченого. Перевірка – користувачі Скраму повинні часто перевіряти його артефакти, а також контролювати прогрес у просуванні до мети для своєчасного виявлення небажаних відхилень. Однак перевірка не повинна бути настільки частою, щоб заважати роботі. Адаптація – це, якщо за результатами перевірки інспектор робить висновок, що один або більше аспектів процесу відхиляються від допустимих норм. Зміни повинні вноситися якнайраніше для зменшення ризику подальшого відхилення від норми [10].

Доповнює гнучке управління проектами такий підхід, як Еджайл. На сайті бізнес-школи Києво-Могилянської академії подане таке визначення цього підходу: «Еджайл – це підхід до управління проектами, у яких вимоги до продукту чи сервісу змінюються з наростаючою швидкістю».

Зони ефективного застосування Еджайл – це галузі з високою інноваційністю та конкуренцією. Наприклад, маркетинг, рекламні послуги, продакшн, складні телекомунікаційні проекти, робота команд дизайну, web-розробка, інтернет-проекти тощо [12].

Основні його принципи викладені в Еджайл-маніфесті. Вони полягають у такому:

1. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника.

2. Зміна вимог вітається, навіть на пізніх стадіях розробки.

3. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення замовнику конкурентної переваги.

4. Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від пари тижнів до кількох місяців.

5. Протягом всього проекту розробники і представники бізнесу повинні щодня працювати разом.

6. Над проектом повинні працювати мотивовані професіонали, щоб робота була зроблена, створіть умови, забезпечте підтримку і повністю довіртеся їм.

7. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним і ефективним способом обміну інформацією із самою командою і всередині команди.

8. Працюючий продукт – основний показник прогресу.

9. Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм роботи. Еджайл допомагає налагодити такий стійкий процес розробки.

10. Постійна увага до технічної досконалості та якості проектування підвищує гнучкість проекту.

11. Простота – мистецтво мінімізації зайвої роботи – вкрай необхідна.

12. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у самоорганізованих командах.

13. Команда повинна систематично аналізувати можливі способи поліпшення ефективності та відповідно коригувати стиль своєї роботи [13].

З огляду на викладене, можна зробити висновок, що екстремальне та гнучке управління має багато переваг та можливостей для управління проектами в умовах невизначеності. Проте на практиці виникає велика кількість перешкод та проблем для їх ефективного впровадження. Тож спробуємо окреслити основні проблеми цих підходів та надати рекомендації щодо їх уникнення та запобігання.

Отже, спільною та основною складністю при гнучкому та екстремальному управлінні є те, що, по-перше, менеджер проекту повинен бути не лише керівником, але й лідером.

Як зазначає автор парадигми екстремального управління: «У світі екстремальних проектів, де планування зведено до мінімуму, а зміни постійні і непередбачувані, керівник проекту виконує роль лідера. Хороший лідер дозволить людям знайти оптимальне рішення і виконувати постійну самокорекцію» [4, с. 27].

Так і для організації роботи команди при гнучкому управлінні необхідно визначити людину – скрам-майстра, який буде відповідальний за дотримання процесом в команді в конструюванні атмосфери [1, с. 18]. Варто пам'ятати, що гнучкий

підхід до управління проектами не дає повну свободу виконавцям; він надає можливість самоорганізуватися, тому менеджер повинен бути не лише керівником, але й лідером. Адже саме йому потрібно або встановити обмеження або правила в команді, які є обов'язковими для виконання кожним.

По-друге, екстремальне та гнучке управління проектами потрібно пояснювати та презентувати виконавцям як необхідність, а не як забаганку чи примху керівництва.

Відтак на практиці можливе нав'язування цього процесу команді без пояснення його переваг саме для безпосередніх виконавців завдання. У той час як необхідно описати колективі існуючу проблему і запропонувати варіант її вирішення у якості Скрама та Еджейл.

Третя проблема – це небажання побороти старі звички та перейти на новий тип мислення та підхід до управління проектами.

Тому для успішного виконання екстремальних проектів необхідно виробити новий тип мислення, а саме квантове [4, с. 29]. Під квантовим мисленням розуміється світогляд, який приймає зміни і непередбачуваності. Таке мислення передбачає, що зміни є нормою [4, с. 33].

Четверта проблема – це робота з великою кількістю ризиків в умовах невизначеності може призвести до незбалансованої роботи над проектом. Саме тому Б. Вольфсон наголошує на тому, що ризикам необхідна візуалізація, щоб їх знала вся команда і замовник, і повноцінно брав участь в управлінні ними. Найгірший варіант – це створити Excel-файл з ризиками і показати його в результаті провалу проекту. Тому найбільш гнучкий варіант – це зробити дошку з ризиками і відслідковувати їх життєвий цикл. Проте з ними важливо не перебільшити, особливо залучаючи до цієї роботи замовника, оскільки йому і у команді може здатися, що проект складається лише з одних потенційних проблем [1, с. 78].

Також доцільно наголосити, що при внесенні корективів у проект доцільно не захоплюватися великою кількістю можливих варіантів покращення, адже це займає час і ресурси, і, як правило, не призводить до бажаного результату. Тому слід зосередитися на 2–3 ключових покращеннях і реалізувати саме їх.

Висновки. Дослідивши це питання можемо підсумувати, що:

– по-перше, гнучке та екстремальне управління проектами має великий потенціал при роботі саме в умовах невизначеності, оскільки першочергова установка в роботі виконавців полягає в усвідомленні того, що зміни є невід'ємною частиною роботи над проектом і те, що планувати доцільно лише на короткий період часу;

– по-друге, визначальну роль в ефективності цих підходів має команда виконавців, які здатні на себе взяти відповідальність за кінцевий результат;

– по-третє, менеджер таких проектів має постійно підтримувати зв'язок з замовником і створювати необхідні умови для роботи команди з метою їх самоорганізації, і в той же час надавати допомогу в їх самокорекції;

– по-четверте, такі підходи на практиці дадуть позитивний ефект за умови, що всі виконавці розділятимуть принципи гнучкого та екстремального управління та цінності проекту та поважатимуть роботу своїх колег. А це можливе лише при зміні мислення та ставлення до проектного управління.

Тому перспективи подальшого дослідження визначаються необхідністю вивчення та розробки алгоритму формування квантового мислення у сучасного менеджера з метою формування навичок адаптивного управління проектами, тобто такого, що може показати результати при різних змінах. Адже саме за таких умов явище невизначеності та ризику буде нести менше загроз для ефективного проектного управління.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами / Б. Вольфсон. – СПб. : Питер, 2015. – 144 с.
2. Расмуссон Дж. Гибкое управление IT-проектами. Руководство для начинающих самураев / Дж. Расмуссон. – СПб. : Питер, 2012. – 272 с.
3. Кузьмин В.Е. Гибкое управление проектами в условиях высокой неопределенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.mmf.spbstu.ru/mese/2013/433_440.pdf.
4. Де Карло Д. Экстремальное управление проектами / Д. Де Карло. – М. : Компания р.м. Office, 2007. – 588 с.
5. Пушников А. Экстремальные методы управления проектами. Движение к успеху в условиях неопределенности / А. Пушников [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://pmi.ru/articles/files/20022077_Pushnikov.pdf.
6. Пятков А. Экстремальное управление проектами: новое в управлении современными проектами / А. Пятков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.leanzone.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=248:ekstremalnoe-upravlenie-proektami&catid=55&Itemid=90.
7. Ноздріна Л.В. Управління проектами : підручник / Л.В. Ноздріна, О.І. Полотай, В.І. Яшук. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.
8. Professional sequence in Agile Management [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://extension.berkeley.edu/spos/agile.html>.
9. Тарасюк Г.М. Управління проектами. Поняття ризику та невизначеності. Класифікація ризиків проекту / Г.М. Тарасюк [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.slv.com.ua/book/66/4939.html#>.
10. Сазерленд Дж. Авторитетний посібник зі Скраму: Правила Гри / Дж. Сазерленд, К. Швабер [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v1/Scrum-Guide-UA.pdf>.
11. Поздняков О.В. Сучасна концепція використання інноваційних методів управління проектами / В.Ю. Фролова, О.В. Поздняков // Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. – 2013. – № 4/3. – С. 161–164.
12. Управління проектами для творчих команд. Agile в дії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://kmbs.ua/uk/Programi/Najblizhchi_programi_upravlinskogo_rozvitku/Upravlinnja_proektami/Upravlinnja_tvorchimi_komandami_Agile_v_dij.
13. Основополагающие принципы Agile-манифеста [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.agilemanifesto.org/iso/ru/principles.html>.

УДК 338.2/532.63:615.1

Голубка В.М.

здобувач

Львівського національного університету імені Івана Франка

РОЗВИТОК ФАРМАЦЕВТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПОКРАЩЕННЯ СУСПІЛЬНОГО ЗДОРОВ'Я

Виявлено загальні тенденції щодо стану здоров'я населення в Україні з ґрунтуванням на основних демографічних індикаторах. Проаналізовано структуру захворюваності населення, що прямо детермінує асортимент виробництва і збуту через механізми вітчизняного фармацевтичного ринку. Досліджено результати самооцінки населенням стану свого здоров'я та доступності до фармацевтичної продукції.

Ключові слова: фармацевтичний ринок, суспільне здоров'я, тенденції розвитку, самооцінка здоров'я, доступність до фармацевтичної продукції, структура захворюваності.

Голубка В.М. РАЗВИТИЕ ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОГО РЫНКА УКРАИНЫ В КОНТЕКСТЕ УЛУЧШЕНИЯ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ

Выявлены общие тенденции состояния здоровья населения в Украине с базированием на основных демографических индикаторах. Проанализирована структура заболеваемости населения, что прямо детерминирует ассортимент производства и сбыта через механизмы отечественного фармацевтического рынка. Исследованы результаты самооценки населением состояния своего здоровья и доступности фармацевтической продукции.

Ключевые слова: фармацевтический рынок, общественное здоровье, тенденции развития, самооценка здоровья, доступность к фармацевтической продукции, структура заболеваемости.

Holubka V.M. DEVELOPMENT OF PHARMACEUTICAL MARKET OF UKRAINE IN THE IMPROVEMENT OF PUBLIC HEALTH

In the article the general trends of population health in Ukraine are deduced taking into account changes of basic demographic indicators. The structure of disease incidence of population, which directly influences production and marketing through the mechanisms of national pharmaceutical market, is analysed. The results of self-reported health of population and access to pharmaceutical products are investigated.

Keywords: pharmaceutical market, public health, development trends, self-reported health, access to pharmaceutical products, structure of disease incidence.

Постановка проблеми. Регулювання фармацевтичного ринку країни слід здійснювати через призму його детермінацій інноваційного розвитку національної економіки та забезпечення суспільного здоров'я. Такий концептуальний підхід вимагає належного

наукового обґрунтування. Воно має передбачати аналіз явищ і процесів, що відбувається на фармацевтичному ринку та в інших суспільних й економічних системах, які мають найтісніший з ним зв'язок. Йдеться про середовищні особливості. Ринок у будь-