

розробці методів вдосконалення організаційної компетентності у зв'язку з розвитком індивідуальних компетенцій в контексті діджиталізації систем управління і застосування в останніх гнучких підходів.

Список літератури:

1. OECD, Key Issues for Digital Transformation in the G20 report prepared for a joint G20-German Presidency/ OECD conference, January 2017. – 165 p.
2. Voitenko O. Knowledge management as a basis of organisation competence // Dortmund International Research Conference 2018, 29-30 June. – 2018. – Dortmund, Germany. – pp. 231-237.
3. IPMA. Organisational Competence Baseline (IPMA OCB) for Developing Competence in Managing by Projects. Version 1.1 [Text] / International Project Management Association. – Amsterdam: 2016. – 125 p.
4. IPMA Delta – moving organizations forward in translating strategy into results. [Text] / International project management association. 2015. - 16 p. Режим входу: https://www.ipma.world/assets/IPMA_Delta_Brochure_ENG_2015_Screen.pdf

УДК 65.014.12

Гринченко М.А., Воловщиков В.Ю., Грінченко Є.М.

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

РОЛЬ І МІСЦЕ ЛІДЕРІВ ПРИ ВИКОРИСТАННІ ФРЕЙМВОРКУ SAFE

В умовах розвитку цифрової економіки для того, щоб бути конкурентоспроможним, необхідно впроваджувати сучасні Agile підходи та методи управління проєктами. Agile трансформація забезпечує ефективність роботи команд проєктів, які організовані на принципах Agile, однак при масштабуванні гнучкого підходу на рівні всієї компанії виникає багато перешкод [1]. Однією з таких перешкод є організація процесів управління проєктами.

Масштабування Agile для організації необхідне, коли група команд (зазвичай три і більше) тісно працюють разом для досягнення єдиного результату. При проведенні масштабування Agile команд використовують один із фреймворків: Nexus, RAGE, DAD, LeSS, APM, SoS і SAFe. Фреймворк SAFe (Scaled Agile Framework) є найбільш популярним способом масштабування гнучких методів управління, він застосовується в 30% випадків [2]. Гнучкий фреймворк SAFe характеризується високою структурованістю і призначений для великих організацій, де традиційні методи управління набули найбільшого поширення, оскільки в ньому командне управління і планування застосовується значно ширше, ніж в інших фреймворках. SAFe застосовується для великих організацій, оскільки використовує структурований підхід до їх трансформації. SAFe розбиває будь-яку компанію на три рівні: рівень портфеля, рівень програм, рівень команд.

Для управління проектами в рамках одного напрямку створюється рівень портфеля, що дозволяє топ-менеджерам компанії виділяти пріоритети при розробці продуктів та розподіляти бюджет. На цьому рівні визначається стратегія інвестування, бюджети і показники ефективності. На даному рівні керівництво підприємства обговорює бюджет, вирішує, які напрямки в пріоритеті в даний момент та розподіляє інвестиції. Портфель в SAFe складається з потоків створення цінності. В якості цінностей можуть бути продукти або напрямки діяльності організації.

Для координації діяльності команд, які працюють над пов'язаними завданнями, в SAFe створюється рівень програми. На цьому рівні всі завдання поділяються на дві групи: функціональні епіки і архітектурні епіки. Протягом спринтів команди спільно працюють над випуском кінцевого продукту або реалізацією відповідного проекту.

На рівні команд в SAFe дотримується базових принципів гнучкої

розробки, описаних в Agile маніфесті та підтримує ітеративну розробку по фреймворку Scrum або методу Kanban. Команди розробляють елементи продукту двотижневими ітераціями (спринт) і проводять демонстрації результатів своєї роботи і ретроспективу.

Agile команди використовують принципи та інструменти Lean-Agile для розуміння, відображення та постійного поліпшення бізнес-процесів, які підтримують продукти і послуги компанії. Одним з таких інструментів є концепція «потоки цінності», фундаментальна концепція мислення Lean та основа гнучкої організації в SAFe. Менеджери та керівники організації забезпечують прийняття та успіх Lean-Agile розвитку, вони володіють компетенціями, які приводять до гнучкості бізнесу [3]. Керівники мають повноваження змінювати та постійно вдосконалювати системи, які регулюють виконання роботи команди проєктів. Лідери можуть створювати середовище, що сприяє розвитку високоефективних Agile команд.

Ощадливе мислення в SAFe поєднує в собі переконання, припущення і дії лідерів, які дотримуються принципів концепцій Lean-мислення та Agile маніфесту. Ці підходи визначають основні ідеали і переконання SAFe та відіграють вирішальну роль в поведінці і спілкуванні.

SAFe пропонує дії для організації процесу управління, які засновані на чотирьох принципах. Перший принцип це максимізація цінності в кожен момент часу в процесі розробки продукту проєкту. Під цінністю розуміється цінність для кінцевого споживача або цінність рішення, що розробляється, для бізнесу. Другий принцип базується на партнерській взаємодії на всіх рівнях управління. Це означає, що команди орієнтовані на досягнення спільної мети при відсутності конкуренції між ними та іншими організаційними одиницями і між рівнями управління організації. Третій принцип спрямований на пряме спілкування, що дозволяє істотно скоротити витрати, які виникають при формалізації процесів управління. Четвертий

полягає в децентралізації прийняття рішень, тобто Agile команди приймають рішення незалежно. Прийняття рішення на високому рівні запускає процес прийняття рішень на нижчому рівні. Лідери Lean-Agile сприяють і підтримують організаційні зміни, надаючи співробітникам і Agile командам можливості для досягнення свого найвищого потенціалу [4].

Для реалізації раціональних засобів мислення та дій, лідери виконують наступний перелік дій. По-перше, лідери визначають та управляють своїми емоціями та емоціями інших через самосвідомість, саморегуляцію, мотивацію, співчуття і соціальні навички. По-друге самотивовані лідери постійно прагнуть к знанням та к зростанню, а також заохочують і підтримують інших в цьому. По-третє лідери, використовуючи методи управління та ресурси, допомагають членам Agile команд підвищити рівень відповідальності при прийнятті рішень у виконанні завдань проєкту. Четверте, виховання мислення зростання, що впливає на здатність лідерів навчатися та продемонструвати, як люди можуть навчитися новій поведінці. Застосовуючи принципи SAFe в своїх рішеннях та діях, лідери послідовно моделюють нові норми для всій організації.

Для створення ощадливого виробництва та досягнення гнучкості бізнесу лідери використовують практичні інструменти, які потребують значних організаційних змін. По-перше, якщо зміни стосуються бачення, лідери роз'яснюють для чого потрібні зміни, використовуючи засоби, що надихають та мотивують і залучають членів команди. По-друге, зміна керівництва відображає особисту пропагандистську позицію лідера та позитивно впливає та підтримує інших прийняти участь в організаційних змінах. Втретє, психологічна безпека виникає тоді, коли лідери створюють середовище для ризику, підтримують зміни без побоювання негативних наслідків для іміджу, статусу чи кар'єри. Навчання новим засобам роботи передбачає навчання цінностям, принципам та практикам Agile і Lean, при цьому лідери подають приклад, коли самі навчаються. Лідер повинен добре розуміти людей, їхні

здібності й суто професійні можливості, їхні життєві цінності й моральні принципи, психологічні особливості і вміння працювати в команді. Надзвичайно важливо розуміти міру принциповості, конфліктності та відповідальності потенційних членів команди. Лідерів необхідно постійно підвищувати рівень комунікативної і психологічної компетентності.

Для успішного впровадження SAFe в компанії необхідна підтримка від топ-менеджменту, злагоджена робота команди лідерів по впровадженню, планування кроків по впровадженню і роботі з адаптацією методології до реальностей компанії. Lean-Agile підходи, які є основою SAFe, допоможуть лідерам команд вирішити задачу масштабування, це залежить від того наскільки організація та її керівники готові до використання принципово інших методів управління.

Список літератури:

1. Scaled Agile Framework [electronic source]. – <https://www.scaledagileframework.com>.
2. 13th Annual state of agile survey CollabNet VersionOne (2019), [electronic source]. – <http://stateofagile.com>.
3. Bushuyeva N., Bushuiev D., Bushuieva V. Agile leadership of managing innovation projects //Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. – 2019. – №4(10). – С.77-84.
4. Гринченко М. А. Лідерство в системі поведінкових компетенцій фахівця з управління проектами /М. А. Гринченко, О. С. Пономарьов, О.В. Лобач //Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: зб. наук. пр., Вип. 2 (1278) Серія Стратегічне управління, управління портфелями та програмами. – Харків, 2018. – С. 81-87.