

DOI: 10.15421/1520107

УДК: 352.075

Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України

Олена Бортнік, Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України

У статті розглядаються поняття та історія виникнення Agile (гнучкість, спритність) та Lean (ощадливість), можливості застосування у місцевому самоврядуванні України, аналіз досвіду місцевого самоврядування інших країн. Метою статті є пошук шляхів запозичення найкращого досвіду для вдосконалення роботи органів місцевого самоврядування в Україні.

Проаналізовано закордонні публікації, пов'язані з можливістю впровадження методології Agile у сфері державного управління та місцевого самоврядування. Наведено приклади взаємодії та взаємного впливу Agile та Lean. Продемонстровано яким чином використані посилання у міжнародних стандартах ISO на вище згадані методології, цінності та шлях мислення. Стандарти ISO на системи управління є універсальними, та можуть бути застосовані організаціями як приватного, так і державного сектору. Однією із основних ідей, покладених в основу стандартів є постійне поліпшування на основі циклу PDCA і організації, які впровадили системи управління такі як, наприклад, ISO 9001, для підвищення результативності та ефективності можуть використовувати найкращі міжнародні практики, інструменти та методи, які дозволяють підвищити рівень задоволеності споживачів та інших заінтересованих сторін та скоротити небажані втрати. Саме такими методами і є ті, які розглянуто у даній статті. Історично склалося, що більшість методів вдосконалення управління виникають у приватному секторі, що про стимульовано конкурентним середовищем. І вже потім адаптується у організаціях державного управління та місцевого самоврядування. В Україні набуває підсилення процес децентралізації місцевого самоврядування. Сталий розвиток місцевого самоврядування є основою забезпечення комфорту та якості життя територіальних громад. У середовищі з швидкими змінами є потреба у пошуку нових підходів управління. Пропонується провести короткострокові пілотні проекти апробації методу Agile у суб'єктах місцевого самоврядування. Доцільно включити розгляд загаданих у статті методів при навчанні та підвищенні кваліфікації службовців. Постійне поліпшування вимагає в першу чергу зміни організаційної культури та обізнаності і залученості персоналу для найбільш ефективного впровадження найкращих світових практик.

Ключові слова: *ISO (міжнародна організація по стандартизації), Agile (гнучкість, спритність), гнучке мислення, Lean (ощадливість), місцеве самоврядування, Kaizen (безперервне вдосконалення), Kanban, Scrum, CAF, децентралізація, територіальна громада.*

Agile and Lean approaches: possibilities of application in local self-government bodies of Ukraine

Olena Bortnik, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration National Academy Public of Administration under the President of Ukraine

The article considers the concepts and history of Agile and Lean, the possibility of application in local self-government in Ukraine, analysis of the experience of local government in other countries. The aim of the article is to find ways to learn the best experience to improve the work of local self-government in Ukraine.

Foreign publications related to the possibility of implementing the Agile methodology in the field of public administration and local self-government are analyzed. Examples of interaction and mutual influence of Agile and Lean are given. Demonstrates how references in international ISO standards to the above-mentioned methodologies, values and ways of thinking are used. ISO standards for management systems are universal and can be applied by both private and public sector organizations. One of the main ideas behind the standards is continuous improvement based on the PDCA cycle, and organizations that have implemented management systems such as ISO 9001 can use international best practices, tools and techniques to improve efficiency and effectiveness,

satisfaction of customers and other interested parties and reduce unwanted losses. Such methods are those which are considered in this article. Historically, most management practices have emerged in the private sector, driven by a competitive environment. And then adapts to public administration and local government. In Ukraine, the process of decentralization of local self-government is gaining momentum. Sustainable development of local self-government is the basis for ensuring the comfort and quality of life of the local communities. In a rapidly changing environment, there is a need to find new management approaches. It is proposed to conduct short-term pilot projects to test the Agile method in local governments. It is advisable to include consideration of the methods specified in the article in training and retraining of employees. Continuous improvement requires, first of all, a change in organizational culture and awareness and involvement of staff for the most effective implementation of world best practices.

Keywords: *ISO (International Organization for Standardization), Agile, agile thinking, Lean, local self-government, Kaizen, Kanban, Scrum, CAF, decentralization, local community*

Подходы Agile и Lean: возможности применения в органах местного самоуправления Украины

Елена Бортник, Днепропетровский региональный институт государственного управления Национальной академии государственного управления при Президенте Украины

В статье рассматриваются понятие и история возникновения Agile (гибкость, ловкость) и Lean (бережливость), возможности применения в местном самоуправлении Украины, анализ опыта местного самоуправления других стран. Целью статьи является поиск путей заимствования лучшего опыта для совершенствования работы органов местного самоуправления в Украине.

Проанализированы зарубежные публикации, связанные с возможностью внедрения методологии Agile в сфере государственного управления и местного самоуправления. Приведены примеры взаимодействия и взаимного влияния Agile и Lean. Продемонстрировано каким образом использованы ссылки в международных стандартах ISO на упомянутые методологии, ценности и способ мышления. Стандарты ISO на системы управления являются универсальными и могут быть применены организациями как частного, так и государственного сектора. Одной из основных идей, положенных в основу стандартов является постоянное улучшение на основе цикла PDCA и организации, которые ввели системы управления такие как, например, ISO 9001, для повышения результативности и эффективности могут использовать лучшие международные практики, инструменты и методы, которые позволяют повысить уровень удовлетворенности потребителей и других заинтересованных сторон и сократить нежелательные потери. Именно такими методами и есть те, которые рассмотрены в данной статье. Исторически сложилось, что большинство методов совершенствования управления возникают в частном секторе, что простимулировано конкурентной средой. И уже потом адаптируется в организациях государственного управления и местного самоуправления. В Украине приобретает усиление процесс децентрализации местного самоуправления. Устойчивое развитие местного самоуправления является основой обеспечения комфорта и качества жизни территориальных общин. В среде с быстрыми изменениями есть потребность в поиске новых подходов управления. Предлагается провести краткосрочные пилотные проекты апробации метода Agile для в субъектах местного самоуправления. Целесообразно включить рассмотрение упомянутых в статье методов при обучении и повышении квалификации служащих. Постоянное улучшение требует в первую очередь изменения организационной культуры и осведомленности и вовлеченности персонала для наиболее эффективного внедрения лучших мировых практик.

Ключевые слова: *ISO (международная организация по стандартизации), Agile (гибкость, ловкость), гибкое мышление, Lean (бережливость), местное самоуправление, Kaizen (непрерывное совершенствование), Kanban, Scrum, CAF, децентрализация*

Вступ. Постановка проблеми.

Умінливого середовищі, в якому зараз знаходиться місцеве самоврядування нашої країни важливо звертати увагу на швидке реагування на зміни, раціональне використання ресурсів, рівень задоволеності споживача та зміну організаційної культури. Розвиток проактивного мислення персоналу та його небайдужість до результатів діяльності залежить від управлінських рішень та лідерства вищого керівництва, про що наголошується в усіх сучасних стандартах на системи управління. Досвід бізнес структур є суттєвим підґрунтям для пошуку ідей та бенчмаркінгу діяльності. Саме у ефективних управлінських рішеннях, які зарекомендували себе у міжнародному досвіді найбільш успішних країн світу можливо знайти натхнення та ідеї щодо вдосконалення своєї діяльності на місцевому рівні. Зараз місцеве самоврядування набуває все більшої автономії, стає ближче до споживача, а тим самим більш відповідальним та підзвітним за результати своєї діяльності. У той же час стикається з більшими викликами з точки зору прийняття управлінських рішень. Суспільство змінюється, як і рівень його усвідомленості. Роль суб'єктів місцевого самоврядування безперечно є дуже важливою на шляху покращення рівня життя населення. Тому необхідно шукати нові методи та рішення для набуття ефективності та результативності на шляху до сталого розвинутого суспільства.

У статті розглянуто декілька підходів та методологій і зв'язок між ними (а саме – Agile, Lean, Kaizen) які виникли у приватному бізнесі і набули широкого використання не тільки в сферах, для яких з початку вони були створені, але і для установ державного управління та місцевого самоврядування за кордоном. Ідеї, цілі та цінності цих методів співпадають з цілями місцевого самоврядування, тому заслуговують на аналіз, вивчення та адаптацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У публікаціях закордонних дослідників, зокрема, у роботах (Car-Pušić, Marović, & Bulatović, 2019), (Soe, & Drechsler, 2017), (Mergel, 2018), (Mergel, Whitford & Ganapati, 2020), (Barroca, Sharp, Dingsøyr, Gregory,

Taylor, & Alqaisi, 2019) висвітлено аналіз можливості застосування Agile в органах державної влади та місцевого самоврядування. Базові підходи щодо методології Scrum та приклади її застосування описані у роботах Д. Сазерленда (2016) та К. Швабера (2019), С. Деннінга (2019) та інших.

Базові підходи щодо Lean та Кайдзен представлені у роботах Дж. Лайкера (2005), Е. Демінга (2014), Д. Вумека и Д. Джонса (2004), М.Л.Джорджа (2005), Масаки Імаї (2004) та інших.

В Україні окремі аспекти застосування Lean у публічному управлінні висвітлено у роботах (Маматова, Бортнік, 2020), (Маматова, Бортнік, 2013), (Бортнік, Маматова 2012).

Виклад основного матеріалу.

Розглянемо історичну логіку виникнення концепцій, які призвели до появи підходів Lean та Agile у світі. В першу чергу необхідно пригадати виникнення циклу PDCA (Plan – Плануй, Do – Дій, Check – Перевірйай, Act – Виконуй), який ще називають циклом Шухарта-Демінга, який був опублікований Шухартом у 1930 році і пізніше запропонований Е. Демінгом у Японії у 1950 році (Палей, 2004). Стадії циклу розглядалися як елементи командної роботи. Ідея полягала у повторюванні стадій циклу для забезпечення постійного розвитку і поліпшення діяльності. Стадії PDCA можуть займати різний проміжок часу дивлячись від обставин. Цей цикл був закладений в основу TQM (всеохоплюючого управління якістю) та є основою майже всіх існуючих міжнародних стандартів на системи менеджменту ISO.

Ключову роль у розвитку підходів пов'язаних з якістю і задоволеністю клієнта відіграла компанія Toyota. Початковий принцип «Клієнт перш за все» був вперше запропонований в 1946 році першим президентом Toyota Motor Sales Japan Шотаро Камія (Thurlow, 2020). Це принцип врахування потреб і бажань клієнта при визначенні напрямку і стратегії організації. Простіше кажучи, він забезпечує найвищу якість в найкоротші терміни і при мінімальних витратах.

Саме у компанії Toyota наприкінці 50-х початку 60-х років ХХ-сторіччя була розроблена система Kanban – система організації

виробництва та постачання для реалізації принципу «just-in-time» (точно-у-час), яка також дозволяла своєчасно виявляти дефекти та затримки, тобто втрати у процесах. Цей метод заснований на інструменті, який називається «дошка Kanban», який забезпечує візуалізацію, організацію та відстеження кожного елемента проекту. Методи Kanban не мають чітко визначеної точки початку або зупинки і не мають певних часових обмежень для виконання кожного завдання в межах проекту. На сьогоднішній день метод Kanban використовується при розробці програмного забезпечення і в деяких електронних CRM-системах (customer relationship management – управління відносинами зі споживачами).

Метод Kaizen (безперервне вдосконалення), який означає безперервне, постійне поліпшення діяльності з метою підвищення цінності та зменшенні витрат став загально відомим завдяки працям Масаакі Імаї (Масааки, 2004), перші книги якого були опубліковані у 80-х роках минулого сторіччя. У принципах управління якістю стандартів ISO на системи управління якістю одним із основних принципів є саме постійне поліпшення. Розділ з вимогами щодо поліпшення включено в усі останні стандарти на системи управління ISO.

Термін Lean (ощадливий) було застосовано Дж. Вумеком для опису підходів до управління та забезпечення якості у Toyota і сам підхід описано у книзі Lean thinking (ощадливе мислення) – аналіз діяльності та виключення всіх дій, які не додають цінності для споживача (Вумек, 2004).

Вумек та Джонс визначили п'ять принципів ощадливого виробництва, а саме: 1) визначення цінності, 2) картографування потоку цінності, 3) створення потоку, 4) використання системи витягування та 5) прагнення до вдосконалення.

Метод SCRUM був створений Кеном Швабером та Джефом Сазерлендом у 90-х роках ХХ-сторіччя. До цього при управлінні проектами використовувалась класична «каскадна» модель виконання робіт, тобто послідовне виконання етапів один за одним. Вона також має назву «водоспаду» (waterfall). У каскадній моделі перехід на наступну стадію здійснюється тільки після повного завершення робіт на поточній стадії, повернень на прой-

дені стадії не передбачається. Основна характеристика підходу Scrum – це його гнучкість (Сазерленд, 2016).

В основі методології Scrum лежить проста ідея. У проекті необхідно постійно перевіряти хід робіт та прояснювати: чи виконується завдання; чи в необхідному напрямку рухаетесь; чи створюєте саме те, що хоче отримати замовник. Чи є засоби вдосконалити методи розробки і виконувати роботу найбільш якісно та швидко; чи існують фактори, що перешкоджають поставленим задачам (Сазерленд, 2016). Кінцевим результатом використання методології Scrum є команда, яка наглядно підвищує свою продуктивність. Команда розглядається як єдине ціле, в ній результати оцінюються не по кожному окремому учаснику, а по тому, що виходить в результаті у всіх.

Scrum корисний у всіх сферах, пов'язаних з: складністю продукту і середовища, невизначеністю, і негайною і регулярною мінливістю.

Scrum базується на 5 цінностях: Відданість (Commitment), Сфокусованість (Focus), Відкритість (Openness), Повага (Respect), Сміливість (Courage) (The Scrum Guide, 2020). Метод Scrum має короткі ітерації, які відомі як «спринт», де цілеспрямовані завдання зазвичай виконуються з інтервалом у два тижні.

Scrum, що є ґрунтовною основою Agile, базується на Lean принципах Toyota. Scrum зосереджується на змісті і кількості часу, який необхідно витратити на виконання кожної фази процесу PDCA. В Toyota зараз використовується Scrum як набір правил поведінки для того, щоб пришвидшити цикли PDCA, де пріоритет віддається цінності для клієнта, а робота, що не додає цінності, виключається (Thurlow, 2020).

Підхід Agile вперше розроблений в 2001 році групою з 17 програмістів, які були розчаровані традиційними підходами до розробки програмного забезпечення і створили новий підхід, принципи та цінності якого викладені у Agile Manifesto for Agile Development Software (Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення). Автори маніфесту були натхненні виробничою системою Toyota. Таким чином у основі маніфесту Agile закла-

дене Lean-мислення. Розробка програмного забезпечення, як і виготовлення автомобілів – складний процес, який вимагає злагодженої роботи команд, що складаються з людей з різними спеціалізаціями. Хоча Маніфест був створений з урахуванням розробки програмного забезпечення, основні принципи були навмисно неозначеними, щоб його можна було застосувати до будь-якого типу управління проектами (Axelsen, 2019).

Agile Маніфест підкреслює чотири ключові цінності:

- 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.

Серед 12 «керівних принципів» Маніфесту Agile можливо підкреслити наступні:

- найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника;
- Agile-процеси надають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності замовника;
- над проектом повинні працювати вмотивовані професіонали;
- працюючий продукт – головний показник прогресу;
- простота – мистецтво мінімізації зайвої роботи – вкрай необхідна;
- команда регулярно намагається знайти способи підвищення ефективності та відповідно корегує свою роботу.

Принципи Agile підкреслюють важливість роботи в межах коротких часових інтервалів з постійною увагою до деталей та формування команд, які мотивовані та прагнуть до спільної роботи і самоорганізації (Agilemanifesto, 2001).

У літературі також можна знайти визначення Agile enterprise (спритна, гнучка організація), що означає організацію, яка енергійно здійснює зміни. Agile – це постійна готовність організації та її персоналу до змін. Такою можна вважати організацію, структура та процеси адміністрування якої здатні швидко та гнучко перебудовуватись з урахуванням необхідності діяти в інтересах

споживачів. Організаційна структура і методи ощадливості (lean enterprise) залишаються ключовими елементами організації, яка прагне перетворитися в спритну організацію (agile enterprise) (РиВелл, 2006).

Як свідчить сучасний досвід Toyota, головне при впровадженні Agile – це створення потоку цінності для клієнта у найбільш гнучкий та спритний спосіб. Інструменти Agile допомагають організаціям, які вже стали на шлях lean-трансформації, приймати рішення значно швидше. Scrum, та інші інструменти, що використовуються у Toyota, розвивають здатність швидше та спритніше реагувати на тенденції ринку. Тобто організація поступово стає Agile, дотримуючись низки практик та прийомів.

Також існує велика синергія між Agile та Lean. Це різні концепції, але вони дуже доповнюють одна одну. Організація може бути ощадливою, забезпечуючи потік цінностей найбільш ефективним способом, але може також бути гнучкою, маючи можливість швидко реагувати на зміни.

Один метод базується на іншому, але якщо у організації використовується Agile, їй легше впроваджувати Lean. Обидва підходи доповнюють та підсилюють одне одного, але можуть використовуватись окремо в залежності потреби та встановлених задач. Scrum як лише один елемент в наборі інструментів, який допоможе у цьому. На шляху впровадження цих підходів організація буде стикатися з необхідністю змінювати свою операційну модель і проводити організаційну трансформацію.

Вибір підходу залежить від умов та встановлених задач. Наприклад, для деяких випадків немає потреби у швидких змінах чи гнучкості і тоді доцільно застосовувати Lean для впорядкування процесів та оптимізації ефективності. Однак якщо праця відбувається у мінливому середовищі, вирішальне значення має гнучкість (Agile). У Toyota стверджують, що найкраща комбінація для організації - це поєднання підходів гнучкості (Agile) та ощадливості (Lean). Тобто Agility робить те, що потрібно, а Lean – правильно (Thurlow, 2020).

Світ швидко змінюється і необхідно своєчасно реагувати на ці зміни. Організації промислового виробництва та/або надання

послуг у бізнесі вмотивовані конкуренцією на розвиток і пошук нових шляхів вдосконалення. Для реалізації тих самих принципів для місцевого самоврядування в першу чергу потрібно лідерство керівництва та мотивація персоналу, а також чітке розуміння потреб у гнучкості та/або ощадливості.

Службовці в сфері державного управління та місцевого самоврядування за кордоном постійно випробовують нові способи роботи для поліпшення своєї діяльності, серед яких Agile поступово набирає популярності. Наприклад, у місті Логан, Австралія, був застосований метод Agile для створення бази даних. Міська рада (City Council) почала розробкою центральної бази даних для надання своєчасної інформації громадянам про діяльність щодо ремонтів інфраструктури. Scrum був застосований для швидкого збору та виявлення різних джерел даних з ряду департаментів, щоб допомогти представникам служби обслуговування клієнтів визначити прогрес в реалізації інфраструктурних проєктів та повідомляти громадянам тривалість робіт. На протязі півріччя у проєкті прийняли участь команди з забезпечення водопостачання, каналізації, водної інфраструктури, парків та обслуговування споживачів. Agile допомагає заощаджувати ресурси при прийнятті управлінських рішень і передбачати результативність діяльності. Але велика кількість регульованих вимог може ускладнювати застосування між функціональної командної взаємодії.

У 2015 році транспортне агентство столиці Великої Британії «Транспорт для Лондона» (TFL) змінило традиційний каскадний підхід до управління проєктами на Agile, щоб оновити свої цифрові системи та отримало позитивні результати вже після проходження двотижневого «спринту» за методом Scrum. Зміна організаційної культури на заохочення спритного (agile) способу роботи повинна починатись із зосередження уваги на споживачах - громадянах, які будуть використовувати проєкти, що розробляються. Враховуючи потреби громадян та тісно співпрацюючи для збору відгуків, не тільки підвищується прозорість, але й будуть впроваджені більш успішні програми. Використання Agile як

основи для управління проєктами допоможе урядом стати більш інноваційними, ставлячи пріоритети громадян на перше місце (Axelsen, 2019).

Термін agility (гнучкість, спритність) знайшов відображення і у останній редакції CAF 2020 (Common Assessment Network «Загальної / рамкової схеми оцінювання»). У CAF цей термін пояснюється як «здатність організації швидко реагувати на зміни, адаптуючи свою початкову стабільну конфігурацію». CAF зазначає, що практика допомагає швидко адаптуватися до ринкових та екологічних змін продуктивними та економічно ефективними способами і може бути досягнута за допомогою інноваційних методів, таких як Scrum, Kanban, Lean, «дизайнерське мислення», а також підтримки «гнучкого мислення» на рівні менеджменту та персоналу за допомогою індивідуального навчання. Термін «agile mindset» (гнучке мислення) описано як спосіб мислення, який може по-справжньому зрозуміти зміни, спричинені цифровізацією, і перевести їх у відповідні дії. CAF інтерпретує основні елементи гнучкого мислення наступним чином:

1. Колективний розум перевершує індивідуальні послуги.
2. Помилки розуміють як можливість навчання.
3. Ідеальність не потрібна з самого початку.
4. Вигода від клієнтів – основна увага.
5. Спільне навчання з замовником є частиною підходу.

Гнучкий спосіб мислення – це ставлення, а також інноваційний підхід до вирішення проблем, який може підштовхнути реформи публічного управління в епоху цифровізації. При тому, потрібен гнучкий спосіб мислення як на рівні менеджменту, так і на рівні персоналу (Маматова, Бортнік, 2020).

У стандартах ISO також є посилання на вищезгадані методології. Наприклад, як вже було зазначено вище, цикл PDCA (або цикл Шухарда-Демінга) покладено в основу процесної моделі стандартів ISO на системи управління, які розроблені міжнародною організацією по стандартизації. Найбільш поширеним і всесвітньовідомим стандар-

том є ISO 9001, який часто застосовується у сфері державного управління та місцевого самоврядування, у тому числі і в Україні. Стандарти ISO вбирають у себе найкращі апробовані у світі практики, методи, інструменти і підходи управління.

Так у стандарті ISO 10014:2006 «Управління якістю. Настанови щодо реалізації фінансових та економічних переваг» (ISO 10014, 2006) можливо знайти посилання на Lean thinking (Ощадливе мислення). У стандарті зазначено, що ощадливе мислення - це динамічний процес, орієнтований на знання та орієнтований на споживача, завдяки

якому всі люди у визначеній організації постійно усувають втрати з метою створення цінності. Метод згадується на етапі DO (дій) циклу PDCA стосовно реалізації принципів управління якістю.

У стандарті ISO 9004:2018 Quality management - Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success «Управління якістю. Якість організації. Настанови щодо досягнення сталого успіху» (ISO 9004, 2018) написано, що фактори, які впливають на успіх організації, постійно з'являються, розвиваються, збільшуються або зменшуються з роками, і адаптація до цих змін

Таблиця 1

Співвідношення впровадження підходів з точки зору застосування для місцевого самоврядування

Назва підходу	Сильні сторони	Слабкі сторони
Agile	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптивність • Може використовуватись для проектів, які не мають чіткої дати завершення та в умовах невизначеності • Можливість швидко реагувати на зміни • Швидкість досягнення результатів • Збереження ресурсів • Можливість своєчасно відмовлятися від неафективних рішень • Підвищення мотивації персоналу • Позитивні приклади впровадження закордоном і досвід організацій приватного сектору • Оцінка ризиків • Командна робота • Розвиток міжфункціональних зв'язків • Підвищення ролі особистості • Активний зв'язок із замовником • Швидкість прийняття рішень • Ефективні комунікації в команді 	<ul style="list-style-type: none"> • Потенційна конфліктність • Складність узгодження думок різних заінтересованих сторін • Жорстка функціональна підпорядкованість • Зарегульованість сфери • Складна звітність • Відсутність «ринкової» мотивації • Недостатність знань • Протистояння змінам • Обмеженість ресурсів • Публічна підзвітність • Високі вимоги до команди, яка використовує Agile з точки зору відповідальності і самоорганізації • Можливість втратити «фокус» на ціль • Складніше реалізувати для великих проектів
Lean	<ul style="list-style-type: none"> • Залучення персоналу • Структуризація потоку створення цінності • Чіткість операцій та їх послідовність • Візуалізація процесів надання послуг • Підвищення швидкості процесів за рахунок видалення втрат • Створення чітких процедур для працівників 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостатність знань Протистояння змінам. • Потребує значного часу на впровадження • Вимагає демонстрації лідерства керівництва • Потребує навчання на роз'яснення персоналу • Не передбачає активної взаємодії зі споживачем • Низька варіативність • Неможливість швидких змін • Потребує напрацювання звичок у персоналу
Можливості використання		
<ul style="list-style-type: none"> • Залучення грантів під проекти • Апробація у комунальних підприємствах • Підвищення задоволеності замовників за рахунок активного зворотнього зв'язку • Навчання персоналу • Залучення молоді до проектів • Включення підходів до навчальних програм службовців 		

Джерело: Розроблено Бортнік О.

є важливою для стійкого успіху. Приклади включають соціальну відповідальність, екологічні та культурні фактори, крім тих, які могли раніше розглядатися, такі як ефективність, якість та спритність (agility); взяті разом, ці фактори є частиною контексту організації. Вище перелічені стандарти використовуються у розвиток базових вимог ISO 9001:2015 «Системи управління якістю. Вимоги» які застосовні до організацій, що вже перейшли не етап вдосконалення впровадженій та результативної системи управління якістю, що має на увазі вже достатньо розвинену внутрішню культуру управління та обізнаність і залученість персоналу.

Висновки.

Agile можна використовувати в умовах, де є місце творчому підходу і потрібна креативність в прийнятті управлінських рішень. Щодо державного сектору, то використання Agile стикається з бюрократією і зарегульованістю сфери. Гнучке управління змінює принципи командної роботи, взаємини між людьми, і може спричинити виникнення складностей при встановленні нових взаємовідносин між чиновниками різних рівнів. Тому Agile безумовно викликає потребу у перебудові організаційної культури. Це може також викликати певний опір у людей, які працювали багато років у зовсім іншій фіксованій ієрархічній структурі. Доцільно провести апробацію методу для невеличкий короткострокових задач у невеликих проектах різного цільового призначення, для того, щоб ініціювати більш масштабні зміни та наголосувати на успішності нових інструментів

та методів.

Методи вдосконалення та постійного поліпшення, які виникають у приватному секторі, потім знаходять своє відображення у міжнародних стандартах ISO, як апробовані кращі практики. І на сьогоднішній день згадуються при моделях самооцінювання, таких як CAF 2020. Згідно аналізу закордонних публікацій можливо зробити висновок, що методи та цінності стають здебільш популярними і у державному управлінні та місцевому самоврядуванні за кордоном, про що свідчать відгуки професіоналів, що адаптували їх для своїх структур.

Таким чином, хоча методи розглянуті у статті виникли в умовах приватного сектору, більш орієнтованого на виробництво і програмне забезпечення, вони можуть бути вивчені та адаптовані до реалій управління у місцевому самоврядуванні. У місцевому самоврядуванні за кордоном дедалі більше прикладів стосовно використання їх у практиці робіт у державному секторі та місцевому самоврядуванні. Agile та Scrum в першу чергу для проєктів та розробки програмного забезпечення спрямованого на вдосконалення послуг споживачам. Lean та Kanban для вдосконалення процесів управління. Вивчення цих методів будуть сприяти прийняттю більш ефективних управлінських рішень, залученості персоналу та задоволеності споживача та інших зацікавлених сторін. Зміна організаційної структури повинна починатись з впровадження нових звичок у повсякденному житті.

БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ:

Бортнік О., Маматова Т. Концепція ощадливого управління: перспективи впровадження в муніципальному менеджменті. *Публічне управління: теорія та практика*. 2012. 4 (12). С. 50–55.

Вумек Д., Джонс Д. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / пер. с англ. С. Турко. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 473 с.

Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / пер. с англ. Адлер Ю., Шпер В. 6-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2014. 417 с.

Деннинг С. Эпоха Agile. Как умные компании меняются и достигают результатов / пер. с англ. Ю. Гиматовой ; науч. ред. А. Макарова. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. 380 с.

Джордж Л. М. «Бережливое производство+шесть сигм» в сфере услуг: Как скорость бережливого производства и качество шести сигм помогают совершенствованию бизнеса / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.

- Лайкер Д. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 402 с.
- Маматова Т., Бортник О. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінки САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8, № 4. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/796>.
- Масааки И. Кайдзен: ключ к успеху японских компаний / пер. с англ. Т. Гутман. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2004. 274 с.
- Палей С. М., Адлер Ю. П., Загребельный В. Н. Англо-русский словарь по менеджменту качества и оценке соответствия. 15 000 терминов. / под. ред. канд. эконом. наук И. И. Чайки. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2004. 352 с.
- РиВелл Дж. Б. Главное о качестве. Справочник от А до Я / пер. с англ. А.Л. Раскина; под науч. ред. В. Л. Шпера. Москва : РИА «Стандарты и качество», 2006. 232 с.
- Сазерленд Д. Scrum. Революционный метод управления проектами / пер. с англ. М. Гескиной. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2016. 288 с.
- Системи управління якістю при наданні муніципальних послуг у відповідності до вимог ISO 9001:2008: існуючі практики та напрями удосконалення: аналіт. дослідж., виконане в рамках Проекту ПРООН «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку» / авт. Тетяна Маматова, Олена Бортник. Київ : ПРООН МПВСП, 2013. 56 с.
- Швабер К. Скрам: Гибкое управление продуктом и бизнесом / пер. с англ. Д. Блинов. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 336 с.
- Agile-маніфест розробки програмного забезпечення. Agilemanifesto: web-page. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.
- Axelsen A. What is agile working? A guide for government. 2019. Apolitical: web-page. URL: https://apolitical.co/en/solution_article/what-is-agile-working.
- Barroca L., Sharp H., Dingsøyr T., Gregory P., Taylor K., Alqaisi R. Enterprise Agility: A Balancing Act - A Local Government Case Study. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. 2019. pp.207-223. doi: 10.1007/978-3-030-19034-7_13. URL: https://www.researchgate.net/publication/333021984_Enterprise_Agility_A_Balancing_Act_-_A_Local_Government_Case_Study.
- Car-Pušić D., Marović I., Bulatović G. Agile organizational model for managing local government projects. *Elektrinički časopis građevinskog fakulteta Osijek*. 2019. № 18. pp. 12–21. doi: 10.13167/2019.18.2.
- ISO 9004:2018. Quality management – Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/70397.html>
- ISO 10014:2006. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits. URL: <https://www.iso.org/ru/standard/37263.html>
- Luna A., Kruchten P., Pedrosa M., Neto H., Moura H. State of the Art of Agile Governance: A Systematic Review. *International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)*. 2014. Vol. 6, No. 5. pp. 121–141. doi:10.5121/ijcsit.2014.6510. URL: https://www.researchgate.net/publication/268079328_State_of_the_Art_of_Agile_Governance_A_Systematic_Review.
- Mergel I. Agile Innovation Management in Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*. 2018. pp. 85–108. doi: 10.5771/9783845290522-85. URL: https://www.researchgate.net/publication/327863412_Agile_Innovation_Management_in_Government_A_Research_Agenda.
- Mergel I., Whitford A., Ganapati S. Agile: A new way Governing. 2020. doi: 10.13140/RG.2.2.12580.42888. URL: https://www.researchgate.net/publication/340684906_Agile_A_new_way_Governing.
- Mergel I., Whitford A., Ganapati S. How can the Government be more Agile? 2020. doi: 10.13140/RG.2.2.35229.67048. URL: https://www.researchgate.net/publication/340684867_How_can_the_Government_be_more_Agile
- Thurlow N. Bringing agility to Toyota. *Planet-lean*. URL: <https://planet-lean.com/bringing-agility-to-toyota/>.
- Thurlow N. Scrum The Toyota Way. *Infoq*. URL: <https://www.infoq.com/articles/scrum-the-toyota-way/>.
- Sills D., Miller W., Eggers W.D., O’Leary J. Agile in Government. *A playbook from the Deloitte Center for Government Insights*. 2017. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3897_Agile-in-government/DUP_Agile-in-Government-series.pdf.
- Soe R., Drechsler W. Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*. 2017. No. 35. doi: 10.1016/j.giq.2017.11.010. URL: https://www.researchgate.net/publication/322038966_Agile_local_governments_Experimentation_before_implementation
- The 2020 Scrum Guide. *Scrumguides*. URL: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>.

REFERENCES

- Agile-manifest rozrobky programnogho zabezpechennja [Agile-manifest software development]. Retrieved from <https://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>.
- Axelsen, A. (2019). *What is agile working? A guide for government*. Retrieved from https://apolitical.co/en/solution_article/what-is-agile-working.
- Barroca, L., Sharp, H., Dingsøyr, T., Gregory, P., Taylor, K., & Alqaisi, R. (2019). Enterprise Agility: A Balancing Act - A Local Government Case Study. *Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming*. (pp. 207–223). doi: 10.1007/978-3-030-19034-7_13. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/333021984_Enterprise_Agility_A_Balancing_Act_-_A_Local_Government_Case_Study.
- Bortnik, O., & Mamatova, T. (2012). Koncepcija oshhadlyvoghō upravlinnja: perspektyvy vprovadzhenja v municypaljnomu menedzhmenti [The concept of oshhadlyvoghō management: perspektyvy vprovadzhenja in municypaljnomu menedzhmenti]. *Publichne upravlinnja: teorija ta praktyka – Publichne management: theory and practice*, 4 (12), 50–55 [in Ukrainian].
- Car-Pušić, D., Marović, I., & Bulatović, G. (2019). Agile organizational model for managing local government projects. *Elektronički časopis građevinskog fakulteta Osijek*, 18, 12–21. doi: 10.13167/2019.18.2. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334168381_Agile_organizational_model_for_managing_local_government_projects.
- Deming, Je. (2014). *Výhod iz krizisa: Novaja paradigma upravljenija ljud'mi, sistemami i processami [Exit from the crisis: A new paradigm of managing people, systems and processes]*. (Ju. Adler, V. Sheper, Trans.). 6th ed. Moskva: Al'pina Publisher [in Russian].
- Denning, S. (2019). *Jepoha Agile. Kak umnye kompanii menjajutsja i dostigajut rezul'tatov [The Age of Agile. How smart companies change and achieve results]*. A. Makarova (Ed.), (Ju. Gimatova, Trans.). Moskva: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
- Dzhordzh, L. M. (2005). «Berezhlivoe proizvodstvo+shest' sigm» v sfere uslug: Kak skorost' berezhlivogo proizvodstva i kachestvo shesti sigm pomagajut sovershenstvovaniju biznesa [“Lean manufacturing + six sigma” in the field of services: How the speed of lean manufacturing and the quality of six sigma help to improve business]. (T. Gutman, Trans.). Moskva: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
- ISO 9004:2018. Quality management – Quality of an organization - Guidance to achieve sustained success. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/standard/70397.html>.
- ISO 10014:2006. Quality management – Guidelines for realizing financial and economic benefits. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/standard/37263.html>.
- Lajker, D. (2005). *Dao Toyota: 14 principov menedzhmenta vedushhej kompanii mira [Dao Toyota: 14 principles of management of the world's leading company]*. (T. Gutman, Trans.). Moskva: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
- Luna, A., Kruchten, P., Pedrosa, M., Neto, H., & Moura, H. (2014). State of the Art of Agile Governance: A Systematic Review. *International Journal of Computer Science & Information Technology (IJCSIT)*, 6 (5), 121–141. doi: 10.5121/ijcsit.2014.6510. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/268079328_State_of_the_Art_of_Agile_Governance_A_Systematic_Review.
- Mamatova, T., & Bortnik, O. (2013). Systemy upravlinnja jakistju pry nadanni municypaljnnykh poslugh u vidpovidnosti do vymogh ISO 9001:2008: isnujuchi praktyky ta naprjamy udoskonalennja: analit. doslidzh., vykonane v ramkakh Proektu PROON «Municypaljna prohrama vjaduvannja ta stalogho rozvytku» [Quality management systems in the provision of municipal services in accordance with the requirements of ISO 9001: 2008: existing practices and areas for improvement: analyst. research carried out within the framework of the UNDP Project "Municipal Governance and Sustainable Development Program"]. Kyjiv : PROON MPVSR [in Ukrainian].
- Mamatova, T., & Bortnik, O. (2020). Udoskonalennja miscevogho samovrjaduvannja v Ukrajini na osnovi jevropejskoho modeli samoocinky CAF [Improvement of local self-government in Ukraine on the basis of the European model of CAF self-assessment]. *Aspects of public administratio*, 8 (4), 5–15. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/796> [in Ukrainian].
- Masaaki, I. (2004). *Kajzen: ključ k uspehu japonskih kompanij [Kaizen: the key to the success of Japanese companies]*. (T. Gutman, Trans.). Moskva: Al'pina Biznes Buks [in Russian].
- Mergel, I. (2018). Agile Innovation Management in Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 85–108. doi: 10.5771/9783845290522-85. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/327863412_Agile_Innovation_Management_in_Government_A_Research_Agenda.
- Mergel, I., Whitford, A., & Ganapati, S. (2020). *Agile: A new way Governing*. doi: 10.13140/RG.2.2.12580.42888. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340684906_Agile_A_new_way_Governing.

- Mergel, I., Whitford, A., & Ganapati, S. (2020). *How can the Government be more Agile?* doi: 10.13140/RG.2.2.35229.67048. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/340684867_How_can_the_Government_be_more_Agile.
- Paley, S. M., Adler, Y. P., & Zagrebely, V. N. (2004). *Anglo-russkii slovar po menedzhmentu kachestva i otcenke sootvetstviia [English-Russian dictionary on quality management and conformity assessment. 15,000 terms]*. M. Chaika (Ed). Moskva: RIA "Standarty i kachestvo" [in Russian].
- RiVell, Dzh. B. (2006). *Glavnoe o kachestve. Spravochnik ot A do Ja [The main thing about quality. Directory from A to Z]*. (A. L. Raskin, Trans.), V.L. Shper (Ed.). Moskva : RIA «Standarty i kachestvo» [in Russian].
- Sazerlend, D. (2016). *Scrum. Revoljucionnyj metod upravlenija proektami [Scrum. Revolutionary method of project management]*. (M. Geskin, Trans.). Moskva: Mann, Ivanov i Ferber [in Russian].
- Shvaber, K. (2019). *Skram: Gibkoe upravlenie produktom i biznesom [Scrum: Flexible product and business management]*. (D. Blinov, Trans.). Moskva: Al'pina Publisher [in Russian].
- Sills, D., Miller, W., Eggers, W.D., & O'Leary J. (2017). *Agile in Government. A playbook from the Deloitte Center for Government Insights*. Retrieved from https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/3897_Agile-in-government/DUP_Agile-in-Government-series.pdf.
- Soe, R., & Drechsler, W. (2017). Agile local governments: Experimentation before implementation. *Government Information Quarterly*, 35. doi: 10.1016/j.giq.2017.11.010. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/322038966_Agile_local_governments_Experimentation_before_implementation.
- The 2020 Scrum Guide. Retrieved from <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html>.
- Thurlow, N. (2020). *Bringing agility to Toyota*. Retrieved from <https://planet-lean.com/bringing-agility-to-toyota/>.
- Thurlow, N. (2020). *Scrum The Toyota Way*. Retrieved from <https://www.infoq.com/articles/scrum-the-toyota-way/>.
- Vumek, D., & Dzhons, D. (2004) *Berezhlivoe proizvodstvo: Kak izbavit'sja ot poter' i dobit'sja процветанија vashej kompanii [Lean manufacturing: How to get rid of losses and achieve prosperity of your company]*. (S. Turko, Trans.). Moskva: Al'pina Biznes Buks [in Russian].

Бортнік Олена

Здобувач

Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України

Bortnik Olena

Ph.D.

Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration National Academy of Public Administration under the President of Ukraine

Email: lena@bortnik.org

ORCID: 0000-0002-5400-5574

Цитування: Бортнік, О. (2020). Підходи Agile та Lean: можливості застосування в органах місцевого самоврядування України. *Аспекти публічного управління*, 8 (6), 70–80. doi: 10.15421/1520107

Citation: Bortnik. (2020). Pidkhody Agile ta Lean: mozhllyvosti zastosuvannya v orhanakh mistsevoho samovriadvannia Ukrainy [Agile and Lean approaches: possibilities of application in local self-government bodies of Ukraine]. *Public administration aspects*, 8 (6), 70–80. doi: 10.15421/1520107

Стаття надійшла / Article arrived: 16.11.2020

Схвалено до друку / Accepted: 23.12.2020