

можливість шляхом аналізу визначити максимально ефективний маршрут, який за допомогою мінімальних витрат зможе в повному обсязі задовольнити споживачів. Усі наведені етапи є однозначно важливими та передбачують досконалу систему збуту лише за повного їх виконання та дотримання.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, у статті було узагальнено та систематизовано систему показників для діагностики ефективності збутової політики на підприємстві, а також проаналізовано всі принципи та особливості формування збутової політики сільськогосподарських підприємств. Визначено, що дедалі гостріше постає проблема дослідження впливу на середовище не лише виробничого процесу, але й системи збуту. Авторами було запропоновано етапи реалізації продукції для ефективної збутової політики сільськогосподарських підприємств. Серед основних:

- визначення стратегії та методів збуту на підприємстві;
- створення посередницьких оптових точок;
- налагодження системи логістики, в тому числі аналіз маршрутів транспортування продукції, та ефективне застосування отриманої інформації;
- контроль за всією системою збуту, відстеження системності та врахування ризиків, що можуть виникнути на сільськогосподарських підприємствах.

Подальший розвиток сільського господарства України передбачає певні заходи щодо зміцнення позицій виробників на внутрішньому ринку сільгосппродукції і вимагає визначення чинників формування ефективних механізмів організаційно-економічних відносин суб'єктів усіх учасників ринку.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Беляев О.О. Економічна політика : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Беляев О.О. URL: <http://pidruchniki.ws>
2. Дьомін О. Політика регіонального розвитку в умовах поглиблення ринкових реформ в Україні / О. Дьомін // Економіка України. 2003. № 6. С. 9–13.
3. Кваша С.М. Аграрна політика в нинішніх умовах реформування аграрного сектору України / С.М. Кваша // 36. наук, праць Таврійського держав. агротехнологічного ун-ту. 2012. № 2 (18). Т. 5. С. 208–216.
4. Мельник Ю.Ф. Агропромислове виробництво України: уроки 2008 року і шляхи забезпечення інноваційного розвитку / Ю.Ф. Мельник, П.Т. Саблук // Економіка АПК. 2009. № 1. С. 3–15.
5. Шарапа О.М. Проблеми стратегічного маркетингово го управління збутом / О.М. Шарапа // Облік, контроль і аналіз в управлінні підприємницькою діяльністю : матер. VI міжнар. на-ук.-практ. конф.
6. Шевчик М.Г. Інструменти оцінки збутової політики підприємства / М.Г. Шевчик // Наук. вісн. Нац. ун-ту біоресурсів і природокористування України. 10/11/2010. № 154, ч. 2 : Економіка, аграрний менеджмент та бізнес. С. 324–332.

УДК 338.462

Родченко В.Б.
доктор економічних наук,
професор Навчально-наукового інституту
Каразінської школи бізнесу
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

Новікова А.Є.
студентка
Навчально-наукового інституту
Каразінської школи бізнесу
Харківського національного університету
імені В.Н. Каразіна

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ПІДХОДІВ AGILE В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ У СФЕРІ ДИЗАЙНУ ТА ІТ

У статті проаналізовані особливості управління проектами у двох сучасних сферах комп'ютерних технологій: ІТ та цифрового дизайну, виявлені їх спільні та відмінні складники та сформульовані відповідні висновки щодо особливостей в управлінні проектами за допомогою гнучких систем.

Ключові слова: система Agile, цифровий дизайн, ІТ, управління проектами, виробництво у сфері послуг, методи управління, ІТ-продукт, дизайн-продукт.

Родченко В.Б., Новікова А.Є. ОСОБЕННОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПОДХОДОВ AGILE В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ В СФЕРЕ ДИЗАЙНА И ИТ

В статье проанализированы особенности управления проектами в двух современных сферах компьютерных технологий: ИТ и цифровой дизайн, выявлены их общие и отличительные составляющие и сделаны соответствующие выводы относительно особенностей в управлении проектами с помощью гибких систем.

Ключевые слова: система Agile, цифровой дизайн, ИТ, управление проектами, производство в сфере услуг, методы управления, ИТ-продукт, дизайн-продукт.

Rodchenko V.B., Novikova A.E. INDIVIDUALITIES IN USING AGILE FOR IT AND DESIGN PROJECTS

The article consists research in individualities between projects in two modern computing technology fields: IT and digital design, where their differences and similarities were examined and respective conclusions in peculiarities of adaptive management systems were formed.

Key words: Agile system, digital design, IT, project management, service production, management methods, IT products, design products.

Постановка проблеми. Гнучкі методи управління проектами Agile були створені для підвищення ефективності управління IT-проектами. Останнім часом все більше сфер бізнесу застосовують принципи гнучких систем у тому числі і у сфері дизайну. Для цього важливо виділити відмінні та схожі характеристики управління проектами у сфері цифрового дизайну та IT.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню використання та оптимізації гнучких систем в IT-проектах присвячені праці таких учених, як Д.В. Луцук, Д.В. Карпов, Т.Г. Фесенко, Х. Кніберг, А. Кокберг, М. Скарін та ін. Аналіз національного ринку дизайну та тенденцій його розвитку сформований у праці таких дослідників, як Н. Сениця Н. та Н.В. Компанієць. В Україні є нароби у галузі практичного впровадження Agile-методології у процес розроблення продуктів у сфері IT, але теоретичні розробки щодо цифрового дизайну відсутні.

Постановка завдання. Мета статті полягає у визначенні та узагальненні відмінностей в управлінні проектами сфери IT та цифрового дизайну.

Вклад основного матеріалу дослідження. Визначена і належним чином обґрунтована система відмінностей дає змогу підвищити управління проектами у сфері дизайну за допомогою гнучких систем та дає підстави для розроблення персоналізованих адаптивних систем проектного менеджменту.

У перекладі з англійської Agile – «гнучкий, спритний, швидкий». Це метод управління проектами, набір цілей та принципів того, як необхідно реалізовувати ці самі проекти. Це гнучка розробка програмного забезпечення, яка на сучасних етапах поступово виходить за межі IT-індустрії.

Метод Agile передбачає таке планування та роботу над процесами, що адаптується під наявні умови та потреби, при цьому залучає всіх учасників процесу заради однієї і тієї самої кінцевої мети – якісного продукту для своїх клієнтів. За даними дослідження методології Agile у 2016 р., 23% компаній із розроблення програмного забезпечення адаптують гнучкі методології в систему свого управління, а також 14% фінансових установ, 12% професійних послуг і приблизно 6% опитаних компаній у сферах страхування та медицини. [6] Чим більше процес роботи стає передбачуваним та стабільним за своєю природою, тим меншою популярністю користуються гнучкі системи управління на противагу класичним. Так, лише 4% компаній у галузі будівництва використовували системи Agile у 2016 р., така сама частка спостерігалася у сфері транспорту та державних структур (рисунок 1).



Рис. 1. Частка компаній в різних галузях, що використовують систему Agile в управлінні [6]

Спочатку Agile зародився і застосовувався тільки в IT-сфері, але сьогодні його можна бачити в багатьох проектах, де присутній високий ступінь невизначеності, де ідеальний план стикається з реальністю і розсипається в прах, де часто змінюються пріоритети і виникають непередбачувані труднощі.

Вважається, що Agile більше підходить для довгих проектів, які безперервно розвиваються. Також вважається, що він особливо ефективний на початкових стадіях, коли немає чіткого розуміння, що робити передусім і як саме. А в міру розвитку проекту можуть використовуватися лише окремі практики – Agile це допускає і передбачає [5].

Таким чином, гнучкі системи набули широкого застосування у різних сферах бізнесу, для яких притаманні швидкі зміни умов ринку. Особливо такі методи підходять для сфери послуг та виробництва нематеріальних продуктів, де успіх проекту залежить від затвердження одного клієнта, а не масової пропозиції на ринку. До такої сфери виробництва належить і сфера дизайну.

Дизайн (від лат. design – проект, креслення) – вид проектної, міждисциплінарної художньо-технічної діяльності, пов'язаної з формуванням предметного середовища; як художнє конструювання промислових виробів має на меті забезпечення зручності їх експлуатації, раціональне компонування та високе естетичне оформлення. Тобто насамперед процес створення дизайну звертається до творчого складника виконавця. Із визначення IT-сфери зрозуміло, що основним предметом діяльності є інформація та різноманітне її використання за допомогою технологічних методів, виробничих процесів і програмно-технічних засобів.

Основна відмінність полягає у результаті роботи, а саме – у продукті. Дизайн-студія виробляє творчий продукт, для якого необхідні креативність, фантазія та вміння виражати абстрактні думки через матеріальні або образні поняття. Тобто дизайн створюється із двох складників, а саме: вподобань аудиторії (що є психологічними та особистими особливостями) та відповідності функціям і технічним характеристикам. Іноді друге досягається набагато простіше, аніж перше. Тобто якщо в IT-сфері програма не працює – її необхідно змінювати та дорацьовувати. Результатом IT-проекту частіше за все є програмний код, що запускає програму. Процес її розроблення теж містить частку творчості, однак успіх залежить більшою мірою від знання мов програмування та їх коректного застосування. Створити ж рекламне відео, в якому наявний опис продукту, без приємної для аудиторії візуальної картини неможливо.

Передовий або інноваційний продукт з'являється лише на стику трьох сфер, а саме бажання, доцільності та життєздатності (рис. 2). Кожне з понять відповідає інтересам різних сфер: прибутковості та перспективи інвестицій для бізнесу, попиту майбутнього користувача та його потенційного росту та рентабельності використаних ресурсів для створення такого продукту.

Саме варіація між можливостями та тим, що приносить прибуток, є сутністю дизайну. Іноді процес тут формується від кінцевої точки для створення довіри та завоювання уваги (макетування, мозковий штурм, креслення) до початкової (синтез, розповідь, звітність).

Тому для застосування принципів Agile необхідно виділити схожість та різницю між цими поняттями і знайти точки дотику. Насамперед обидва процеси шукають початок роботи за межами команди, яка



Рис. 2. Сфера виникнення цінного дизайнерського рішення [7]

виконує цю роботу. Для дизайнерів це дослідження користувачів, бізнес-потреби та технологічні можливості. Для розроблення програмного продукту це більше схоже на аналіз проблем, історії користувачів та показники успіху.

Основні відмінності за кожною ознакою продукту подані у таблиці 1. Так, контроль якості дизайн-продукту перевіряється арт-директором відповідно до естетичних та маркетингових цілей продукту та особистих уподобань замовника. Основними його факторами при цьому є колір, форма, елементи, текст та ін. Для цього арт-директор використовує свої емпіричні та експертні знання, тоді як в ІТ-продукті перевірка функціонування готової програми відбувається за допомогою комп'ютерних технологій тестувальником. У цьому процесі важливою є відповідність технічному завданню замовника.

ІТ-продукт є головним продуктом під час його виробництва. Однак дизайн переважно є супроводжуваним продуктом. Так, дизайн-продукти використовують у рекламі, просуванні продуктів, поясненні явищ, процесів або подій.

Головною значущою для процесу управління проектами відмінністю між двома сферами є рівномірність розподілення часу в етапах реалізації проекту. В ІТ-проектах вірогідність розбиття процесів на чітко визначені за часом етапи та представлення результатів на них більше, аніж у дизайн-проекті. Це відбувається через технологічні особливості створення дизайн-проектів. Зазвичай початкові етапи мають менше витрат за часом порівняно з останніми етапами. До того ж, втручання замовника у дизайн-проект можливе лише після закінчення повних етапів розроблення, тоді як

у ІТ-проектах є можливість контролю проміжних результатів, так званих спринтів.

Отже, є як мінімум шість аспектів, що вирізняють ІТ-продукт від продукту цифрового дизайну, які стосуються інструментів виробництва, якості продукту, споживачів та цілі продукту. Такі відмінності впливають і на процес виробництва, тим самим вирізняючи системи управління та необхідні підходи до менеджменту таких процесів.

Умовно кожен проект ділиться на чотири фази виробництва, перша з яких починається із виникнення потреби, ідеї її задовільнити та узгодження методів та інструментів з її реалізації. Однак вже у наступній фазі програмне забезпечення прототипують, тобто створюють чорновий варіант програми, та тестують, паралельно розробляючи документація для користувача. Це підготовчий етап для основної реалізації проекту. У дизайн-проекті на етапі розроблення створюють початковий продукт, тобто збирають усі матеріали та узгоджують їх із замовником для подальшого використання та етапі реалізації. Характерною відмінністю в етапах є складання документації в ІТ-проектах та наявність етапу тестування для виявлення рівня належного функціонування програми.

Проте розроблення програмного забезпечення взагалі не має етапу «синтезу». Часто кінець роботи з останньою ітерацією є прямим входом для наступної ітерації. Тобто спочатку збираються вимоги і потім, у кращому разі, визначаються пріоритети перед початком роботи. Дизайн мислення ставить пріоритетом аналіз помилок, а вже потім – визначення шаблонів для продовження роботи. Цей процес синтезу, можливо, більш унікальний.

Обидва процеси також охоплюють ітерацію та постійне вдосконалення. Дизайн більше стосується стрибків назад і вперед, тоді як програмне забезпечення є безперервним циклом розроблення, але обидва працюють за принципом поточного затвердження роботи.

Незмінними факторами впливу на бюджет будь-якого проекту є: графік виконання робіт, склад робочої групи та цінова пропозиція (бюджет проекту). Вони тісно взаємопов'язані (рис. 3). Так, чим менше часу є на виконання, тим більше людей у команді необхідно і тим більша ціна реалізації. Такий взаємозв'язок є не завжди: якщо часу на виконання проекту мало, то виконавці можуть працювати наднормово без залучення нових людей та підвищення ціни.

Ці фактори є спільним як для ІТ- так і для дизайн-проекту. Їх перевага чи нестача визначається на першому етапі виробництві проекту – ініціації. Рішення щодо управління проектом залежить від наявності чи відсутності одного з цих факторів і при-

Таблиця 1

Відмінності продукту дизайн-студії від продукту ІТ-компанії

Ознака	ІТ компанія	Дизайн-студія
Продукт	Технологічний	Креативний
Контроль якості	Тестувальник (QI)	Креативний директор (арт-директор), арт-лід
Критерій якості	Функціонує програма, відповідна до технічного завдання	Вподобання замовника, відповідність зовнішніх характеристик продукту та концепції дизайну компанії замовника
Використання продукту	Технічні прилади: комп'ютери, телефони, планшети, спеціальні машини	Прилади для виведення зображення, друковані матеріали
Цілі продукту	Головний продукт	Супроводжування головного продукту (реклама, просування тощо), головний продукт
Фази реалізації	Поділені на спринти (рівномірні проміжки часу)	Поділені на етапи реалізації продукту, нерівномірні проміжки часу, що залежить від необхідного часу на роботу

Джерело: складено автором за джерелами [1; 2]

Таблиця 2

Порівняння життєвих циклів ІТ- та дизайн-проектів

№	Цикл проекту	Процеси дизайн проекту	Процеси ІТ проекту
1	Ініціація та концепція	<ul style="list-style-type: none"> ідея, проблема оцінка і реєстрація проекту затвердження варіанту реалізації, плану, графіка та бюджету 	
2	Розроблення	<ul style="list-style-type: none"> концепція дизайну, чорнові варіанти продукту контроль зі сторони замовника та арт-директора 	<ul style="list-style-type: none"> архітектура програми, прототип, тестування прототипу, аналіз результатів проектна документація
3	Реалізація	<ul style="list-style-type: none"> робота над проектом узгодження із замовником результатів кожного етапу 	<ul style="list-style-type: none"> детальний проект, тестування, аналіз проблем, документація користувача
4	Завершення	<ul style="list-style-type: none"> передача готового та затвердженого продукту замовнику, реалізація всіх цілей проекту 	<ul style="list-style-type: none"> установка, іспит, навчання користувачів, аналіз проблем

Джерело: складено автором за матеріалами [4; 7]

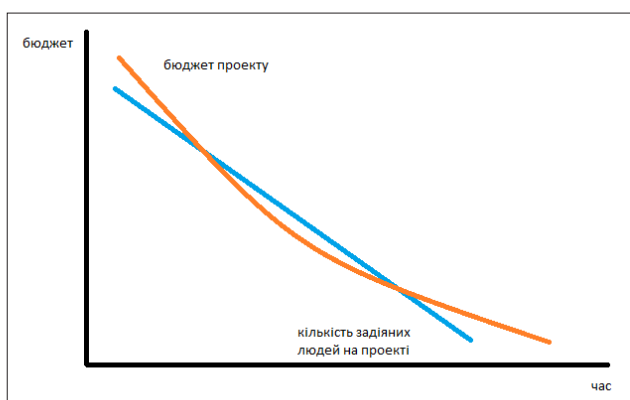


Рис. 3. Взаємозалежність трьох факторів проекту

Джерело: створено автором

ймається із застосуванням принципів стратегічного менеджменту та менеджменту з управління ризиками. І створює умови невизначеності та швидких змін, які відповідають принципам адаптивності систем Agile.

Висновки з проведеного дослідження. Проекти у сфері дизайну мають деякі схожі риси із ІТ-проектами, що дає змогу використовувати однотипні інструменти Agile-системи. Проте основна відмінність дизайн-продукту, а саме наявність креативного складника, суттєво впливає на відмінні риси у розвитку процесу

управління розробленням продукту, такі як критерії та контроль якості, кількість та частота втручання з боку замовника, фази реалізації, робота у команді та формування процесів менеджменту. Таким чином, з'являється потреба у застосуванні персоналізованих адаптивних систем в управлінні проектами цифрового дизайну. Таких, що дають можливість стати кращим на ринку послуг та набути вагомих переваг серед конкурентів.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Данчук В.Д., Луцюк В.Д. Специфіка впровадження Agile методологій для проектів розробки програмного забезпечення / В.Д. Данчук, Д. В. Луцюк // Вісник Національного транспортного університету. 2011. № 24(2). С. 346–350.
2. Карпов Д.В. Гибкая методология разработки программного обеспечения / Карпов Д.В. // Информационные технологии Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского, 2011, № 3 (2), с. 227–230.
3. Дослідження ринку предметного дизайну в Україні. Telegraf design OBS. URL: <http://telegraf.design/doslidzhennya-rinku-predmetnogo-dizajnu-v-ukrayini/>
4. Гибкая методология разработки программного обеспечения / Microsoft Solution framework. М.: Русская Редакция, 2008. 127 с.
5. Как мы используем Agile в своей команде. Bhago. URL: <https://bhago.ru/articles/17-kak-my-ispolzuem-agile-v-svoej-komande>
6. 11th Annual state of agile report. URL: <https://explore.versionone.com/state-of-agile/versionone-11th-annual-state-of-agile-report-2>
7. The blurring between Design Thinking and Agile. Matt Cooper. URL: <https://medium.com/front-line-interaction-design/the-blurring-between-design-thinking-and-agile-ae59d14f28e3>