

СУМСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРАВА

**РЕФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ СИСТЕМИ  
В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ**

МАТЕРІАЛИ  
IV Міжнародної науково-практичної конференції  
(Суми, 21–22 травня 2020 року)

**У двох частинах**

**Частина 1**



Суми  
Сумський державний університет  
2020

спільну діяльність без створення юридичної особи та об'єднання вкладів (за українським законодавством); юридичної особи, яка діє відповідно до договору про спільну діяльність, укладеного засновниками технопарку (за модельним законом «Про технопарки» СНД); юридичної особи як організації, створеної у законному порядку за ініціативою держави (Болгарія).

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Зеліско А. В. Правовий статус наукових парків як юридичних осіб приватного права. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. № 7. С. 89–93.
2. Модельный закон «О технопарках», утв. Межпарламентской Ассамблеей государств – участников Содружества Независимых Государств постановлением № 37-16 от 17.05.2012 г. URL: [https://online.zakon.kz/Document/?doc\\_id=31226501#pos=1;-44](https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=31226501#pos=1;-44).
3. Колеснік В. В. Модельний закон «Про технопарки»: перспективи імплементації у вітчизняне законодавство. *Актуальні питання інноваційного розвитку*. 2012. № 2. С. 90–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir\\_2012\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/apir_2012_2_17).
4. Семиноженко В. Технологические парки Украины: первый опыт формирования инновационной экономики. *Экономика Украины*. 2004. № 1. С. 16–21.
5. Варамезов Л., Пантелеева И. Иновационен мениджмънт. Свищов: Акад. изд. «Ценов», 2013. 258 с.
6. Георгиев И., Цветков Цв., Благоев Д. Мениджмънт на фирмените инновации и инвестиции. София: Изд. комплекс – УНСС, 2013. 546 с.
7. Пантелеева И. Управление на иновациите в индустриалното предприятие. Свищов: Акад. изд. «Ценов», 2013. 362 с. URL: [https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/1986/69\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dlib.uni-svishtov.bg/bitstream/handle/10610/1986/69_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

#### СУБ'ЄКТИ ГНУЧКИХ МЕТОДІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Кохан В. П.**

*к. ю. н., старший науковий співробітник  
НДІ правового забезпечення інноваційного розвитку  
Національної академії правових наук України*

Гнучкі методи управління проектами Agile були створені близько 30 років тому для підвищення ефективності управління ІТ-проектами. Останнім часом методологію Agile ефективно використовують не лише у галузі ІТ, а й у інших галузях та сферах бізнесу, а також у освіті і у державному управлінні. В численних наукових публікаціях вітчизняних

та зарубіжних фахівців досліджуються особливості Agile – гнучких методів управління – визначаються об’єкти, сфери відносин, в яких можуть бути застосовані принципи Agile [1; 2; 3; 4].

У цій науковій роботі ми звернемо увагу на суб’єктів застосування гнучких методів управління в сфері державного управління та вимоги, яким вони повинні відповідати задля ефективного втілення проєкту. Очевидно, що суб’єктами державного управління виступають державні службовці – громадяни України, які займають посади державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, його апараті (секретаріаті), одержують заробітну плату за рахунок коштів державного бюджету та здійснюють встановлені для цієї посади повноваження, безпосередньо пов’язані з виконанням завдань і функцій такого державного органу, а також дотримуються принципів державної служби [5].

Для повноцінного застосування Agile-методології у державному управлінні до його учасників висуваються певні вимоги, які продиктовані сутністю гнучких методів управління. Свою назву сімейство гнучких методологій отримало в 2001 році з публікації Маніфесту Agile (Agile Manifesto) [6], який закріпив основні принципи і практики гнучкої розробки програмного забезпечення.

Маніфест гнучкої розробки програмного забезпечення передбачає 4 цінності та 12 принципів [6]:

1. Люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти.
2. Працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію.
3. Співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту.
4. Готовність до змін важливіша за дотримання плану.

Цінності Agile розкриваються у 12 основоположних принципах Agile-маніфесту:

1. Найвищим пріоритетом для нас є задоволення потреб замовника завдяки регулярному і вчасному постачанню цінного програмного забезпечення.
2. Зміна вимог вітається навіть на пізніх стадіях розробки. Agile-процеси дозволяють використовувати зміни для забезпечення замовнику конкурентної переваги.
3. Працюючий продукт слід випускати якомога частіше, з періодичністю від кількох тижнів до кількох місяців.
4. Протягом всього проєкту розробники і представники бізнесу повинні щодня працювати разом.
5. Над проєктом повинні працювати мотивовані професіонали. Щоб робота була зроблена, створіть умови, забезпечте підтримку і повністю довіртеся їм.
6. Безпосереднє спілкування є найбільш практичним і ефективним способом обміну

інформацією як з самою командою, так і всередині команди.

7. Працюючий продукт – основний показник прогресу.

8. Інвестори, розробники і користувачі повинні мати можливість підтримувати постійний ритм нескінченно. Agile допомагає налагодити такий стійкий процес розробки.

9. Постійна увага до технічної досконалості і якості проектування підвищує гнучкість проєкту.

10. Простота – мистецтво мінімізації зайвого клопоту – вкрай необхідна.

11. Найкращі вимоги, архітектурні та технічні рішення народжуються у самоорганізованих команд.

12. Команда повинна систематично аналізувати можливі способи поліпшення ефективності і, відповідно, коригувати стиль своєї роботи.

Для управління проєктами із застосуванням Agile-методології створюється команда працівників, відповідно у державному секторі – команда державних службовців. **Чисельність команди** не має бути надто великою: рекомендується від 5 до 12 учасників. Це забезпечить тісну та стабільну співпрацю всередині команди. Розмір команди повинен бути адекватним проєкту то його задачам. Якщо згодом проєкт збільшується за обсягом, це не може бути підставою розширення команди. Проєкт варто розбити на підпроєкти і підібрати окремі команди.

Важливою умовою якісної роботи команди над проєктом є наявність у її учасників **необхідної компетенції**, достатньої для роботи над всіма стадіями проєкту, здатність учасників команди доповнювати один одного своїми знаннями та навичками, а також при потребі замінювати один одного. Здатність доповнювати і замінювати один одного в команді завдяки професійним знанням та навичкам кожного учасника називається крос-функціональністю. Звідси висновок – команді не потрібні фахівці з унікальними знаннями, оскільки в разі їх вибуття з процесу робота над проєктом може бути призупинена до залучення нового фахівця з відповідною компетенцією.

До складу команди не рекомендується залучати фахівців, знання або послуги яких потрібні час від часу. Не рекомендується диференціювати команду за ієрархією, тобто створювати субординаційні відносини між її учасниками.

Agile команда є **самостійною** у визначенні питання, яким чином учасники збираються втілювати задачі проєкту у життя. Для цього, по-перше, необхідно, щоб замовник проєкту чітко висловив цілі та задачі проєкту, по-друге, команда повинна бути самоорганізованою.

Зазвичай команда самостійно вирішує такі питання самоорганізації:

- порядок виконання задач в межах ітерації (етап тривалістю від 1 до 4 тижнів);

- режим роботи над задачами проєкту;
- правила та способи комунікації між учасниками команди;
- способи реалізації задач проєкту;
- заміна учасника команди при потребі.

При стандартному застосуванні гнучких підходів самоорганізація команди допускає відсутність ролі керівника проєкту (або істотне скорочення його функцій і повноважень), але обов'язково виділяється роль власника продукту – члена команди, що відповідає за успішність продукту, а також роль Scrum-майстра (назва ролі походить з конкретного фреймворка Scrum, але de facto ця роль стала вже загальноприйнятною в Agile в цілому). Фактично роль класичного керівника проєкту розпадається на дві – власника продукту і Scrum-мастера [7]. При цьому ролі обов'язково належать різним особам, поєднувати їх не рекомендується. Зазвичай роль власника продукту належить замовнику проєкту.

Власник продукту – експерт, який має глибоке розуміння контексту реалізованого проєкту (продукту), цілей і бажаних результатів, здатний і уповноважений приймати рішення щодо завдань і послідовності їх виконання в ході проєкту, а також рішення щодо характеристик створюваного продукту. До обов'язків власника продукту належать спілкування з кінцевими користувачами та із зацікавленими сторонами для виявлення їх очікувань, побоювань і вимог до продукту.

Scrum-майстер – це член команди, який відповідає за організацію та ефективність робочого процесу команди, підвищення зрілості команди в цілому, а також вибудовування взаємин з іншими командами і підрозділами. Він фокусується на процесі роботи команди і безпосередньо не відповідає за результати роботи команди (інкремент, релізи) [7].

Ще однією обставиною, яка має бути врахована при побудові команди для реалізації проєкту, є облаштування робочого місця команди, тобто її розміщення. Оскільки гнучкий підхід – це в першу чергу налагоджені особисті взаємозв'язки та комунікація всередині команди, а не документи, службові записки і доповіді, **розміщення команди** в одному приміщенні – це запорука успіху внутрішніх комунікацій в команді.

Правильне розміщення команди дозволяє:

- швидко вирішувати питання і приймати командні рішення, це важливо з огляду на відсутність ролі керівника проєкту;
- формувати довіру всередині команди;
- домогтися прозорості (кожен співробітник розуміє, над чим працює його колега, необхідна умова розвитку і підтримки крос-функціональності);
- оперативно допомагати один одному;

- розміщувати засоби візуалізації і комунікації (більшість засобів візуалізації (дошки, дашборди, фліпчарти з результатами зборів і т.д.) працюють ефективно, якщо постійно доступні членам команди).

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Старченко Г. В. Управління проектами: теорія та практика: навч. посіб. Чернігів: видавець Брагинець О. В., 2018. 306 с.
2. Манокин М. А., Ожегова А. Р., Шенкман Е. А. Методология agile в образовательной среде. *Университетское управление: практика и анализ*. 2018. 22 (4). С. 83–96. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologiya-agile-v-obrazovatelnoy-srede>.
3. Рябоконт Н., Рябоконт Б., Рябоконт А. Впровадження методології Agile: ціннісно орієнтований підхід. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2018. № 49. С. 34–43. URL: <http://dspace.nuph.edu.ua/handle/123456789/11783>.
4. Деренська, Я. М. Аналіз методологій управління проектами. *Формування Національної лікарської політики за умов впровадження медичного страхування: питання освіти, теорії та практики: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф., (м. Харків, 15 берез. 2017 р.)*. Харків. 2017. С. 57–64.
5. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. Дата оновлення: 20.03.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення : 06.04.2020).
6. Agile-манифест разработки программного обеспечения. URL: <http://www.agileukraine.org/p/agile-manifesto.html> (дата звернення: 06.04.2020).
7. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: под ред. Е. Г. Потаповой. М.: РАНХиГС, 2019. 162 с. URL: [http://www.tadviser.ru/images/2/2d/2\\_5206608777846981648.pdf](http://www.tadviser.ru/images/2/2d/2_5206608777846981648.pdf).

#### ПРОБЛЕМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: ПРАВОВИЙ АСПЕКТ

**Вінник О. М.**

*д. ю. н., професор, член-кореспондент НАПрН України,  
головний науковий співробітник відділу правового забезпечення ринкової економіки  
НДІ приватного права і підприємництва ім. акад. Ф. Г. Бурчака НАПрН України*

Визнання слова «діджиталізація» словом 2019 року (за версією словника сучасної української мови [1]) не просто стало свідченням важливості цього процесу у суспільстві, а й провістило стрімкий його розвиток у 2020 році з новою глобальною проблемою –