

## Порівняльний аналіз принципів Agile-методології та принципів управління Анрі Файоля: сучасний погляд на управління персоналом

*Денис Мігаль,*

*аспірант кафедри управлінських технологій,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: dennismigal@gmail.com,  
ORCID: 0009-0009-6697-918X*

*Науковий керівник:*

**Ольга Орлова-Курилова,**

*д.е.н, доц., професор кафедри інформаційного менеджменту,  
математики та статистики,  
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,  
e-mail: orlovakov@krok.edu.ua,  
ORCID: 0000-0001-8382-8070*

В умовах сучасної ринкової турбулентності, де волатильність стає нормою підприємства вимушені шукати нові шляхи адаптації. Стихійні трансформації бізнес-ландшафту, спровоковані технологічним прогресом та глобалізацією, призводять до ситуацій, коли традиційні управлінські парадигми втрачають свою релевантність. Постійне зростання конкурентного тиску, зміна споживчих уподобань, непередбачуваність ринкових умов - усе це вимагає від організацій не просто реагувати, а проактивно переосмислювати свої стратегії. Швидкість змін, інтенсивність конкуренції, невизначеність майбутнього - всі ці фактори диктують нові правила гри, підкреслюючи необхідність впровадження гнучких методів управління для забезпечення адаптивності та стійкості.

Agile-методологія, сформована в середовищі, де стабільність стає винятком, а не правилом, виступає своєрідним інструментом переосмислення управлінських практик. Вона не просто відповідає на актуальні виклики - вона пропонує нову парадигму, що змінює підходи до управління проектами та людськими ресурсами. Її популярність зростає стрімко, адже організації, прагнучи досягти більшої гнучкості, звертаються до принципів, які сприяють швидкій адаптації до мінливих умов. Незважаючи на безперервне виникнення інноваційних управлінських підходів, фундаментальні постулати залишаються ключовою основою менеджменту. Одними з таких положень є принципи Анрі Файоля, які не лише зберігають актуальність, але й надають базис для інтерпретації сучасних тенденцій. Дослідження взаємозв'язку між цими двома підходами до управління є надзвичайно важливим, оскільки воно дозволяє глибше зрозуміти еволюцію управлінської думки та можливості синергії між традиційними і новими методами.

Метою дослідження є здійснення порівняння принципів Agile-методології з 14 управлінськими положеннями Анрі Файоля, з акцентом на виявлення їхніх спільних рис та відмінностей. Намір полягає в тому, щоб проникнути в глибину цих двох управлінських парадигм, зрозуміти, де вони сходяться, а де розходяться, і як це може впливати на сучасні практики управління персоналом. Вивчення

взаємозв'язків між цими концепціями дозволить не лише ідентифікувати можливості їхньої інтеграції, але й розкрити потенціал для інновацій у сфері менеджменту.

У період кінця ХХ століття, коли технологічний розвиток набував небаченої динаміки, виникла потреба у переосмисленні підходів до управління проектами в сфері програмного забезпечення. Традиційні методології, зі своєю жорсткою послідовністю та обмеженою гнучкістю, почали сприйматися як перешкода, а не як інструмент досягнення цілей. Незадоволеність розробників, часті збої в термінах, невдоволення замовників - усе це створило підґрунтя для виникнення нової філософії. У 2001 році група фахівців зібралася в Сноуберд (штат Юта, США), щоб формалізувати свої ідеї. Результатом стала поява «Agile-маніфесту розробки програмного забезпечення» [1]. Цей документ, який став відправною точкою для розвитку Agile-методології управління, відображав прагнення до адаптивності, співпраці та постійного вдосконалення

У положеннях Agile-маніфесту викристалізуються чотири фундаментальні цінності, які змінюють наше розуміння управління [2]: 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. Ці цінності мають вплив на управління, зміщуючи акцент з формальних структур на гнучкість, з процедур на людей, з контролю на довіру.

Додатково до цінностей, в Agile-маніфесті сформульовані принципи, які розкривають його глибинну сутність, а саме:

- найвищий пріоритет - це задоволення клієнта через ранню та безперервну поставку цінного продукту;
- прийняття змін вимог, навіть якщо вони виникають на пізніх стадіях розробки. Зміни використовуються як інструмент конкурентної переваги;
- часта доставка працюючого продукту - інтервали від кількох тижнів до кількох місяців, з перевагою коротших циклів;
- щоденна співпраця між представниками бізнесу та розробниками протягом усього проекту;
- побудова проєктів навколо мотивованих осіб, надання їм середовища, підтримки та довіри для виконання роботи;
- найефективніший метод передачі інформації в команді - особиста розмова;
- працюючий продукт - основний показник прогресу;
- підтримка сталого темпу роботи - всі учасники повинні мати можливість підтримувати постійний ритм без перевантажень;
- постійна увага до технічної досконалості та гарного дизайну підвищує гнучкість;
- простота, тобто мистецтво мінімізації обсягу зайвої роботи, є суттєвою;
- найкращі архітектури, вимоги та дизайни виникають із самоорганізованих команд;
- регулярне рефлексування команди щодо того, як стати більш ефективними,

з подальшим налаштуванням поведінки [1,2].

Ці принципи формують основу Agile, що змінює не лише процеси розробки, але й підходи до управління та командної роботи.

У своїй науковій праці «Загальне і промислове управління» (фр. Administration Industrielle et Générale) Анрі Файоль визначив 14 принципів управління, які стали фундаментом для класичної теорії менеджменту [3,4]: розподіл праці; влада і відповідальність; дисципліна; єдність командування; єдність напрямку; підпорядкування індивідуальних інтересів загальним інтересам; винагорода; централізація і децентралізація; скалярний ланцюг; порядок; справедливість; стабільність персоналу; ініціатива; корпоративний дух.

Ці принципи, хоча й сформульовані понад століття тому, продовжують впливати на сучасні підходи до управління, надаючи орієнтири для керівників різних рівнів. В умовах швидких змін та технологічного прогресу, актуальність цих принципів набуває нового забарвлення. Деякі з них, як-от ініціатива та справедливість, стають ще більш важливими, підкреслюючи потребу в творчості та етичному управлінні. Інші, такі як централізація влади, можуть вимагати переосмислення в контексті сучасних децентралізованих структур та гнучких методологій. Проте, фундаментальні ідеї Файоля продовжують впливати на менеджмент, є основою для нових підходів та інструментів. Вони взаємодіють з сучасними концепціями, доповнюють їх.

У принципі ініціативи, Файоля, відображається ідея надання працівникам можливості висловлювати та реалізовувати власні пропозиції, що сприяє прогресу організації. Файоль вбачав у ініціативі не просто корисну рису, а необхідний елемент ефективного управління, яка стимулює активність і залученість персоналу. Ця концепція перетинається з акцентом на самоорганізовані команди в Agile-методології, де групи мають автономію в прийнятті рішень та виборі шляхів досягнення поставлених цілей. У межах Agile вважається, що команди, які самі себе організують, здатні швидше адаптуватися до змін і генерувати інноваційні рішення. Обидва підходи підкреслюють важливість ініціативи працівників, визнаючи, що саме вона є двигуном інновацій та адаптивності.

Принцип єдності напрямку, Файоля, передбачає, що всі дії, спрямовані на досягнення спільної мети, повинні бути скоординовані під єдиним планом і керівництвом. Без узгодженості та спільного напрямку зусиль організації ризикують втратити ефективність, зіткнутися з розпорошенням ресурсів або навіть внутрішніми конфліктами. В Agile-командах, де самоорганізація та гнучкість є фундаментальними принципами, спільна мета виступає об'єднуючим фактором, який забезпечує узгодженість дій без необхідності суворої ієрархії. Хоча підходи до управління можуть відрізнятися, значення спільного бачення залишається незмінним - воно мотивує, направляє, сприяє колективній відповідальності. Принцип єдності напрямку у Файоля та акцент на спільній меті в Agile, обидва підкреслюють критичну важливість узгодженості та гармонії в досягненні організаційних цілей.

У процесі дослідження інших спільних аспектів між підходами Файоля

та Agile особливу увагу слід приділити значущості комунікації, співпраці та мотивації персоналу. Комунікація, є базисом взаємодії, відіграє критичну роль у забезпеченні ефективності та синхронізації дій. У теорії Файоля підкреслюється необхідність встановлення чітких каналів передачі інформації, що сприяє координації та дисципліні. В Agile-методології акцент робиться на постійній, відкритій та прозорій комунікації всередині команди, що дозволяє швидко реагувати на зміни та приймати колективні рішення.

Співпраця виступає ще одним ключовим елементом, що об'єднує два підходи до управління. Файоль наголошував на важливості гармонії та єдності колективу для досягнення спільних цілей. У Agile співпраця втілюється через крос-функціональні команди, де кожен член робить свій внесок у спільний результат, а ідеї генеруються колективно.

Мотивація персоналу, відображена в принципах справедливості та винагороди у Файоля, також знаходить своє місце в Agile через підтримку автономії та залученості працівників. Мотивований співробітник не лише виконує свої обов'язки ефективніше, але й проявляє ініціативу, що сприяє інноваціям та розвитку організації.

Отже, комунікація, співпраця та мотивація є взаємопов'язаними компонентами, які посилюють один одного. Без ефективної комунікації неможлива справжня співпраця. Без співпраці важко досягти високого рівня мотивації. Без мотивованого персоналу страждає якість комунікації. Ці аспекти є фундаментальними як у класичних принципах управління, так і в сучасних гнучких методологіях, що підкреслює їхню універсальність та важливість у будь-якому контексті.

У підході Анрі Файоля ієрархічна структура управління відіграє фундаментальну роль, де влада концентрується у верхніх ешелонах, а накази передаються вниз по чітко визначеному скалярному ланцюгу. Такий підхід забезпечує порядок, передбачуваність і контроль, але може обмежувати швидкість реагування через багатоступеневість прийняття рішень. Навпаки, в Agile-методології домінує гнучка, плоска структура, де команди самоорганізуються і мають значну автономію. Відсутність жорсткої ієрархії дозволяє прискорити процеси, сприяє швидшому прийняттю рішень та адаптації до змін. Прийняття рішень переміщується ближче до місця виконання роботи, що підвищує залученість та відповідальність учасників. Проте така гнучкість може призводити до викликів у координації та узгодженні дій між командами. На нашу думку, обидва підходи мають свої переваги та обмеження, і впливають на процес прийняття рішень по-різному, підкреслюючи баланс між контролем та адаптивністю.

У теорії управління Анрі Файоля формальність процесів і стандартизація документації займають центральне місце. Деталізовані процедури, суворі інструкції, регламентовані протоколи - усе це використовується для забезпечення послідовності та передбачуваності організаційної діяльності. Стандартизація сприяє узгодженості дій, полегшує контроль, мінімізує ризики відхилень.

Однак надмірна формалізація може призводити до бюрократизації, стримуючи гнучкість і обмежуючи інноваційність.

На противагу цьому, Agile-методологія пропагує гнучкість процесів і мінімізацію документації, фокусуючись на працюючому продукту та швидкому реагуванні на зміни. Документація в Agile розглядається як засіб, а не саме ціль - достатній мінімум для ефективної комунікації та передачі знань. Процеси є еволюційними, вони змінюються відповідно до потреб проекту та команди. Такий підхід сприяє інноваціям, підвищує мотивацію персоналу, стимулює залученість. Проте відсутність формалізації може призводити до неоднозначності або втрати важливої інформації в довгостроковій перспективі.

Таким чином, підходи до процесів і документації у Файоля та в Agile демонструють контраст між формальністю і гнучкістю, між стандартизацією і адаптивністю. Вибір між цими підходами залежить від контексту, специфіки організації, її стратегічних цілей. Можливо, поєднання елементів обох методологій дозволить досягти оптимального балансу між стабільністю і динамічністю.

Узагальнюючи спільні риси та відмінності між принципами Agile-методології та управлінськими постулатами Анрі Файоля, можна відзначити цікаву синергію та напругу між ними. Обидва підходи визнають значущість ініціативи, мотивації персоналу, комунікації та співпраці. Ініціатива, як каталізатор інновацій, підкреслюється як у Файоля, так і в Agile, але реалізується по-різному - через підтримку самоорганізованих команд або через стимулювання в межах ієрархічної структури. Водночас, розбіжності стають очевидними при порівнянні централізації влади та стандартизації процесів у Файоля з децентралізацією та гнучкістю в Agile. Ці контрасти впливають на сучасне управління персоналом, викликаючи необхідність пошуку балансу між контролем і автономією, між стабільністю та адаптивністю. Керівники стикаються з викликом - як інтегрувати традиційні управлінські принципи з гнучкими методологіями, щоб підвищити ефективність організації та задовольнити потреби швидкозмінного середовища. Вплив цих спільних рис та відмінностей проявляється у формуванні сучасних підходів до управління персоналом, де поєднання різних концепцій стає ключем до успіху.

На підставі проведеного дослідження, можна стверджувати, що, попри різні історичні контексти та підходи в принципах Agile та принципах Файоля, існують перетини в розумінні ключових аспектів управління персоналом. Ініціатива, комунікація, співпраця, мотивація - ці елементи повторюються, підкреслюючи їх універсальність. Водночас, відмінності, такі як централізація проти децентралізації, формальність проти гнучкості, не лише розділяють, але й доповнюють, відкриваючи можливості для синтезу традиційних і сучасних методів. Отримані результати мають значення як для теорії управління, доповнюючи її новими інсайтами, так і для практики, надаючи менеджерам інструменти для підвищення ефективності та адаптивності організацій у сучасних умовах. Наше дослідження не лише підтверджує релевантність обох підходів у

сучасному контексті, але й стимулює подальший діалог між класичною теорією та сучасними методологіями, що має важливе значення для розвитку науки та практики управління.

**Ключові слова:** agile-методологія, Анрі Файоль, принципи управління, управління персоналом.

### Список використаних джерел

1. Fowler, M., & Highsmith, J. (2001). *The agile manifesto*. *Software development*, 9(8), 28-35. URL: [https://andrey.hristov.com/fht-stuttgart/The\\_Agile\\_Manifesto\\_SDMagazine.pdf](https://andrey.hristov.com/fht-stuttgart/The_Agile_Manifesto_SDMagazine.pdf)
2. Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Martin, R., Mellor, S., Thomas, D., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Schwaber, K. & Sutherland, J. (2001, February). *The agile manifesto*. URL: <https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2019/09/agile-manifesto-download-2019.pdf>
3. Fayol, H. (1916). *Administration Industrielle et Générale*. Dunod, Paris. URL: [https://www.12manage.com/uploads/Principes\\_de\\_Fayol.pdf](https://www.12manage.com/uploads/Principes_de_Fayol.pdf)
4. Wikipedia contributors. (2024, August 21). *Henri Fayol*. In *Wikipedia, The Free Encyclopedia*. Отримано 15:58, Лютого 22, 2024, з [https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Henri\\_Fayol&oldid=1241431601](https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Henri_Fayol&oldid=1241431601)