

УДК 005.574:005.334.2:159.964.21

Ясинська Світлана Юліанівна
*викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)*
Гречкосій Інна Дмитрівна
*к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту організацій,
Одеський національний економічний університет (Україна)*

УПРАВЛІННЯ КОНФЛІКТАМИ В AGILE-КОМАНДАХ

JEL classification: D740; J540

Сучасний етап розвитку менеджменту та інноваційних технологій все частіше піднімає питання, які знаходяться на перехресті цих двох галузей. Ці питання стосуються реорганізації структури компанії, підвищення продуктивності, а також того, як компанії з найменшими витратами і втратами зможуть пристосовуватися до зовнішніх змін. У зв'язку з цим виникає необхідність у створенні більш гнучкого типу команди, яка буде спроможною проводити зміни і перетворення робочого процесу максимально ефективно і безболісно. Методологія Agile допомагає знайти відповіді на всі ці питання [1].

Agile, на відміну від класичного Project Management, з його жорстким регламентуванням заздалегідь встановленими вимогами (контрактами), дозволяє швидко реагувати, і досить гнучко адаптуватися до зовнішніх і внутрішніх змін. Такий підхід досягається за рахунок ітеративної розробки продукту і ефективного міжособистісного спілкування.

Фундаментом, який дозволяє Agile-командам досягати високої адаптивності та продуктивності, є здібності команди самоорганізовуватися навколо поставленої мети. Але імовірність виникнення конфлікту в Agile-командах набагато вище, ніж при більшості інших підходів до роботи. Це неминуче відбувається через природу самоорганізованих команд. Відсутність ролі, яка приймає всі рішення від імені команди, означає, що рішення приймаються на основі консенсусу, і що консенсус досягається тільки після розгляду, обговорення та уточнення різних точок зору. А на базовому рівні конфлікт – це ні що інше, як розбіжності з приводу підходів [2].

Спід Ліз пропонує модель, яка дозволяє проаналізувати конфлікт в Agile-команді. Модель включає наступні рівні.

Рівень 1: Перешкода.

Цей рівень складають повсякденні розчарування і роздратування, конфлікти проявляються і зникають самі собою. На цьому рівні люди не сходяться в думках, можуть виникати непорозуміння, конфлікти цілей та інтересів, – і членів команди це напружує.

На першому рівні команда зацікавлена в тому, щоб з'ясувати, що пішло не так і як це виправити. Це рівень конструктивних розбіжностей, які характерні для високопродуктивних команд.

Рівень 2: Розбіжностей.

Члени команди дистанціюються один від одного, щоб гарантувати, що з конфлікту вони вийдуть без втрат, або щоб зайняти зручну позицію для компромісу, який повинен виникнути сам собою. Вони можуть спілкуватися окремо з іншими членами команди, щоб перевіряти стратегії або шукати поради й підтримки. Виникає напруження, але люди поки не налаштовані вороже, просто остерігаються підступу.

Рівень 3: Поєдинок.

На рівні 3 виникає ефект нашарування, це пов'язано з тим, що попередні конфлікти та проблеми залишаються невирішеними. На цьому рівні утворюються фракції, між якими починається боротьба за владу. У Agile-команді це може статися непомітно, тому що особливість agile – почуття спільності.

Люди починають поділяти членів команди на «свій», «чужий». Людей починають ототожнювати з проблемами, і це стає приводом для випадів. Люди не готові відмовитися від звинувачень.

Рівень 4: Хрестовий похід.

Члени команди вважають, що люди, що знаходяться по «іншу сторону» конфлікту, не

зміняться. Фракції зміцнюються, і навіть можуть об'єднатися в псевдо організаційну структуру всередині команди. Людей починають ототожнювати з їх приналежністю до тієї чи іншої фракції, ніж до всієї команди в цілому, так що самовідчуття команди втрачається. Люди і їх ролі сприймаються як одне ціле, стає можливим таврувати людину за його причетність до групи, а не за ідеї. Ці нападки мають ідеологічний характер, і фокус діалогу зміщується з конкретних проблем і фактів до справи принципу і честі.

Рівень 5: Світова війна.

Недостатньо, якщо одні виграють – інші повинні програти. «Ми повинні переконатися, що ця жахлива ситуація не повториться знову!» На рівні 5 існує тільки один варіант: ізолювати бійців (також відомих, як члени команди), щоб вони один одного не покалічили. Ніякий конструктивний результат в даному випадку неможливий [3; 4].

При конструктивному управлінні конфліктами в Agile-команді необхідно зупинити його розвиток, знизити рівень напруги конфлікту. Для цього необхідно розуміння: Який рівень конфлікту? Які є проблеми? Як би я відповів на стороні А, Б? Які є варіанти вирішення конфлікту? Що я, як учасник команди, повинен зробити (в разі чого)?

Ключем до управління конфліктами в гнучкій команді є здатність проводити межу між розбіжностями по роботі та особистими розбіжностями.

Коли ми працюємо в звичайних умовах, то розуміємо, що ці два поняття розділені. Але коли напруга в проєктній ситуації наростає, межі, що розділяють роботу і особисте, можуть швидко розмитися. Тому важливо не допустити того, щоб розбіжності по роботі не переростали в особисті розбіжності [5].

Кожен член команди несе особисту відповідальність за збереження цих меж та може повернути увагу до того, що конфлікти стають особистими [4].

Виявлення напруги і розбіжностей на ранніх етапах конфлікту, участь усіх членів команди у вирішенні ситуації, дозволяє членам команди перейти із зони конфлікту в зону конструктивних розбіжностей, що само по собі вже сприяє виходу на новий рівень продуктивності.

Підсумовуючи, варто зазначити, що будь-який конфлікт можна передбачити, спрогнозувати і управляти його розв'язанням, але для того щоб це зробити, необхідно постійно відстежувати ситуацію в робочій команді та оперативно реагувати на неї на ранній стадії. Зважаючи на особисту зацікавленість кожного члена команди в продуктивній роботі, це зробити простіше.

Література

1. Адкинс Л. *Коучинг Agile-команд*. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2017. 416 с.
2. Савунов В. *Управление пятью уровнями конфликтов в Agile*. URL: <https://scrumtrek.ru/blog/soft-skills/92/upravlenie-pyatyurovnyami-konfliktov-v-agile> (дата обращения: 08.05.2021).
3. *Пять уровней конфликта, или что делает agile – коучу при разногласиях в команде*. 2018. URL: <https://biz.mann-ivanov-ferber.ru/2018/02/28/5-urovnej-konflikta-ili-chto-delat-agile-kouchu-pri-raznoglasiyah-v-komande> (дата обращения: 12.05.2021).
4. Jordan A. *Handling Conflict on Agile Teams*. July 23, 2020. URL: https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=643731&thisPageURL=/articles/643731/Handling-Conflict-on-Agile-Teams#_=_ (access date: 12.05.2021).
5. Савкин К. С. *Коммуникация в Agile команде*. URL: <https://www.savkinks.ru/agile-komanda.htm> (дата обращения: 05.05.2021).

UDC 621.788:631.1

Olena Amelnytska
Ph.D, Associate Professor of Transport Management and Logistics Department,
Priazovsky State Technical University (Ukraine)

IMPLEMENTATION OF LOGISTIC CONTROL AT THE AGRICULTURAL ENTERPRISE

JEL classification: L210; P130

The functioning of industrial enterprises in today's conditions requires the solution of complex, multilevel problems in order to ensure a certain level of competitiveness, increase sales of goods and services and increase production efficiency. The solution of all these problems together is possible provided