*Доктор экономических наук, доцент,
заведующий кафедрой,
Ey_kamchatova@guu.ru*

*Кафедра управления инновациями,
Государственный университет управления,
Москва, Российская Федерация*

А. Д. Царькова

*Студент,
Alona.tsarcova.ru@gmail.com*

*Государственный университет управления,
Москва, Российская Федерация*

Особенности гибкого управления при реализации инновационных проектов

Аннотация: В современных условиях бизнес должен быстро и эффективно реагировать на динамичное изменение его окружения, в т.ч. трендов, формирующих и оказывающих влияние на развитие экономики. Способность мобильно внедрять и успешно реализовывать инновационные проекты в различных сферах деятельности обуславливает устойчивое развитие бизнеса. Одним из инструментов, способных повысить производительность бизнес-процессов компании, является agile. Применение методики управления на основе гибких подходов при реализации инновационных проектов направлено на повышение эффективности системы управления компании в целом.

Ключевые слова: agile, проект, команда, инновации, гибкое управление.

E. Y. Kamchatova

*Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,
Head of the Department,
Ey_kamchatova@guu.ru*

*Department of Innovation Management,
State University of Management,
Moscow, Russian Federation*

A. D. Tsarkova

*Student,
Alona.tsarcova.ru@gmail.com*

*State University of Management,
Moscow, Russian Federation*

Features of flexible management in the implementation of innovativt projects

Abstracts: *In modern conditions, a business must quickly and effectively respond to the dynamic changes in its environment, including trends that form and influence the development of the economy. The ability to implement mobile and successfully implement innovative projects in various fields of activity determines the sustainable development of the business. One of the tools that can increase the productivity of a company's business processes is agile. The use of management methods based on flexible approaches in the implementation of innovative projects is aimed at improving the efficiency of the company's management system as a whole.*

Keywords: *agile, проект, команда, инновации, гибкое управление.*

Текущий этап развития экономической науки характеризуется высокой степенью синтеза различных методик и адаптации существующих подходов к оценке, выбору и обоснованию проектных решений. Многие из них, в том числе инновационные, требуют особого взгляда на управление, ввиду необходимости их быстрой диффузии во все сферы деятельности, что обуславливает важность адаптации подходов к управлению инновационными проектами. В настоящее время в рамках проектного управления компаний наблюдается активное внедрение Agile — гибкого подхода к управлению проектами. [1]

Для компаний, входящих и формирующих инновационную среду, которая подвержена кардинальным, а в ряде случаев и радикальным изменениям в короткий временной лаг, возникает необходимость обеспечения конкурентоспособности и реализации нововведений. Это обстоятельство выявляет особенности управления инновационными проектами, которым присуще высокие риски: сложность прогнозирования достижения результатов, обеспечения доходности проекта и др. Для облегчения быстрой адаптации проектов к текущим условиям их реализации используется методика Agile. [2]

Agile — это система взаимодействия, которая позволяет команде совместно создавать продукты. Его снова заключена в формировании команды проекта, основными участниками которого являются заказчик, инициатор проекта, куратор проекта, менеджер проекта и рабочая группа проекта. [3]

Гибкое управление предполагает отсутствие чёткого распределения ролей в команде. Основой такого управления является взаимодействие и координация процессов и результатов достижения целей с возможностью своевременного делегирования части функционала между участ-

никами команды. Отсутствие жёстких ограничений создает ряд преимуществ, например: заказчик в короткие сроки получает работоспособную версию продукта; плотные коммуникации и постоянный мониторинг способствуют повышению качества выполнения заказа; снижается риск выполнить заказ не соответствующий запросу (что особо актуально при реализации инновационных решений).

При этом важно выделить основные недостатки, присущие при гибкой системе управления: неопределенность конечных сроков и требуемых ресурсов затрудняет планирование; особые требования к команде; отсутствие регулярного участия заказчика в реализации проекта.

В основе гибких технологий управления лежит несколько принципов, соблюдение которых позволяет быстро и эффективно решать поставленные задачи. К таковым можно отнести:

- инструменты и процессы не так важны, как взаимодействие людей;
- полная документация не так важна, как работающий продукт;
- подписанный договор не так важен, как сотрудничество с заказчиком;
- следование первоначальному этапу не так важно, как готовность к изменениям в процессе работы;
- поддержка и мотивация всех, кто работает с этим проектом. [4]

Видится важным выделить особенности гибкого управления в проектах, направленных на реализацию проекта.

1. Качество web-продукта: введение заказчика в курс дела способствует корректировки процесса для повышения качества.

2. Высокая скорость разработки: разработка продукта длится не более месяца, к концу этого срока нужно представить пилотную версию.

3. Минимизация рисков: заказчик может оплатить какое-то количество итераций и в процессе работы имеет возможность понять, что он получит именно то, что хочет в срок.

Заказчик может наблюдать за ходом работы над проектом, корректировать его функциональность, тестировать или запускать его.

В случае, если у разных компаний одинаковые компетенции в маркетинге, стратегии, финансовой части и технологиях создания продукта, выбор клиента упадёт на команду, где присутствуют здоровые взаимоотношения: минимум/отсутствие интриг и путаницы, высокая продуктивность в работе, высокий уровень этики и низкая кадровая текучка. [5]

Методика agile хорошо подходит для управления инновационной командой — группой людей, обособленной от остальной организации, которая несет ответственность за разработку и введение крупных инноваций.

По agile менеджмент должен отказаться от ролей «начальник/подчиненный» и постоянно работать в команде. Agile — это философия работы абсолютно всей инновационной команды. Методика рекомендует работать сообща и помогать каждому при решении каких-либо вопросов. По этой методике руководитель проекта — это лидер, устанавливающий основные правила командной работы и сотрудничества. Такой подход позволяет спрашивать со всех одинаково, т. к. все находятся в равных условиях. [6] При отсутствии социального лифта людям проще взаимодействовать в команде. Также в ходе командной работы применяются новые навыки, и команда исправляет ошибки вместе, что исключает их появление в следующем цикле. Это позволяет сплотиться и достичь наилучшего результата по окончании инновационного проекта. Agile — это система командного взаимодействия, позволяющая совместно создавать продукты.

В некоторых организациях для более быстрых поставок продукта на рынок и более точного попадания в потребности клиента создаётся Agile команда — кроссфункциональная и самоорганизованная команда, которая отвечает за поставку нового продукта end-to-end (от начала и до конца) и которая имеет все необходимые ресурсы для этого. Существуют три самые распространённые роли в такой команде, которые отвечают за свои сферы в работе.

- 1) владелец продукта — ценность продукта;
- 2) скрам-мастер — взаимодействие в команде;
- 3) разработчик — создание продукта.

Данное распределение ролей позволяет членам команды сфокусироваться на своем функционале и выполнять его максимально качественно. Показателем качества функционала участника команды является качество продукта — совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности людей.

Agile применим для сфер деятельности, где создаётся продукт, который либо не существовал, либо не имеет аналогов, либо является технологически сложным.

Таким образом, Agile-методы применимы в следующих областях:

1. Программное обеспечение для мобильных приложений, игр и т.п.
2. Стартап-проекты — это самая подходящая площадка для внедрения гибких методологий.
3. Интернет и СМИ.
4. Медицинские проекты.
5. Образовательные продукты. Если мы имеем ввиду что-то новое, а не старые методы и практики, то образовательные проекты ищут инновации на замену старым технологиям.
6. Консалтинг — в этой сфере каждый проект нуждается в применении большого количества принципов Agile Manifesto.
7. Разработка финансовых и страховых продуктов. [7]

Для эффективного достижения целей, которые ставятся перед менеджерами управленцами, используются Agile инструменты.

Обычно Agile-инструментами называют скорее социальные технологии — ретроспективы, ежедневные встречи команды и прочее.

Однако чаще применяемые инструменты Agile — это канбан-доски и приложение Trello.

Канбан-доски — это очень популярный способ управления проектами. А Trello — востребованный инструмент канбана, но не самый удобный и понятный. Менеджер не сможет отследить загруженность команды, потому что в Trello для этого нет специальных опций. Также этот инструмент не подойдет для управления большими и сложными проектами, так как здесь нет ни календаря, ни системы приоритетов. Но Trello позволяет подключить один из этих бонусов платно. Также в этом инструменте нет возможности просматривать более одной доски сразу. Для более продуктивной работы были разработаны альтернативы. Рассмотрим самые популярные замены Trello. [8]

1. WEEEEK — инструмент самый гибкий и простой в системе управления проектами. Он базируется на принципе недельного планирования. Также в WEEEEK есть режим календаря, который позволяет смотреть все проекты в одном месте.

2. Wrike — В этом инструменте есть функции корпоративного уровня, интеграции, система приоритетов, подзадачи, разные режимы просмотра задач и т.д. Wrike это комплексное решение, но большое количество важных опций доступно только платно. В использование он достаточно трудный.

3. Asana — вторая по популярности система управления проектами. Это более функциональный инструмент, чем обычный канбан. Тут есть возможность просмотра задач, поставленных менеджером проекта, в различных режимах. Также присутствует простой и понятный интерфейс.

4. ClickUp — самая функциональная замена Trello. В этом инструменте собрано много различных дополнений, например, тайм-трекер, заметки, интеллект-карты, электронные таблицы, различные режимы просмотра задач (диаграмма Ганта, календарь, список). Но есть один большой минус — сложный и непонятный интерфейс.

5. YouGile — российский сервис, который работает только по принципу Agile. Здесь максимально понятный интерфейс. У задач есть своя система приоритетов и встроенные чаты. Также есть возможность просматривать чужие задачи, что достаточно удобно для пользователей.

Нужно понимать, что Trello это ограниченный в функциональности инструмент, который замедляет работу команды над каким-либо проектом, поэтому следует использовать перечисленные выше альтернативные инструменты.

Таким образом, Agile набирает популярность из-за роста и развития технологий и цифровизации. В финансовой сфере его используют 91% банковских организаций. Однако в старых отчетах компании замечено, что еще примерно четыре—пять лет назад гибкие методологии применяли всего лишь 43% опрошенных организаций. В 2020 г. их количество увеличилось до 80%. В банках эти системы разработки использует 91%. В опросах торговых компаний хорошо отражается, какая часть использует Agile — 60%. За последние пару лет данный показатель вырос до 67%.

К сожалению, гибкие методологии разработки применяют только 25% опрошенных государственных организаций. Этот подход достаточно прозрачен, легко управляем и постоянно повышает скорость разработки какого-либо продукта. [9]

Почти 90% компаний, которые приняли участие в опросе применяют Agile на рынке системной интеграции. В телекоме 80% опрошенных компаний ввели гибкие методологии разработки в свои организации. [10]

Из-за конкуренции, которая постоянно находится в состоянии роста, возможность быстро перестраиваться и адаптироваться становится важнее для большого количества организаций. А значит, применяе-

мые нами гибкие подходы продолжают своё развитие, а новые будут создаваться для получения превосходства над конкурентноспособными организациями.

Список литературы

1. https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая_методология_разработки (дата обращения 25.07.2021).
2. <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile/> (дата обращения 27.07.2021).
3. Гришин В.Н., Коновалова О.В. Современные подходы к управлению рисками проектов в сфере венчурного инвестирования. Приоритетные и перспективные направления научно-технического развития Российской Федерации. Материалы I-й Всероссийской научно-практической конференции. 2018. С. 57–61.
4. <https://bbooster.online/stati/agile-metodologiya-upravleniya-proektami.html#:~:text=Agile%20-%20это%20семейство%20гибких,процесс%20его%20выпуска%20на%20рынок> (дата обращения 28.07.2021).
5. <https://4brain.ru/blog/agile/> (дата обращения 29.06.2021).
6. Дегтярева В.В. Предпринимательская команда инновационного проекта. Научно-методический электронный журнал Концепт. 2013. № Т 3. С. 1146–1150.
7. <https://rb.ru/opinion/all-about-agile/> (дата обращения 10.08.2021).
8. <https://weeek.net/ru/blog/trello-alternatives> (дата обращения 13.08.2021).
9. Дегтярёва В.В., Гуреев П.М., Трубкин Д.А. Основные предпосылки внедрения системы workforce management для оптимизации рабочего времени персонала // Вестник университета. 2021. № 1. С. 5–12.
10. <https://www.comnews.ru/content/213496/2021-03-12/2021-w10/agile-nabiraet-populyarnost-rossii> (дата обращения 16.08.2021).
11. Камчатова Е.Ю., Хайрулова М.В., Зорин Е.К. Современные инструменты управления бизнесом в условиях развития цифровых технологий. Путеводитель предпринимателя. 2021. Т. 14. № 1. С. 28–41.

References

1. https://ru.wikipedia.org/wiki/Гибкая_методология_разработки (circulation date 25.07.2021).
2. <https://scrumtrek.ru/blog/agile-scrum/4029/metodologiya-agile/> (circulation date 27.07.2021).
3. Grishin V.N., Konovalova O.V. Modern approaches to risk management of projects in the field of venture investment. Priority and promising areas of scientific and technical development of the Russian Federation. Materials of the 1st All-Russian Scientific and Practical Conference. 2018. С. 57–61.
4. <https://bbooster.online/stati/agile-metodologiya-upravleniya-proektami.html#:~:text=Agile%20-%20it%20family%20flexible,process%20its%20issue%20on%20market> (circulation date 28.07.2021).

5. <https://4brain.ru/blog/agile/> (circulation date 29.06.2021).
6. Degtyareva V.V. Entrepreneurial team of the innovative project. Scientific and methodological electronic journal Concept. 2013. № Т 3. С. 1146–1150.
7. <https://rb.ru/opinion/all-about-agile/> (circulation date 10.08.2021).
8. <https://weeek.net/ru/blog/trello-alternatives> (circulation date 13.08.2021).
9. Degtyareva V.V., Gureev P.M., Trubkin D.A. The main prerequisites for the implementation of the workforce management system for optimizing the working time of staff. University Bulletin. 2021. № 1. С. 5–12.
10. <https://www.comnews.ru/content/213496/2021-03-12/2021-w10/agile-nabiraet-populyarnost-rossii> (circulation date 16.08.2021).
11. Kamchatova E.Yu., Khairulova M.V., Zorin E.K. Modern tools for business management in the context of the development of digital technologies. Entrepreneur's guide. 2021. Т. 14, No. 1. S. 28–41.