

МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС · MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Вестник МИРБИС. 2023. № 2 (34)'. С. 180–185.

Vestnik MIRBIS. 2023; 2 (34)':180–185.

Научная статья

УДК 338.48

DOI: 10.25634/MIRBIS.2023.2.22

Обзор гибких методологий управления проектами и их влияние на результативность деятельности компаний

Юрий Константинович Романов — Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт) — Институт МИРБИС, Москва, Россия. Yriyit79@yandex.ru

Аннотация. В статье приводится классификация существующих гибких технологий проектного управления, рассматривается эффективность их применения и вклад в развитие компаний. Статья рассчитана на широкий круг читателей.

Ключевые слова: гибкие методологии, проектная деятельность, управление, Agile, Scrum, Kanban.

Благодарности. Автор благодарит научного руководителя — кандидата экономических наук, доцента Игоря Павловича Корнеева (Институт МИРБИС, Москва, Россия) за консультационную поддержку при написании статьи.

Для цитирования: Романов Ю. К. Обзор гибких методологий управления проектами и их влияние на результативность деятельности компаний. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.22 // Вестник МИРБИС. 2023; 2: 180–185.

JEL: M21, O14

Original article

An overview of agile project management methodologies and their impact on company performance

Yuriy K. Romanov — Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute) — Institute MIRBIS, Moscow, Russia. Yriyit79@yandex.ru

Abstract. The article provides a classification of existing flexible project management technologies, examines the effectiveness of their application and contribution to the development of companies. The article is intended for a wide range of readers.

Key words: agile methodology, project management, Agile, Scrum, Kanban.

Acknowledgments. The author would like to thank his supervisor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor Igor P. Korneev (Institute MIRBIS, Moscow, Russia), for consulting support while writing the article.

For citation: Romanov Yu. K. An overview of agile project management methodologies and their impact on company performance. DOI 10.25634/MIRBIS.2023.2.22. *Vestnik MIRBIS*. 2023; 2: 180–185 (in Russ.).

JEL: M21, O14

Введение

В условиях современного быстро меняющегося внешнего окружения, для любой компании, необходимо оперативно реагировать, подстраивая свои механизмы управления и развития под действительность. Управление проектами затрагивает все основные направления деятельности. От правильного выбора системы управления проектами зависит успех его реализации. Также, немаловажное значение имеет и сфера деятельности предприятия, так как от этого в значительной степени могут меняться приоритеты при выборе

инструментов для обеспечения результатов в зависимости от критериев — динамичности, гибкости, последовательности, критичности и так далее. Из всего вышесказанного очевидно, что традиционные методы управления ресурсами в проектах требуют кардинального изменения подхода.

Материалы и методы

Управление проектами включает большое количество подходов, методов и инструментов. Но все их объединяет общая суть и цель проектного управления. Любой проект имеет некоторые обязательные признаки:

1. Результатом проекта является уникальный продукт, услуга.

2. Характеризуются наличием целей.
3. Это временное предприятие, имеющее начало и конец.
4. Как правило, существуют ограничения (ресурсы, время).

Существующие методологии проектного управления можно поделить на два блока:

1. Классические (традиционные) последовательные методологии. К ним можно отнести следующие:

- a) каскадная (водопадная) модель (waterfall);
- b) метод критического пути;
- c) метод критической цепи.

2. Гибкие методологии (Agile). Наиболее известные и часто встречающиеся фреймворки:

- a) scrum;
- b) kanban;
- c) экстремальное программирование;
- d) адаптивный проектным менеджмент.

Классические методологии используют последовательный подход к выполнению этапов проекта. Такие подходы хорошо работают на жестко регламентированной деятельности, а также там, где есть четкое понимание ограничений проекта, ясны цели, методы и инструменты, с помощью которых будет достигнут результат проекта [Коул 2019]. Для примера можно привести проекты строительства зданий и сооружений.

Чем больше переменных в проекте, тем больше он подвержен рискам, изменениям от старта до финиша. Причем чем ближе к завершению проекта появляются корректировки, тем боль-

шее влияние они оказывают на проект.

Рассмотрим группу гибких методологий более подробно. Популярность методологии, главным образом, обязана быстрому темпу развития технологий, росту инноваций, высокой конкуренции. Гибкость — это как раз быстрая адаптация под изменяющиеся внешние факторы. Именно методология Agile строится на коротких циклах, каждый из которых дает ощутимый результат. При этом сохраняется высокая гибкость и адаптивность всего проекта. Данные подходы позволяют также минимизировать риски, получить быструю обратную связь от потребителей продукта проекта (заказчика) к рабочей команде проекта.

Основа Agile методологии — «манифест гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto)» [Agile-манифест... 2001]. Впервые данный документ был опубликован в 2001 году. Созданию манифеста послужила встреча коллектива авторов из 17-ти человек на одном из горнолыжных курортов в штате Юта. Изначально методология создавалась как новый способ управления разработкой программного обеспечения. Весь коллектив авторов понимал, что отрасли необходимо было разработать быстрый способ продукта на рынок без ущерба стоимости и сроков реализации. Основная сформировавшаяся идея — деление проекта на короткие итерации (спринты), позволяющие ускорить разработку, тестирование, передачу результата заказчику, а также оперативно вносить изменения.

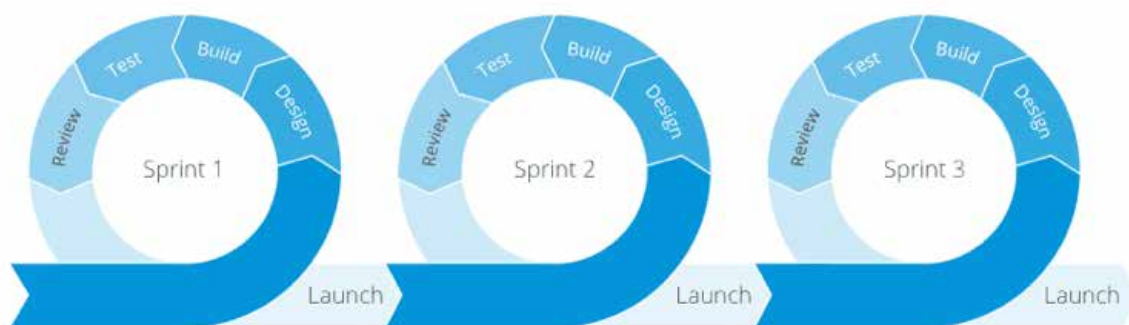


Рис. 1. Итерации (спринты) в Agile
Источник: [Вольфсон 2017]

С момента подписания манифеста гибкие пределы, проникнув в другие сферы деятельности, заняли почти весь рынок разработки. Манифест включает в себя основные ценности программного обеспечения и вышли за его границы:

1. «Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Таким образом, не отрицая важности того, что справа, мы всё-таки больше ценим то, что слева» [Agile-манифест... 2001].

Agile-манифест – декларация ценностей



Рис. 2. Ключевые ценности методологии Agile

Источник: [Agile-манифест... 2001]

Манифест также определяет 12 принципов методологии Agile. Рассмотрим каждый из них [там же]:

1. «Наивысшим приоритетом для нас является удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.» Один из ключевых принципов методологии. Идея состоит в том, что ценность, которую несет продукт проекта должна разбиваться на части и передаваться заказчику. Это — ключевое отличие от классических методологий, продукт которых мы получаем на финальных стадиях проекта.
2. «Изменение требований приветствуется, даже на поздних стадиях разработки. Agile-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества». Еще одно отличие от классических проектов. Основной посыл — как можно раньше инициировать изменение, как только появилась такая потребность. В классическом подходе стоимость изменения увеличивается и на финальных стадиях проекта она становится критичной [Вольфсон 2017].
3. «Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев». Весь проект поделен на интервалы продолжительностью 2–8 недель (спринт), каждый из которых заканчивается сдачей рабочего продукта, который можно «пощупать», заказчику.
4. «На протяжении всего проекта разработчики и представители бизнеса должны ежедневно работать вместе». Вся методология предполагает, что общение в команде должно быть регулярным, что необходимо для успешного завершения проекта.
5. «Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, создайте условия, обеспечьте поддержку и полностью доверьтесь им». Создавать проектную команду нужно исходя из компетенций и возможности исполнителей, а успех проекта строится на предоставлении независимости в решении задач, а также в правильном подходе к мотивации.
6. «Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри команды». Любое взаимодействие между членами проектной команды должно быть личным, только в этом случае эффективность будет больше, чем при использовании невербальных средств (почта, мессенжеры). Как правило, команды размещают в одном помещении, либо (в условиях карантина) организуются постоянные видеоконференции.
7. «Работающий продукт — основной показатель прогресса». Основной упор нужно делать именно на свойствах продукта, которые дают ценность. Все остальное — вторично (отчетность, избыточная документация и так далее).
8. «Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. Agile помогает наладить такой устойчивый процесс разработки». Основная цель — обеспечить равномерную загрузку проектной коман-

ды. В этом случае практически исключаются периоды авральных работ, тем самым предотвращая выгорание сотрудников.

9. «Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта». Вся рабочая команда проекта должна улучшать свои показатели на постоянной основе, совершенствоваться, развивать свои компетенции, тем самым улучшая конечный продукт.

10. «Простота — искусство минимизации лишней работы — крайне необходима». Суть в том, чтобы сделать продукт в соответствии с критериями, не тратя ресурсы на сопутствующие задачи и потребности, которые не добавляют ценности в конечный продукт.

11. «Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд». Только хорошо слаженные и мотивированные команды достигают высоких результатов. При этом у команды должны

быть соответствующая свобода действий, а также полномочия.

12. «Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы». Команде проекта необходимо проводить встречи с анализом результата работы, выявлять пути улучшения.

Результаты

Популярность подходов Agile с каждым днем все увеличивается, завоевывая новые сферы, захватывая все более консервативные предприятия. В январе 2023 года вышли результаты исследования, проведенного компанией ScrumTrek в партнерстве с МТС Банк, РТЛабс, MangoOffice «Об исследовании Agile в России 2022», в котором приняли участие 1251 человек из 75 городов [Agile в России 2022], подтверждает данные факты. Ниже, на рисунке 3, приведена таблица соответствия поставленных организациями целей и полученными выгодами от внедрения Agile.

Ожидания от Agile	Полученные выгоды от Agile
1. Согласованность бизнеса и ИТ 62%	1. Управление меняющимися приоритетами 76%
2. Управление меняющимися приоритетами 57%	2. Прозрачность 72%
3. Качество продуктов 56% (заметили выгоду 48%)	3. Управление распределенными командами 64%
4. Ускорение delivery 51%	4. Согласованность бизнеса и ИТ 62%
5. Прозрачность 49%	5. Ускорение delivery 56%
6. Производительность команд 47%	6. Производительность команд 54%

Рис. 3. Поставленные цели (ожидания) в сравнении с полученными выгодами

Источник: [Agile в России 2022]

Гибкие методологии управления проектами повышают адаптивность и результативность компаний. Для того, чтобы подходы Agile работали на предприятии и вносили вклад в повышение его эффективности, необходимо качественно подойти к подготовке организации к изменениям. Ниже предлагаются рекомендации, необходимые для эффективного внедрения методологии, а также некоторые аспекты, при которых внедрение гибких методологий не целесообразно.

Agile допустимо внедрять в организациях, где нет жесткой регламентации процессов. Нужно правильно выбирать инструментарий для работы и не пытаться везде применить гибкий подход.

В первую очередь нужно ориентироваться на сам проект и его задачи. Agile не применим в том случае, когда работы над реализацией проекта нельзя разбить на малые части, давая ценность по окончании каждого спринта.

Немаловажную роль играет и готовность персонала компании. Гибкая методология базируется на самоуправляемых командах. Согласно статистике, потребуется существенные затраты, в том числе и материальные, на обучение персонала, перестроение мышления каждого члена группы. Целесообразно запускать работу по новой методологии одной команды, вложив в ее развитие максимум усилий. Только после успешной адап-

тации команды постепенно расширять концепцию на смежные подразделения и команды.

Еще одна из распространенных ошибок — выделение команды на частичную занятость. Такой подход в корне противоречит концепции Agile, которая предусматривает стопроцентное погружение команды в работу над проектом. Тут не должно быть каких-либо исключений. В противном случае мы видим явное искажение ценностей, что не даст ожидаемый результат от внедрения.

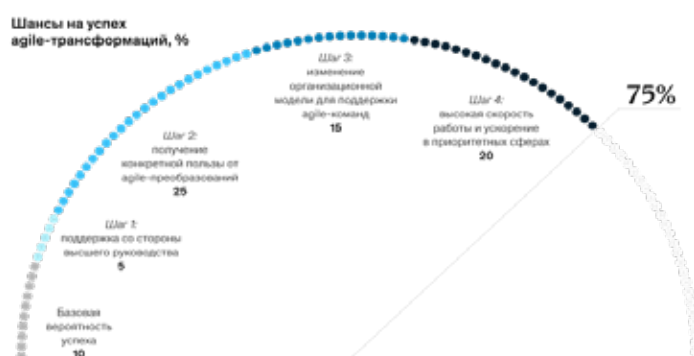


Рис. 4. Четыре шага повышения успеха agile-трансформации до 75 %
Источник: [Как добиться реальных ... 2021]

Еще один существенный пункт — оценка зрелости команды. Все гибкие фреймворки — это командная работа, направленная на ускоренную поставку ценности заказчику. Для проверки зрелости команды целесообразно применять оценку 360, либо аналогичные инструменты.

Согласно исследованию McKinsey & Company

«Как добиться реальных результатов от agile-трансформации» [Как добиться реальных... 2021] только 10 % респондентов подтверждают успешность проведенной agile-трансформации, но при этом эффект от внедрения существенный — повышение операционной эффективности на 30 %, производительности труда — на 20–40 %. В ходе исследования было выявлено, что для повышения шансов на успех до 75 % необходимо реализовать четыре шага (рисунок 4).

Заключение

Исходя из проведенного анализа можно сформулировать основные преимущества, которые получает организация от внедрения гибких методологий проектного управления.

1. Способность к адаптации.
2. Ускоренная передача продукта.
3. Минимизация рисков проекта.
4. Непрерывная работа и контакт с заказчиками.
5. Внедрение инноваций.
6. Снижение непроизводственных затрат [Ригби 2022].

При этом не стоит забывать, что данная методология — не панацея от всех проблем. Для получения высокого результата необходимо правильно использовать предлагаемые подходы и методы, корректно выбирать фреймворк, а также учитывать специфику предприятия, его уровень зрелости и готовность к адаптации.

Список источников

1. Вольфсон 2017 — Вольфсон Б. Л. Гибкое управление проектами и продуктами. Санкт-Петербург : Питер, 2017. 144 с. ISBN: 978-5-496-01323-9.
2. Как добиться реальных... 2021 — Как добиться реальных результатов от agile-трансформации // McKinsey & Company : официальный сайт. Текст : электронный. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/how-to-achieve-real-results-from-agile-transformation>. Дата публикации 14.01.2021.
3. Коул 2019 — Коул Р. Блистательный Agile: гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban / Р. Коул, Э. Скотчер ; [перевод с английского]. Санкт-Петербург : Питер, 2019. 304 с. ISBN: 978-5-4461-1051-3.
4. Ригби 2022 — Ригби Д. Agile, который работает. Как правильно трансформировать бизнес во времена радикальных перемен / Д. Ригби, С. Берез, С. Элк ; [перевод с английского]. Москва : Бомбора, 2022. 320 с. ISBN: 978-5-04-154551-2.
5. Agile-манифест... 2017 — Agile-манифест разработки программного обеспечения / Майк Биддл, Кент Бек, Джефф Сазерленд и др. 2001. Текст : электронный. URL: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (дата обращения 26.01.2023).
6. Agile в России 2022 — Agile в России 2022 : отчет о ежегодном исследовании / ScrumTrek, 2022 // ScrumTrek : официальный сайт. Текст : электронный. URL: <https://agilesurvey.ru/report22#full> (дата обращения 26.01.2023). Доступ к полной версии по регистрации.

References

1. Wolfson B. L. *Gibkoye upravleniye proyektami i produktami* [Flexible management of projects

- and products]. St. Petersburg : Piter Publ., 2017. 144 p. ISBN: 978-5-496-01323-9 (in Russ.).
2. Kak dobit'sya real'nykh rezul'tatov ot agile-transformatsii [How to achieve real results from agile transformation]. *McKinsey & Company* : official website. Text : electronic. Available at: <https://www.mckinsey.com/en/our-insights/how-to-achieve-real-results-from-agile-transformation>. Publication date 01/14/2021 (in Russ.).
 3. Cole R. *Blistatel'nyy Agile: gibkoye upravleniye proyektami s pomoshch'yu Agile, Scrum i Kanban* [Brilliant Agile: Agile Project Management with Agile, Scrum and Kanban]. By R. Cole, E. Scotcher ; [translation from English]. St. Petersburg : Piter Publ., 2019. 304 p. ISBN: 978-5-4461-1051-3 (in Russ.).
 4. Rigby D. *Agile, kotoryy rabotayet. Kak pravil'no transformirovat' biznes vo vremena radikal'nykh peremen* [Agile that works. How to properly transform business in times of radical change]. By D. Rigby, S. Berez, S. Elk ; [translation from English]. Moscow : Bombora Publ., 2022. 320 p. ISBN: 978-5-04-154551-2 (in Russ.).
 5. *The Agile Manifesto for Software Development*. By Mike Biddle, Kent Beck, Jeff Sutherland et al. 2001. Text : electronic. Available at: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html> (Accessed 01/26/2023) (in Russ.).
 6. *Agile v Rossii 2022* [Agile in Russia 2022] : annual research report. ScrumTrek, 2022. *ScrumTrek* : official website. Text: electronic. Available at: <https://agilesurvey.ru/report22#full> (Accessed 01/26/2023). Access to the full version by registration (in Russ.).

Информация об авторе:

Романов Юрий Константинович — студент магистратуры, Московская международная высшая школа бизнеса МИРБИС (Институт), ул. Марксистская, 34/7, Москва 109147, Россия.

Information about the author:

Romanov Yuri K. – master student, Moscow International Higher School of Business MIRBIS (Institute), 34/7 Marksistskaya st., Moscow, 109147, Russia.

Статья поступила в редакцию 10.02.2023; одобрена после рецензирования 27.02.2023; принята к публикации 30.06.2023.

The article was submitted 02/10/2023; approved after reviewing 02/27/2023; accepted for publication 06/30/2023.