

УДК 658.3.012.4

Чуланова О. Л.
Chulanova O. L.

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ: ГИБКАЯ МЕТОДОЛОГИЯ AGILE MANIFESTO

INNOVATIVE PROJECT MANAGEMENT TECHNOLOGIES: AGILE-MANIFESTO FLEXIBLE METHODOLOGY

В статье рассмотрены характеристики и возможности, которые предоставляет Agile как инновационная технология управления проектами. Представлены основные разновидности Agile. Определены возможности применения каждой из разновидностей с точки зрения работы с персоналом. Представлены основные проблемы применения данного инструмента управления проектами. Определены направления и перспективы дальнейших исследований по данному направлению.

The article examines the characteristics and capabilities that Agile provides as an innovative technology for project management. The main varieties of Agile are presented. The possibilities of using each of the varieties from the point of view of working with personnel are determined. The main problems of using this project management tool are presented. Directions and prospects of further research in this area are outlined.

Ключевые слова: управление проектами, инновационные технологии управления проектами, гибкая методология Agile, разновидности Agile .

Keywords: project management, innovative technologies for project management, Agile flexible methodology, Agile varieties.

В современных условиях экономической нестабильности конкурентоспособность субъектов социально-экономической деятельности определяется возможностями, скрытыми в том числе в управлении организациями, территориальными образованиями [10]. Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулирования целей организации и их достижения.

Управление персоналом является сферой деятельности, характерной для всех организаций, главной задачей которой является обеспечение организации персоналом и целенаправленном его использовании [15]. На руководство возлагается задача эффективного использования человеческого капитала организации [7, 18], особенно молодежи, обладающей большим творческим и энергетическим потенциалом [19].

Проект, по мнению А. М. Макарова, – это комплекс взаимосвязанных мероприятий, предназначенных для достижения поставленных задач с четко определенными целями в течение заданного периода времени и установленном бюджете [10]. Близкое определение дает и В. Д. Шапиро, который под проектом понимает систему сформулированных целей, создаваемых или модернизируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению [16].

И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге утверждают, что понятие «проект» объединяет разнообразные виды деятельности, характеризующиеся рядом признаков, наиболее общими из которых являются следующие:

- направленность на достижение конкретных целей, определенных результатов;

- координированное выполнение многочисленных, взаимосвязанных действий;
- ограниченная протяженность во времени с определенным началом и концом [9].

Нам ближе определения проекта, которые учитывают главные его свойства: **уникальность, ограничение по времени, направленность на решение конкретной задачи.**

Так, например, В. В. Володин под проектом понимает «комплексное, неповторяющееся мероприятие, предполагающее внедрение нововведений, ограниченное по времени, бюджету и ресурсам, а также четкими указаниями по выполнению, разработанными под потребности заказчика» [2].

В. Даве, Д. Кестел отмечают, что проект – это «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [6].

М. Грашина утверждает, что проект – это «системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и пр.) документов, образующих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной идеи» [5].

Совокупность организационных и технических условий, создаваемых для успешной и эффективной работы персонала проекта, называют системой управления проектом.

Управление проектами – это приложение знаний, опыта, методов и средств к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, и ожиданий участников проекта. Чтобы удовлетворить эти требования и ожидания, необходимо найти оптимальное сочетание между целями, сроками, затратами, качеством и другими характеристиками проекта.

Управление проектами подчиняется четкой логике, которая связывает между собой различные области знаний и процессы управления проектами. Прежде всего, у проекта обязательно имеются одна или несколько целей. Это не только конечные результаты проекта, но и выбранные пути достижения этих результатов (например, применяемые в проекте технологии, система управления и пр.) [12].

Работа организации над проектами непосредственно связана с выбранной методологией для осуществления управления персоналом. В данной статье будет рассмотрена методология Agile Manifesto. В основе гибкой методологии лежит либерально-демократический подход к управлению и организации труда персонала.

Одной из основных идей Agile является взаимодействие внутри команды и с заказчиком непосредственно, что позволяет быстро принимать решения и минимизирует риски реализации проектов, поэтому команду размещают в одном месте, с точки зрения географии. Причем в команду входит представитель заказчика (Product Owner, англ. – полномочный представитель заказчика или сам заказчик, представляющий требования к продукту; такую роль выполняет менеджер проекта от заказчика или бизнес-аналитик) [4].

Организации, использующие данную методологию в управлении персоналом, констатируют целую серию положительных моментов, в том числе:

- сосредоточены на людях и улучшении коммуникации между ними вместо выстраивания сверхжестких процессов;
- концентрируются на продукте вместо того, чтобы уделять большое внимание проектной документации, которую, как правило, никто не читает;
- строят действительно партнерские отношения с заказчиком и выясняют, чего он хочет и что ему нужно, а не ограничивают его жесткими и неудобными условиями договоров;
- всегда готовы к изменениям, так как понимают, что мир вокруг меняется и то, что месяц назад казалось абсолютно необходимым в разрабатываемом проекте, сейчас уже не нужно вообще.

В более строгом варианте эти тезисы были сформулированы основателями гибких методологий в документе, который получил название Agile Manifesto (рис. 1) [3, с. 14].

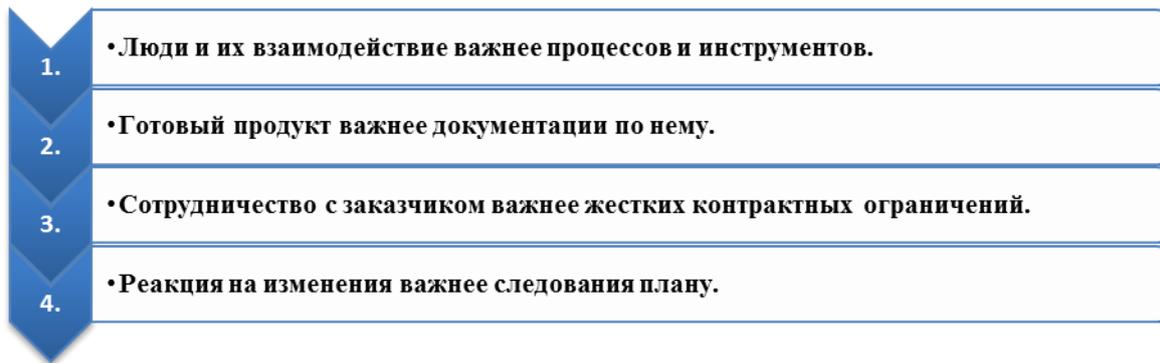


Рис. 1. Основные тезисы гибкой методологии (по Б. Вольфсону)

Вопрос процесса управления персоналом с использованием гибкой методологии является актуальным, поскольку от выбранного метода и его эффективности зависит дальнейший путь развития организации, ее устойчивость на рынке, а также способность получать высокую прибыль [1].

Основные принципы методологии Agile Manifesto. Гибкая методология имеет основу, наделенную рядом характеристик (рис. 2).



Рис. 2. Основные характеристики методологии Agile Manifesto

На многих предприятиях при разработке проекта специалисты, решающие важные для его осуществления задачи, распределены по разным подразделениям, нередко находящимся в конфликте друг с другом. Особенно часто это касается сотрудников эксплуатационного отдела, разработчиков и тестировщиков. Если проект не удастся реализовать должным образом и получить от этого доход, конфликтующие стороны винят друг друга. Вместе с тем виноваты в таких ситуациях обычно все.

Agile-методология – подход, предполагающий присутствие всех, кто занимается разработкой определенного проекта. При этом каждый специалист выполняет свою работу. Agile-методология дает возможность увидеть, что всех участников процесса объединяет одна цель – создание качественного проекта для своего потребителя.

При применении Agile-методологии изменяется вся бизнес-культура компании. В практике подготовки эффективных менеджеров и ранее можно было встретить понятие «эквилибриум», когда в начинающих фирмах и стартапах все сотрудники и участники решают общие задачи. Практика показывает, что именно на таких предприятиях коллективы более сплочены, работают с высокой отдачей и эффективностью. Если речь идет о выводе в ры-

ночное пространство новых идей и увеличении эффективности, Agile-методология – оптимальный инструмент.

Безусловно, некоторые компании не могут себе позволить Agile-методологию. Речь идет, к примеру, о государственных ведомствах, так как основа их деятельности – законодательные нормы. Взаимодействие с государством невозможно, если правила игры регулярно изменяются.

То есть организационная инфраструктура может быть представлена в двух вариантах, кардинально отличающихся друг от друга. Первый – строгая бюрократическая компания, соблюдающая ряд формальностей. Такой вариант имеет право на существование и отлично работает в определенных условиях [8]. Вторая разновидность – начинающие стартапы, объединяющие людей с одинаковой точкой зрения и единой целью, которые создают что-то принципиально новое. Agile-методология, безусловно, более близка эмоциональному коллективу, работающему над производством качественного продукта. При возникновении проблем на любом из этапов их решают в рамках Agile-методологии все специалисты предприятия или участники стартапа [17].

Как и любая методология, Agile Manifesto базируется на основных принципах, определяющих ее направленность (рис. 3) [4].

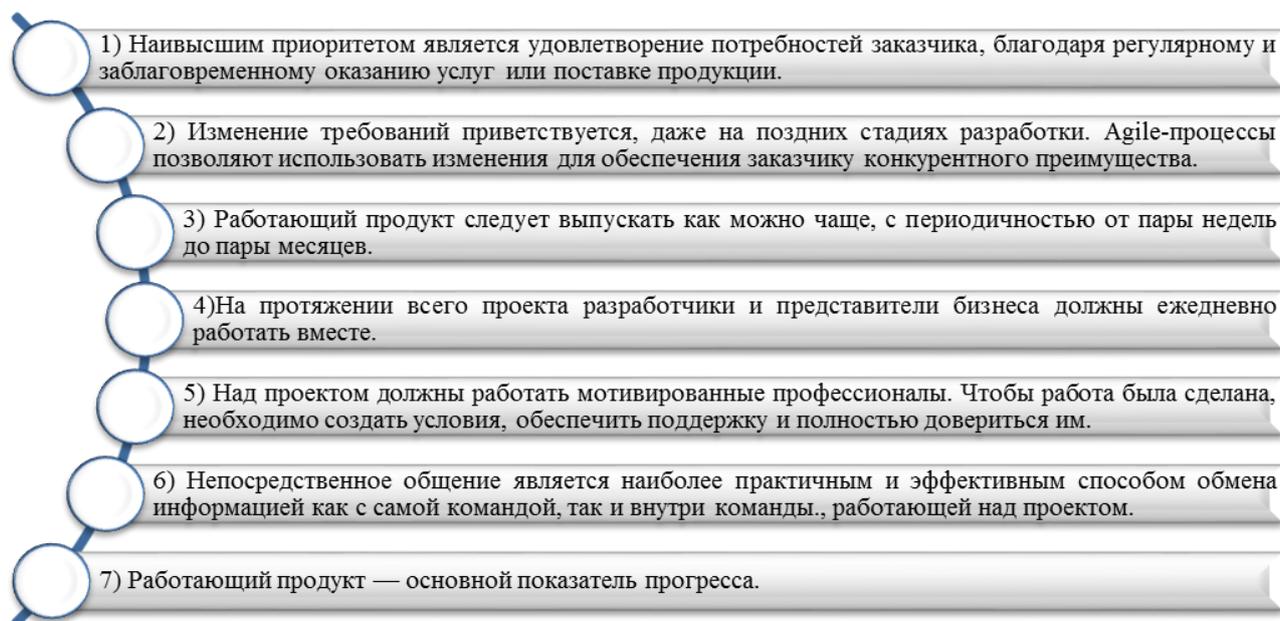


Рис. 3. Основные принципы методологии Agile Manifesto

Исходя из вышеизложенной информации, можно сделать следующий вывод: организации, использующие метод гибкой методологии в управлении персоналом, нацелены на гармонию в отношениях с работниками и клиентами, об этом говорят принципы, на которых основывается данная методология. Нормальные и адекватные отношения в коллективе дают возможность каждому сотруднику проявить себя с наиболее сильной стороны и видеть достоинства своих коллег [13].

Разновидности методологии Agile Manifesto. Конечно же, не все организации пользуются методологией в ее первоначальном виде. Многие преобразуют ее, изменяют принципы, характеристики, подстраивая под свои взгляды. Таким образом, появились разновидности методологии Agile (рис. 4) [11].

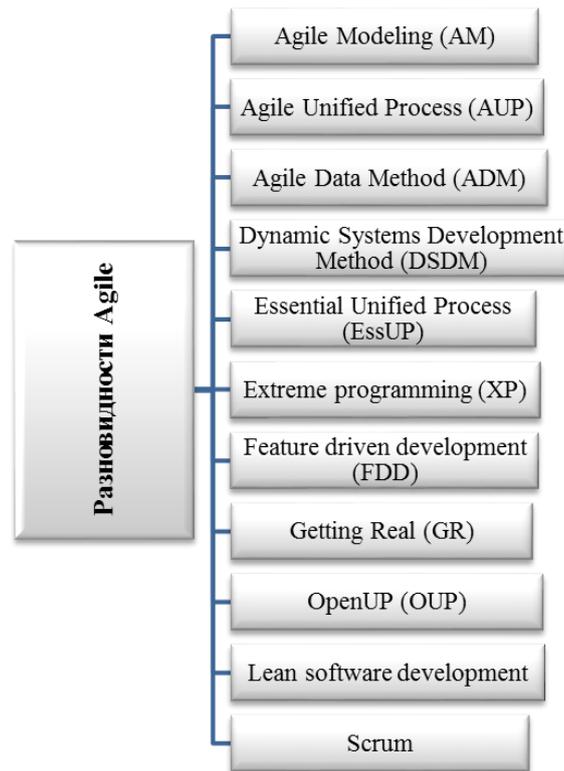


Рис. 4. Разновидности методологии Agile Manifesto [11]

Рассмотрим сущность каждой из них.

1. *Agile Modeling (AM)* – метод, использующий набор понятий, принципов и приемов (практик), позволяющих быстро и просто выполнять проектные разработки, т. е. руководитель использует уже известные ранее способы взаимодействия с персоналом в похожих ситуациях, а в выполнении заданий – стремление разработать наиболее простое из возможных решений, которое подойдет всем требованиям.

2. *Agile Unified Process (AUP)* – метод моделирование проблемы, который максимально приблизит к пониманию требований клиентов и персонала.

3. *Agile Data Method (ADM)* – набор методик, которые делают упор на формирование требований и решений по проекту через сотрудничество отдельных команд. Тем самым коллектив становится сплоченным, а использование опыта наибольшего количества работников позволяет разрабатывать проект с использованием обширного кругозора.

4. *Dynamic Systems Development Method (DSDM)* – метод, при котором к разработке решения проблемы привлекаются все, даже клиент, обратившийся за помощью. Этот метод позволяет учесть все пожелания и со стороны работников, и со стороны клиентов, а также выявить наиболее креативное решение.

5. *Essential Unified Process (EssUP)* – метод, использующий командные практики, нацеленные на сплочение коллектива. Все используемые практики и методы взаимосвязаны, в данном случае появляется гибкость и возможность вычлнить из всего доступного объема именно необходимые элементы.

6. *Extreme Programming (XP)* – метод, использование которого предполагает планирование решений проблем самими сотрудниками с приведением примеров и различных исходах решения поставленных задач.

7. *Feature-Driven Development (FDD)* – методика, нацеленная на корпоративную разработку проекта. Вовлеченность персонала в данном случае гарантирована, так как каждый сотрудник будет чувствовать свою ценность. Отношения работников в команде к общему делу и

взаимоотношения между собой в условиях благоприятного социально-психологического климата подчас не менее важны, чем материальное благополучие и экономическая выгода [14].

8. *Getting Real (GR)* – эффективная для стартапов и начинающих организаций методика, которая предлагает по максимуму использовать особенности небольших проектов и компаний: мобильность, гибкость, поиск новых решений, отсутствие жесткой запутанной иерархии и т. д.

9. *OpenUP (OUP)* – методика, использующая измерение времени работы каждого сотрудника над отведенным заданием, а также проведение встреч и совещаний для обсуждения хода работы для оказания помощи сотрудникам направлением их в нужное русло в течение всей работы, а не по ее окончании.

10. *Lean software development* – набор принципов бережливого производства, который направлен на повышение эффективности процесса разработки, минимизацию затрат. При этом происходит постоянное обучение персонала, что позволяет увеличить возможности эффективного выполнения поставленных задач. Работают сотрудники в таких организациях только в командах.

11. *Scrum* – метод, который своим названием позволяет понять его сущность – командная работа. В организациях, использующих данный метод, происходит обзор рабочих частей – действующих и планируемых, поиск и обсуждение возникших в ходе работы проблем. Этот метод является самым популярным в использовании по данным проведенного исследования Agile Development Survey [3, с. 19].

Изучив подробно все разновидности методологии Agile Manifesto можно сделать вывод, что данная методология со всеми ее разновидностями создана для огромного количества самых различных организаций с их разнообразными принципами и взглядами.

Как и любая методология, Agile Manifesto не вполне идеальна. При ее использовании могут возникнуть следующие риски (рис. 5) [17]:

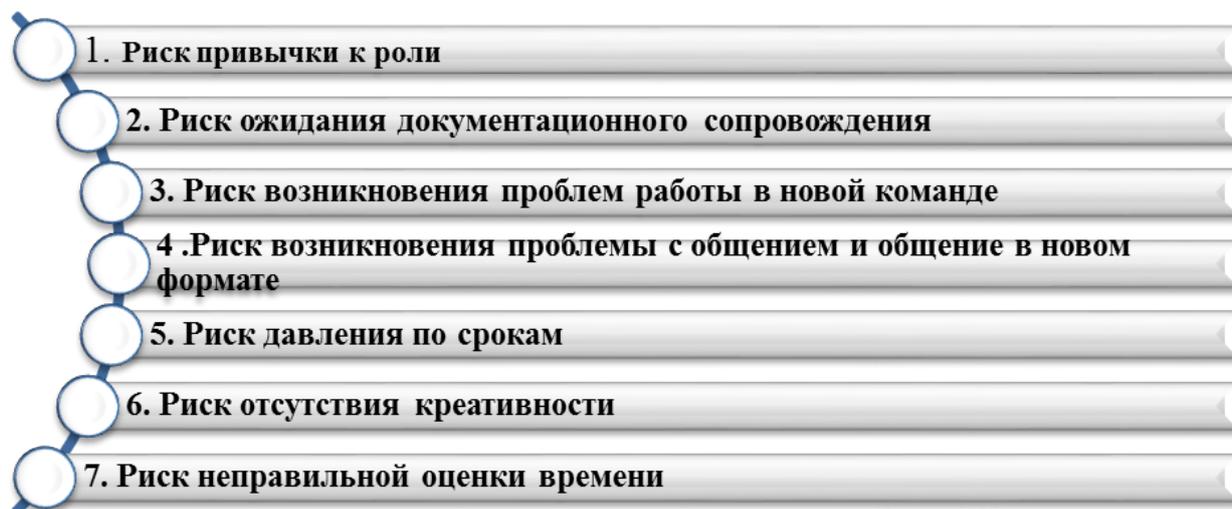


Рис. 5. Риски при использовании методологии Agile Manifesto

Рассмотрим некоторые риски с опорой на результаты исследований методологии Agile Manifesto [3, 4, 10–12, 17].

1. *Риск привычки к роли.* Специалисты в проектной команде сначала с небольшой охотой переходят на выполнение непривычных для них работ, даже осознавая, что так будет лучше. К примеру, аналитикам часто не нравится тестирование системы, хотя кто, если не они, знают все об особенностях ее функционирования? Такого рода проблемы заметить в команде несложно и решить их обычно не составляет особого труда.

2. *Риск ожидания документационного сопровождения.* Сначала разработчики ждут требований от заказчика – документации по проекту с разъяснением всех вопросов. Такой

метод передачи сведений – не самый эффективный, поэтому разработчикам лучше привыкнуть к прямой коммуникации с клиентом. Спустя время, после общения с заказчиком разработчикам станет проще вникать в тонкости бизнеса и решать очевидные вопросы. Даже при допущении ими ошибки клиент быстро заметит ее в конце итерации, и недочет можно будет вовремя устранить.

3. *Риск возникновения проблем работы в новой команде.* Менеджер проекта рискует столкнуться с трудностями работы с новым коллективом. Участники еще не могут как следует общаться друг с другом, между ними нет контакта, они стесняются попросить помощи и боятся критиковать кого-либо за неверное решение. На менеджера проекта ложится ответственность оказания помощи участникам команды в установке неформальных отношений, наличие которых подразумевает Agile-методология. Возможно, полезно будет организовать совместный тимбилдинг или спортивное соревнование.

4. *Риск возникновения проблемы с общением и общение в новом формате.* Задача менеджера проекта на начальном этапе – проведение митингов с участниками команды для достижения продуктивной и эффективной деятельности.

5. *Риск давления по срокам.* Зачастую заказчики давят на разработчиков, торопят их. Клиенты хотят получить желаемый продукт в минимальный срок. Команде нужно точно реализовать требования без ущерба качеству, иначе в долгосрочной перспективе скорость создания снизится, так как повысится цена изменений из-за плохого качества. Помимо этого, недостаточный уровень качества оказывает отрицательное влияние и на мотивацию разработчиков. Менеджер проекта должен регулярно напоминать подопечным о необходимости поддержания высокого качества.

6. *Риск отсутствия креативности.* Задачи в проекте бывают как интересными, так и не очень. Разработчики зачастую испытывают удовольствие от принятия решений, которые вредят проекту, но интересны технически. Креативность является обязательным условием при реализации Agile.

7. *Риск неправильной оценки времени.* Определяя время на решение задачи, специалисты учитывают исключительно написание кода. Вместе с тем в задачу входят еще как минимум создание дизайна и тестирование. На самом старте проекта разработчики думают, что закончат проект раньше, чем это возможно. По окончании процесса специалисты отмечают промахи и делают выводы на перспективу. Время идет, и команда учится правильно оценивать ситуацию.

Проанализировав риски, которые могут возникнуть при работе команды организации над проектом, можно сделать вывод, что менеджер по управлению персоналом способен их предотвратить, если будет качественно работать со своими подчиненными и оценивать их способности и ход всей работы.

В нашем дальнейшем исследовании планируется рассмотреть возможности и риски реализации всех разновидностей методологии Agile Manifesto с учетом актуализации этой технологии под потребности и возможности работы с персоналом в российских компаниях.

Литература

1. Атланова Е. А., Кириллов А. В. Кадровая политика как инструмент эффективного управления персоналом организации // Новое поколение. 2016. № 10. С. 28–32.
2. Володин В. В. Управление проектами : учеб. пособие. М. : ММИЭИФП, 2011. 181 с.
3. Вольфсон Б. Гибкое управление проектами и продуктами. СПб. : Питер, 2015. С. 14.
4. Гибкая методология разработки (Agile) [Электронный ресурс]. URL: <http://mahamba.com/ru/> (дата обращения: 08.10.2017).
5. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. СПб. : Питер, 2013. 204 с.

6. Даве В., Кестел Д. и др. Руководство к своду знаний по управлению проектами. М. : Project Management Institute Inc, 2013. 614 с.
7. Кириллов А. В., Виниченко М. В., Макушкин С. А. Система управления персоналом организации : курс лекций электрон. контента. М., 2015.
8. Косенок С. М., Грошев А. Р., Пелихов Н. В. Роль университета в развитии инновационных процессов Ханты-Мансийского автономного округа – Югры // Универ. управление: практика и анализ. 2017. Т. 21. № 3 (109). С. 19–26.
9. Мазур И. И., Шапиро В. Д., Ольдерогге Н. Г. Управление проектами : учеб. пособие. М. : Омега-Л, 2014. 664 с.
10. Макаров А. М. Проектный менеджмент : учеб. пособие. Ижевск : ИЭиУ УдГУ, 2012. 190 с.
11. Методология Agile. Матерь драконов или всех гибких методологий [Электронный ресурс]. URL: <https://worksection.com/blog/agile.html> (дата обращения: 16.10.2017).
12. Методы управления проектами [Электронный ресурс]. URL: <http://sdamzavas.net/3-297.html> (дата обращения: 22.10.2017).
13. Прокопьева А. А., Баранова Е. А. Социальная инфраструктура организации // Новое поколение. 2017. № 12 (2). С. 23–28.
14. Прокопьева А. А., Симакова А. С. Влияние кадрового резерва организации на социально-психологический климат коллектива // Новое поколение. 2017. № 13 (3). С. 92–96.
15. Совершенствование системы управления персоналом [Электронный ресурс]. URL: <http://works.doklad.ru/view/8YCCvJSOouA/all.html> (дата обращения: 18.10.2017).
16. Управление проектами : толковый англ.-рус. слов.-справ. / под ред. проф. В. Д. Шапиро. М. : Высш. шк., 2011. 234 с.
17. Agile-методология: принципы и правила применения [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kom-dir.ru/article/1910-agile-metodologiya> (дата обращения: 12.10.2017).
18. Buley N. V., Demchenko T. S., Makushkin S. A., Vinichenko M. V., Melnichuk A. V. Human resource management in the context of the global economic crisis // International Journal of Economics and Financial Issues. 2016. Vol. 6. № 8.
19. Vinichenko M. V., Makushkin S. A., Melnichuk A. V., Frolova E. V., Kurbakova S. N. Student employment during college studies and after career start // International Review of Management and Marketing. 2016. № 6. P. 23–29. URL: <http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/2718> (дата обращения 16.10.2017).
20. Frolova E. V., Vinichenko M. V., Kirillov A. V., Rogach O. V., Kabanova E. E. Development of Social Infrastructure in the Management Practices of Local Authorities: Trends and Factors // International Journal of Environmental and Science Education. 2016. Vol. 11. № 15. P. 7421–7430.