

УДК 316.35.061

Переход к гибким методам управления, как реакция организаций на ускорение коммуникаций



Кальмуцкий В.О.

Аспирант очной формы обучения Новосибирского государственного университета экономики и управления

В условиях непредсказуемой и неоднозначной бизнес-среды традиционные методы управления проектами сменяются гибкими подходами. Ускорение коммуникаций становится одной из ключевых причин этих изменений. В данной статье автор рассматривает методологию Scrum как пример гибкого управления и анализирует, как она влияет на скорость и характер коммуникаций в рабочих группах. Это исследование создает теоретическую основу для практического анализа коммуникаций в организациях, применяющих гибкие методы управления.

Ключевые слова: гибкие методы управления, agile, ускорение коммуникации, ускорение социальных процессов, VUCA-мир, скрам

Традиционное управление проектами предполагает, что проект реализуется поэтапно. Переход от одного этапа к другому происходит после достижения всех целей предыдущей стадии. Например, ГОСТ Р 54869-2011 выделяет следующие этапы выполнения проекта:

- инициация;
- планирование;
- организация исполнения;
- организация контроля;
- завершение проекта [1].

Отличительной чертой традиционной модели управления проектами является то, что она максимально предсказуема и ориентирована на достижение цели. Другими особенностями являются: жесткая иерархическая система управления, командный стиль, противодействие изменениям плана, решение проблем на уровне руководства и др. [2]. В зарубежной литературе подобную модель управления принято называть *Waterfall* или водопадная модель.

В течение последних 10–15 лет водопадная модель стала уступать в популярности гибким методам управления (т.н. *Agile*) в таких сферах, как разработка инновационных продуктов и программного обеспечения. Согласно исследованию Американского института управления проектами (*PMI*) «*Pulse of the profession 2017*», 21 % респондентов ответили, что

используют в своей работе гибкие методы управления, еще 20 %, что используют гибридные подходы с элементами гибких методов управления [3].

Отличительной чертой гибких методов управления является то, что планирование и исполнение проекта происходит итеративно или циклично. Т.е. план работ постоянно корректируется, и после корректировки плана работы выполняются уже в скорректированном виде. К другим особенностям гибких методов управления относят: адаптивность, самоорганизация; решение проблем на уровне команд (исполнителей), а не руководства [2].

Появление гибких методов управления принято связывать с таким методом, как бережливое производство, который начали использовать японские компании в 50-х гг. XX в. Однако распространение гибкие методы получили с разработкой в 1990-х гг. метода *Scrum* (далее – скрам¹). Так, согласно исследованию *ScrumTrek*, в России 87 % компаний, использующих гибкие методы управления, используют скрам или гибридный подход с применением скрам [5].

Как отмечает П. Штомпка, каждый социальный феномен связан с другими и полностью обособлен-

¹ Метод, используемый при разработке нового продукта, при котором команде дается возможность самоорганизоваться и быстро вносить изменения по мере необходимости. Он также предполагает проведение коротких совещаний каждый день [4].

ных феноменов нет [6, с. 67-68]. Проблемой настоящего исследования является поиск ответа на вопрос, как и почему ускорение процессов коммуникации повлияло на распространение гибких методов управления, а также выявление конкретных практик гибких методов управления, меняющих скорость и характер коммуникаций в организации.

Социальные изменения – одно из явлений, которые изучаются социологией. Среди ученых, исследующих социальные изменения, важно отметить П. Штомпку, который обобщил и исследовал различные школы. Особый интерес для настоящей работы представляет его взгляд на социальное время. П. Штомпка указывает, что время не только позволяет измерять социальные изменения, но и является главным конструирующим такие изменения фактором, подчеркивая, что для современности характерно ускорение процессов [6, с. 70-71]. Автор подчеркивает, что время в современном мире является товаром [6, с. 85]. Развивая идеи У. Мура, П. Штомпка выделяет следующие требования социальной жизни, связанные со временем:

- синхронизация активности;
- координация;
- последовательность действий и событий;
- своевременность;
- измерение времени;
- дифференциация, т.е. устранение монотонности повседневной жизни [6, с. 79-81].

Среди современных исследователей, изучающих ускорение социальных процессов, можно отметить А.Н. Дёмина, И.В. Дёмину, которые подчеркивают, что скорость социальных процессов является ключевым фактором жизнедеятельности человека, групп и обществ. Они рассматривают скорость социальных процессов с точки зрения трех аспектов: скорость обмена информации, выполнения и поиска работы, а также скорость совершения финансовых операций. Такие социальные явления, как прекарность занятости, опережающее потребление, т.е. потребление в кредит, они видят следствием изменения скорости социальных процессов [7].

Из зарубежных исследователей можно отметить R. Gee, который рассматривает такое явление, как гибкая карьера с точки зрения ускорения процессов. Он указывает, что компании, а значит, и их работники должны успевать за быстрым спросом, поэтому в новом мире главными становятся гибкость и адаптивность, которые необходимы для прогресса. Следствием этих процессов является распространение прекарности работы и гибкой работы [8].

Несмотря на то что в названных работах в той или иной степени изучается гибкость труда, сами гибкие методы управления, как феномен ускорения коммуникаций и процессов, остаются за рамками исследований.

Для понимания того, как связаны между собой ускорение процессов и распространение гибких методов управления необходимо обратиться к термину *VUCA*-мир. Этим понятием подчеркивается, что мир вокруг нас изменчивый, неопределенный, сложный и двусмысленный, что создает особые повышенные риски. Гибкие методики часто рассматриваются как способ решения *VUCA*-мир. Например, *Agile Academy*, рекламируя обучение гибким методологиям, указывает что в изменяющемся мире успешным оказывается тот, кто быстрее адаптируется, и гибкое лидерство позволяет это делать быстрее [9]. Аналогичную позицию можно встретить в других публицистических и научных статьях, в связи с чем можно считать общепризнанным, что гибкие методики рассматриваются как способ управления в условиях *VUCA*-мира.

Для понимания связи гибких методов управления и неопределенности современного мира необходимо определить, почему термин *VUCA*-мир применяется именно к нашему времени, в то время как очевидно, что это свойство мира в целом, быть изменчивым, неопределенным, сложным и двусмысленным. Снова обратимся к П. Штомпке, который в качестве факторов, влияющих на усиление страха перед рисками в современном мире, выделяет такие факторы, как:

1. Универсализация риска, т.е. риски угрожают всем независимо от класса, этнической принадлежности и т.п.;
2. Глобализация риска;
3. Появление компаний, специализирующихся на работе с рисками (например, страховые компании);
4. Возникновение и усиление рисков, работающих как «эффект бумеранга» в ответ на человеческую активность;
5. Ослабление «магической и религиозной защиты»;
6. Высокий уровень образования, позволяющий лучше понимать риски;
7. Ограниченные возможности экспертизы при противодействии рискам [6, с. 117-118].

Безусловно, данные факторы имеют важное значение на макроуровне. Однако, рассматривая риски с точки зрения отдельных организаций, необходимо выявить обстоятельства, влияющие именно на организации. На наш взгляд, важными для понимания восприятия рисков отдельными компаниями, являются два аспекта.

Первый аспект заключается в том, что изменчивость стала восприниматься в бизнес-среде очень остро. Как отмечал Ж. Бодрийяр, общество потребления – это общество роста, а в обществе роста может быть только одна потребность – потребность роста [10, с. 92]. Если обратиться к западному опыту, то можно увидеть, что не только продукты, выпускаемые компаниями, но и сами компании стали товарами. Акции публичных компаний торгуются

на фондовом рынке, и их цена зависит от множества факторов. Инвесторы вкладывают денежные средства в компании и ожидают от менеджеров, что они обеспечат рост стоимости акций. При этом цена на акции может упасть из-за каких-то на первых взгляд незначительных вещей. Например, зимой 2022–2023 гг. акции *Google* упали на 8 % (падение капитализации составило 100 млрд долл. США) на фоне ошибки чат-бота с искусственным интеллектом в рекламном ролике [11]. Это произошло в тот момент, когда *Microsoft* внедряла аналогичного чат-бота в свою конкурирующую поисковую систему *Bing*. В этом контексте термин «*VUCA*-мир» предполагает, что есть ценности, которые из-за изменчивости и сложности мира могут пострадать. Главная ценность – ценность роста компании.

Для России данная проблема не является настолько острой за счет того, что фондовый рынок в целом является слабо развитым. Однако поскольку западные компании внедряют «лучшие практики», которые обеспечивают рост эффективности, компании из других регионов, в том числе России, для успешной конкуренции с ними вынуждены реагировать и перенимать современные методы управления.

Второй аспект заключается в том, что на изменение необходимо реагировать быстро из-за ускорения социальных коммуникаций. В последние 30 лет главным фактором, влияющим на ускорении коммуникаций, стали интернет и цифровизация труда. Подробно сферы ускорения коммуникаций описаны в работе А.Н. Дёмина, И.В. Дёминой [7].

Для целей настоящей работы нас интересует такая форма социального взаимодействия, как предоставление продукта и его обновлений заказчику, в первую очередь – разработка нового и обновление существующего программного обеспечения. При классической разработке предоставление разработанного программного обеспечения заказчику должно происходить после завершения всех этапов работ. Методика скрам предполагает, что разрабатываемое программное обеспечение предоставляется заказчику каждые 1–4 недели.

Поясним данные изменения в скорости выпуска новых версий программного обеспечения на примере компании ГК «Ланит». В 2001 г. указанная организация обновляла программное обеспечение по этапам с примерной частотой одно обновление в год. В 2016 г., после перехода к гибким методам, одно обновление выходило каждый месяц. В 2022 г. обновление программного обеспечения происходило уже каждый час. Иными словами, скорость коммуникации организации с клиентами в виде предоставления новой версии продукта выросла в 36000 раз. При этом компания указывает, что в *Amazon* обновление происходит каждые 12 секунд [12]. Здесь стоит оговориться, что для достижения такой скорости обновления продукта используется метод

DevOps, который принято выделять в отдельную от *Agile* методику организации процессов, но для целей данной статьи эти различия не имеют значения – важен факт увеличения частоты выпуска новой версии продукта при одновременном уменьшении значимости отличий между версиями.

Другой стороной аспекта ускорения коммуникаций стал тот факт, что у компаний сейчас мало времени на то, чтобы создать и довести продукт до потребителя, а если компания ошиблась, времени на исправление ошибки может не быть. В сфере *IT* мы можем наблюдать частую ситуацию, когда стать первым одновременно означает стать «лучшим». Например, *Apple* первым выпустила на рынок смартфон. *Google* с опозданием на полгода представила операционную систему *Андроид*, которая стала основной операционной системой для конкурирующих смартфонов. *Nokia*, которая до этого была лидером мобильного рынка, выпустила смартфон на мобильной версии *Windows* через 3 года после выхода первого *iPhone* и обнаружила, что рынок смартфонов уже полностью поделен между системами на *iOS* и *Андроид* и новые пользователи выбирают одну из этих систем. Продукт от *Nokia* опоздал всего на три года и оказалась никому не нужен. Конечно, обычно ситуации в *VUCA*-мире развиваются менее драматично. Однако тенденции и угрозы на этом примере становятся понятными. В свою очередь и потребители привыкают к высокой скорости доставки продукта «точно в срок».

Таким образом, учитывая оба эффекта: высокие риски и ускорение коммуникаций, можно сделать вывод, что *VUCA*-мир для компаний означает, что в современном мире работать также, как прежде, уже нельзя. Необходимо ускорить коммуникации внутри компании, ускорить коммуникации между компанией и клиентом, уменьшить количество ошибок и увеличить скорость их исправления. Гибкие методы являются способом для решения обозначенных проблем. Обратимся к методу скрам [13] и посмотрим, какие технологии управления должны теоретически позитивно повлиять на реструктурирование и ускорение коммуникаций.

Первое требование метода: работа должна вестись в малых группах, в которых отсутствует внутренняя иерархия. Как сказано в самом руководстве, это связано с тем, что маленькие команды лучше общаются и более продуктивны.

Второе требование: команда должна быть кросс-функциональной, то есть команда должна обладать навыками, достаточными для создания всего продукта целиком. Например, если раньше программисты, дизайнеры, тестировщики работали в разных отделах, то в классической скрам-команде они будут сведены в одну рабочую группу под руководством продукт-менеджера. Таким образом, если в классической компании общение между отделами может

превращаться в общение через руководителей отделов, то в гибких командах общение между исполнителями в разных сферах будет происходить непосредственно.

Третье требование: команда сама выполняет все действия, связанные с созданием продукта, т.е. сама общается с заинтересованными лицами, организует свою работу, создает и тестирует продукт и т.д. Иными словами – команда получает определенную автономию. Очевидно, что в такой ситуации команда может оперативнее реагировать на любые изменения, чем в ситуации, когда для каждого, даже небольшого изменения, необходимо привлекать топ-менеджмент.

Четвертое требование: команда структурирует свое общение через ежедневные встречи, ретроспективы, формирование задач на 1–4 недели вперед и т.п. Каждая встреча ограничивается по времени. Иными словами, неформальное общение по рабочим вопросам в течение рабочего дня заменяется на формализованное.

Пятое требование: работа должна выполняться короткими отрезками времени, так называемыми спринтами, продолжительность которых составляет от 1 недели до 1 месяца. В конце каждого спринта у продукта должна создаваться определенная ценность, которая в идеале презентуется клиенту для оперативного сбора обратной связи.

Из приведенных примеров мы видим, что методика скрам непосредственно направлена на удовлетворение требований социальной жизни, связанных со временем (хотя и не ограничивается ими): синхронизация активностей и координация через ежедневные встречи, определение последовательности действий при формировании спринтов, своевременное предоставление продукта через непосредственное общение команды с заказчиками и т.п.

Удовлетворение этих требований происходит за счет трансформации коммуникаций. Некоторые виды коммуникаций, например, с руководством, сокращаются. Другие, например, внутри рабочей группы, – формализуются. Третьи, например, общение с заказчиком, – учащаются.

В такой ситуации повышение автономии гибких команд является не самоцелью, а неизбежностью перед необходимостью нарастить скорость – децентрализованные системы принимают решения быстрее централизованных. Однако это не означает, что в долгосрочной перспективе тренд на автономию команд сохранится. Если системы с искусственным интеллектом будут принимать решения быстрее автономных команд при соизмеримой точности, уровень принятия решений может быть передан машине.

Для обоснования теоретических положений, представленных выше, обратимся к результатам эмпирических исследований *ScrumTrek*. Результаты показывают, что организации ставят следующие

цели внедрения гибких методологий (ответы приведены в порядке популярности, начиная с наибольшего).

1. Согласованность бизнеса и ИТ. На это указало 62 % опрошенных. За данной целью стоит необходимость улучшить коммуникацию между заказчиком (внутренним или внешним) и ИТ-разработчиком, в результате чего заказчик получит именно то, что нужно ему.

2. Управление меняющимися приоритетами. На это указало 56 % опрошенных. Под улучшением меняющихся приоритетов необходимо понимать повышение адаптивности, включающую в себя увеличение скорости реакции на изменение приоритетов.

3. Качество продуктов – отметило 55 % опрошенных.

4. Ускорение поставок/выхода на рынок – указало 50 % респондентов.

5. Прозрачность ведения проектов – отметило 49 % опрошенных.

Можно обратить внимание, что цели 1, 2, 4, 5 так или иначе касаются либо ускорения социальных коммуникаций, либо улучшения качества коммуникаций. Свыше чем в половине случаев данные цели достигались, наивысший эффект достигался в управлении меняющимися приоритетами (75 %) и прозрачность ведения проектов (71 %). Только в части улучшения качества продуктов положительный эффект от гибких методов составил менее 50 % (48 % респондентов увидели эффект) [5].

Таким образом, можно сделать вывод, что внедрение гибких методов управления изменяет скорость и объем коммуникаций, что позволяет ускорить выпуск продукции на рынок.

Из приведенного исследования видно, что появление гибких методов управления непосредственно связано с переходом к *VUCA*-миру и ускорением коммуникаций в современный период времени. В новом мире традиционная модель управления хуже справляется с задачами, связанными с разработкой инновационных продуктов, в связи с чем организации переходят на гибкие методы управления.

Целями такого перехода являются улучшение качества и скорости коммуникаций, как внутри организации, так и в отношениях заказчик-исполнитель. Положительный эффект при переходе к гибким методам управления достигается, в том числе, за счет внедрения технологий управления, направленных на лучшее удовлетворение требований социальной жизни, связанных с функцией времени.

Формирование спринтов, ежедневные встречи внутри команды, постоянная обратная связь от заказчика и корректировка на основании этой связи плана работ и другие активности позволяют улучшить синхронизацию, координацию, последовательность действий команды. Данный положительный эффект способствует распространению гибких

методов управления среди различных компаний, особенно в сфере разработки программного обеспечения.

Результаты данного исследования могут служить теоретической базой для практических исследований особенностей коммуникации внутри организаций, использующих гибкие методы управления.

Литература:

- ГОСТ Р 544869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом». – М.: Стандартинформ, 2011. – 13 с.
- Денисенко В.С., Матвеева М.В. Сравнительный анализ методов управления проектами // Вестник Владимирского государственного университета имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых. Серия: Экономические науки. – 2015. – № 2 (4). – С. 80–84.
- Success Rates Rise Transforming the high cost of low performance. — Текст : электронный // Project Management Institute (PMI). – URL: <https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf> (дата обращения: 27.02.2023).
- Scrum. – URL: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/scrum> (дата обращения: 12.03.2023).
- Agile в России 2022. Отчет по исследованию. Краткая версия 0.2 от ноября 2022. – URL: <https://agilesurvey.ru/report22> (дата обращения: 27.02.2023).
- Штомпка П. Социология социальных изменений / Пер. с англ, под ред. В.А. Ядова. – М.: Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
- Дёмин А.Н., Дёмина И.В. Проблема адаптации человека к скорости социальных процессов // Человеческий капитал. – 2020. – № 10 (142). – С. 80–88.
- Gee R. A critical exploration of the «agile career» a means of exposing the politics and economy of precarity via the lens of dromology // British Journal of Guidance & Counselling. – URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/03069885.2022.2030859?scroll=top&needAccess=true&role=tab> (дата обращения: 27.02.2023).
- VUCA. – URL: <https://www.agile-academy.com/en/agile-dictionary/vuca/> (дата обращения: 27.02.2023).
- Бодрийяр Ж. Общество потребления. Его мифы и структуры (La societe de consommation) / Пер. с фр. Е.А. Самарская. – М.: Республика, 2006. – 269 с.
- Акции Google резко упали после ошибки чат-бота. – URL: <https://lenta.ru/news/2023/02/09/googlebot/?ysclid=> (дата обращения: 27.02.2023).
- Савочкин Е. 40 релизов в неделю при разработке государственного Amazon или почему Agile is dead. – URL: <https://habr.com/ru/company/lanit/blog/672404/> (дата обращения: 01.03.2023).
- Швабер К., Сазерленд Д. Руководство по Scrum. – URL: <https://scrumguides.ru/docs/2020-Scrum-Guide-Russian.pdf#zoom=100> (дата обращения: 28.01.2023).

Transition to Agile Management Methods as a Response of Organizations to Accelerated Communications

Kalmutskiy V.O.

Novosibirsk State University of Economics and Management

In an unpredictable and ambiguous business environment, traditional project management methods are being replaced by agile approaches. Acceleration of communication is becoming one of the key reasons for these changes. In this paper, the author examines the Scrum methodology as an example of agile management and analyzes how it affects the speed and nature of communication in work groups. This research provides a theoretical basis for a practical analysis of communication in organizations that use agile management methods.

Key words: agile management methods, agile, accelerated communication, acceleration of social processes, VUCA-world, scrum