

УДК 338/378

ВОЗМОЖНОСТИ И ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ АДАПТИВНОЙ МОДЕЛИ ЭДЖАЙЛ-ТРАНСФОРМАЦИИ В СФЕРЕ ГОСУДАРСТВЕННОГО И ЧАСТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА**OPPORTUNITIES AND CHALLENGES OF IMPLEMENTING AN ADAPTIVE MODEL OF AGILE TRANSFORMATION IN THE FIELD OF PUBLIC AND PRIVATE MANAGEMENT****И.Э. Гергиев, А.И. Позмогов, Э.Ф. Мелкуева, Б.Ч. Хасиева**
I.E. Gergiev, A.I. Pozmogov, E.F. Melkueva, B.Ch. Khasieva

Владикавказский филиал федерального государственного образовательного бюджетного учреждения высшего образования «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Владикавказ, email: irasgergiev79@gmail.com

Vladikavkaz branch of the federal state educational budget institution of higher education "Financial University under the Government of the Russian Federation", Vladikavkaz, email: irasgergiev79@gmail.com

Аннотация

В данной статье рассматривается проблема актуальности внедрения гибкой методологии эджайл (agile - англ. гибкий) в сфере государственного и частного менеджмента. В последние годы эджайл используется все чаще, однако крупномасштабные проекты нередко приводят к сбоям в работе ведомств/организаций и не достигают стратегических целей. Компании часто включают в состав эджайл-команды только лучших сотрудников, перегружая их. Сегодня необходимо укомплектовывать команду «скрытыми звездами» — людьми, которые играют в компании менее заметные роли и с меньшей вероятностью окажутся перегруженными, а также нужно выявлять экспертов, которых можно привлекать к работе в команде в случае необходимости. Здесь может пригодиться анализ организационных сетей — метод визуализации формальных и неформальных отношений в трудовом коллективе.

Abstract

This article examines the problem of the relevance of introducing agile methodology in the field of public and private management. In recent years, agile has been used more and more often, but large-scale projects often lead to disruptions in the work of departments/organizations and do not achieve strategic goals. Companies often place only the best employees on their agile teams, overloading them. Today, you need to staff your team with “hidden stars”—people who play less visible roles in the company and are less likely to be overworked—and you need to identify experts who can be brought into the team when needed. This is where organizational network analysis, a method for visualizing formal and informal relationships in a work team, can come in handy.

Ключевые слова: эджайл, метод эджайл, эджайл-проекты, эджайл-трансформация, организационные сети (ONA), государственный и частный менеджмент.

Keywords: agile, agile method, agile projects, agile transformation, organizational networks (ONA), public and private management.

Введение

Изначально термин Agile относился к ИТ-индустрии и употреблялся в контексте гибких методологий разработки программного обеспечения: экстремального программирования (XP), Crystal Clear, DSDM, Feature driven development (FDD), Scrum,

Adaptive software development, Pragmatic Programming, создание приложений (RAD) и других адаптивных методов [1, 2, 3].

Активное использование гибких методологий компаниями началось в 2001 году, так как модель эджайл, помогала компаниям быстро достигать поставленных целей в стремительно меняющихся или непредсказуемых условиях (см. рис. 1) [4].



Рис. 1. Методология управления проектами Agile

Изучив эджайл-проекты десятков компаний за последние несколько лет, в ходе нашего исследования мы выяснили, что крупномасштабные инициативы такого рода зачастую не только не достигают целей, но и, напротив, усложняют функционирование организации в условиях повсеместной цифровизации.

Недостатки в управлении проектом чреваты срывом сроков и замедлением разработки продукта/услуги. Кроме того, они могут привести к выгоранию персонала (т.е. эмоциональное истощение, стресс, перенапряжение на рабочем месте) и потере ключевых кадров, а также к разногласиям между командами [5, 6].

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях мирового финансового кризиса, санкций и пандемии COVID-19 большинство собственников российских компаний, столкнулись с трудностями при проведении эджайл-трансформации, даже если раньше им прекрасно удавалось использовать этот подход в небольших проектах. Чтобы определить, какие трудности возникают при внедрении хорошо продуманных эджайл-инициатив, мы использовали анализ организационных сетей (ONA) — метод, позволяющий выявить неформальные и формальные связи в коллективе и за счет этого понять, как люди взаимодействуют, и наладить их совместную работу (см. рис. 2) [6].



Рис. 2. Ключевые идеи Agile

В ходе нашего исследования была выявлена основная проблема эджайл-инициатив, суть которой заключается в том, что традиционные подходы к определению задач, формированию команды и проведению эджайл-проектов неэффективны в масштабах компании.

При внедрении крупных стратегических инициатив направленных на внедрение инноваций и цифровой трансформации бизнеса, собственники могут допустить три основные ошибки, негативно влияющих на работу эджайл-коллективов:

1. В состав рабочих (целевых) групп или команды включают только наиболее высокоэффективных и талантливых сотрудников. Такой подход может негативно сказаться на других важных проектах компании (см. рис. 3) [6].

Рабочая группа	Команда
• Есть сильный, целенаправленный лидер • Индивидуальная ответственность • Цель группы совпадает с целями организации в более широком понимании • Продукт появляется в результате работы отдельных членов команды • Проводятся эффективные совещания • Эффективность измеряется опосредованно • Члены группы обсуждают вопросы, принимают решения и делегируют полномочия	• Руководящие роли распределены • Индивидуальная и взаимная ответственность • Есть особая цель, которую команда выставляет себе сама • Поощряются промежуточные обсуждения - без определенного результата, где активно решаются проблемы и "сверяются часы" • Эффективность напрямую зависит от коллективной работы команды • Члены команды все делают вместе и вместе отвечают за результат

Рис. 3. Отличия рабочей (целевой) группы от команды

Как нам видится, талантливые кадры занимают важное место в структуре организации и без них зачастую невозможно выполнить начатую ранее работу. Кроме того, лучшим сотрудникам и самим трудно оторваться от прежних обязанностей и полностью переключиться на что-то новое. Даже когда их переводят на эджайл-проект, коллеги продолжают обращаться к ним, пусть и неофициально с различными просьбами и вопросами.

Перегруженные сотрудники иногда трудятся над несколькими задачами одновременно — и эта работа зачастую официально не учитывается, что в итоге приводит к эмоциональному и физическому напряжению (выгоранию) сотрудников и провалу проекта.

2. Чтобы сохранить в эджайл-командах свежесть мышления и новаторский задор, их изолируют от основного коллектива. Этот принцип пропагандировал Клейтон Кристенсен в своем «руководстве» по подрывным инновациям [6]. Однако, на наш взгляд, изоляция может плохо сказаться на проектах. Эджайл-команде нужна некоторая автономия, чтобы оградиться от чрезмерного внимания и вмешательства со стороны, но полная изоляция ей не подходит. Такие коллективы едва ли могут самостоятельно справиться с разработкой и реализацией новой инициативы. Как правило, им приходится привлекать экспертов из других функциональных подразделений компании, чтобы получить более широкое представление о проблеме, понять региональные нюансы или особенности клиентов, а также предвидеть перемены на быстро меняющемся поле конкурентной борьбы.

Кроме того, они должны взаимодействовать с основными стейкхолдерами, чтобы своевременно получать необходимые ресурсы и быть в курсе планов, связанных с внедрением проекта.

3. Члены эджайл-команды работают только над своим проектом. Этот подход обычно обосновывают так: команда не должна распылять себя на малозначащие дела и задачи, а направить своё внимание на подготовку и реализацию проекта. Однако, как нам представляется, любой проект требует задействования на разных этапах работы высококлассных экспертов. Если бы некоторые специалисты в компании вовремя высказывали свое экспертное мнение, это позволило бы избежать многих проблем связанных с реализацией проектов (см. рис. 4) [6].



Рис. 4. Главные преимущества эджайл

В ходе исследования нами сформулированы два основных принципа, руководствуясь которыми можно отобрать для эджайл-инициативы наиболее квалифицированный персонал компании и назначить их на подходящие должности:

1. «Скрытые звезды». Не нужно поддаваться соблазну назначения на ключевые позиции компании лучших сотрудников. Нужно присмотреться в компании к «скрытым звездам»: они талантливы и обладают связями, необходимыми для развития проекта, но при этом играют в компании менее заметные роли, а значит, едва ли будут сильно перегружены. Отбирая незаметных сотрудников для ярких эджайл-команд, компании одновременно формируют и свой внутренний кадровый резерв.

Чтобы выявить «скрытых звезд», можно прибегнуть к анализу организационных сетей (ONA). Этот метод позволяет изучать данные внутренних опросов и электронной переписки (из почты и мессенджеров) — например, подсчитывать, сколько раз к человеку обращаются за помощью, упоминают его или назначают на совместные проекты, — чтобы обнаружить людей, которых не замечают ни руководители, ни системы управления персоналом.

Определив кандидатов в эджайл-команду, необходимо тщательно проверить, не слишком ли у них много формальных и неформальных обязательств, которые могли бы отвлекать их от проекта. Если подходящий кандидат загружен делами, от которых нельзя отказаться, он может стать внешним экспертом — и к нему будут обращаться по мере необходимости. Этот подход, на наш взгляд, позволит государственному и частному менеджменту/бизнесу задействовать экспертов и одновременно контролируя степень загруженности приглашенных звезд.

2. «Связующие звенья». Большинству эджайл-проектов время от времени требуется помощь со стороны. С помощью ONA можно обнаружить три типа экспертов. Посредники находятся на стыке подразделений, офисов, отделов и существенно влияют на распространение идей и реализацию планов. Хотя должности посредников не всегда отражают их истинное положение в компании, они в состоянии помочь эджайл-команде добыть ресурсы, оборудование и финансирование, к которым у нее нет прямого доступа. Эти люди вхожи в разные коллективы и поэтому инстинктивно стремятся объединять разрозненные идеи [7].

«Связующие звенья» — яркие представители определенного отдела, подразделения и даже этажа, на котором располагается фирма. Хотя эти люди не занимают высоких должностей и могут делиться с эджайл-командой только знаниями в определенной области (скажем, исследований и разработок, анализа данных, цепочки поставок), они активно взаимодействуют с коллегами, подчиненными и руководителями. Они занимают центральное место в своей сети контактов. Они ценны, поскольку понимают, что может «выстрелить» в различных географических или продуктовых сегментах, и пользуются авторитетом в коллективе. Если такой человек поддержит проект, так же, почти наверняка, поступят все его коллеги. Если же его поддержки добиться не удастся, проекту может угрожать опасность. Таким образом «связующие звенья» способны подспудно влиять на скорость и результаты реализации инициативы. Поэтому к ним стоит обращаться как на ранней стадии работы (команде пригодится их опыт и понимание ситуации), так и на поздней (если они одобряют проект, то и другие его поддержат).

«Нишевые эксперты» обладают знаниями, которые могут потребоваться эджайл-команде в тот или иной момент. Среди этих экспертов — специалисты в области науки, технологий, управления персоналом, дизайн-мышления и т.д.

На наш взгляд, воспользовавшись в своей деятельности методом ONA государственный и частный бизнес поймет, насколько загружен тот или иной эксперт в компании, и если у него и так много работы, не станет направлять его на подготовку и реализацию нового проекта. Методология agile может ускорить работу команды и позволит получать больше удовольствия от процесса (см. табл. 1) [7].

Таблица 1

Настройка и оптимизация работы agile-команды

Триада	Кто	Ключевая деятельность
Производство	управление продуктами	Понимание рынка, типов целевых клиентов и принципов хорошего дизайна продукта
	Дизайн	Определение предлагаемых преимуществ, целей продукта и минимально жизнеспособного продукта
	Разработка	Разработка продукта с использованием надлежащих устойчивых инженерных практик
Продажи	управление продуктами	Понимание конкурентной среды и развития рынка продукта
	Дизайн	Позиционирование, которое подчеркивает предлагаемые преимущества продукта для каждого сегмента клиентов
	Маркетинг	Создание материалов, поддерживающих запуск продукта: веб-страниц, электронных рассылок, блогов, видеозаписей и т. д.
Эксплуатация	управление продуктами	Регулярный выпуск программного обеспечения для клиентов
	Разработка	Реагирование на проблемы клиентов
	Поддержка и эксплуатация	Передача отзывов клиентов в производственную триаду (разработка, управление продуктами, дизайн) в качестве входных данных для будущих разработок продукта

В начале 2023 года мировой лидер в области маркетинговых исследований компания Ipsos провела исследование «Барометр устойчивой трансформации бизнеса 2023» – в нем приняли участие около 50 как отечественных, так и транснациональных компании в основном из сферы народного потребления, ритейла, финансов и медицины [8]. В рамках данного исследования проводилось анкетирование сотрудников подразделений маркетинга и коммуникаций, а также глубинные интервью с экспертами, ответственными за ESG-направление.

В ходе исследования были получены следующие ключевые данные устойчивой трансформации бизнеса в 2023 году:

1. В топ-3 целей устойчивого развития для российского бизнеса вошли: ответственное потребление и производство, хорошее здоровье и благополучие, а также достойная работа и экономический рост. Последнее вернулось в тройку лидеров после 2022 года, сменив борьбу с неравенством.

2. Еще одна актуальная цель для 50,9% респондентов – экологизация поставщиков.

3. Экология становится новым конкурентным преимуществом в сфере товаров народного потребления. Покупатели лучше относятся к экологически ответственным брендам.

4. Актуальность развития местных сообществ для бизнеса выросла с 8% 2021 года до 45% в 2023 год.

5. Около 55% российских компаний пользуются внешними источниками для анализа и верификации своих ESG-достижений. Три основных источника – это премии, нефинансовые отчеты, а также GRI.

6. В 2024 году 57% российских компаний планируют публиковать нефинансовую отчетность.

Отметим тот факт, что среди ESG-инициатив лидируют проекты социальной направленности. Обращает на себя внимание большое количество социально

ориентированных инициатив, таких как поддержка семей с детьми, благоустройство общественных пространств, развитие туристической инфраструктуры и повышение доступности культурных благ для населения.

Социальные инициативы действительно вышли на первый план (6,8 баллов), на втором месте проекты экологической направленности (6,5 баллов), на третьем – корпоративное управление (6,1 балла).

Однако в компаниях сферы товаров народного потребления экологические проекты оцениваются как более значимые и распространенные. Возможно, это связано с тем, что экология становится новым конкурентным преимуществом в этом сегменте: потребители лучше относятся к брендам, в стратегии которых присутствует забота об окружающей среде.

Говоря о контексте, в котором участники исследования реализуют ESG-инициативы, стоит оценить состояние системы управления устойчивым развитием в компании.

Результаты опроса показали, что в большинстве компаний (91%) выстроена развитая система управления устойчивым развитием, и только в каждой десятой компании она все ещё не сформирована на сегодняшний день. Состав этой системы практически не изменился за последний год, в топ-5 ключевых элементов, как и в 2022 году, входят [8]:

1. Подразделение, ответственное за вопросы устойчивого развития.
2. Стратегия в области устойчивого развития (конкретный долгосрочный план достижения целей компании в области устойчивого развития).
3. Политика в области устойчивого развития (руководящий документ компании, содержащий заявление о намерениях вести свою деятельность в соответствии с принципами устойчивого развития).
4. Отчётность в области устойчивого развития.
5. Ответственность за устойчивое развитие закреплена на уровне высших органов управления в компании.
6. Кроме того, больше трети компаний (38%) выполняют обязательства по международным инициативам (например, Глобальный договор ООН).

Распределение ответов респондентов вне зависимости от принадлежности к сегментам демонстрирует схожесть приоритетов у всех участников рынка. Задачи, которые преследовали компании, запуская в 2023 году ESG-проекты, остались теми же, что и в прошлые годы [8]:

1. В первую очередь, участники исследования нацелены на решение актуальной внешней социальной или экологической проблемы.
2. Вторым желаемым результатом является изменение поведения населения в сторону более ответственных привычек.
3. Третьей по популярности задачей ESG-проектов является развитие местных сообществ или территории в регионе присутствия.

Изменение поведения населения в сторону более ответственных привычек актуальнее для компаний из B2C сегмента – для них это самая распространенная цель (71%), в то время как B2B компании ставят ее перед собой гораздо реже (29%). Это может быть связано с тем, что в сфере розничной торговли и быстро оборачиваемых потребительских товаров (FMCG) усилия направлены на формирование культуры ответственного потребления. Кроме того, в этих отраслях более заметен отклик потребителя на инициативы в ESG в денежном выражении (т. е. потребитель может платить больше за продукцию компаний, поддерживающих устойчивое развитие). Поэтому эти компании напрямую заинтересованы в изменении привычек населения.

Актуальность такой задачи как повышение осведомленности населения заметно снизилась в этом году (41,5% против 75%). По свидетельству экспертов в сфере государственного и частного менеджмента, можно говорить о появлении сегмента хорошо информированных потребителей, которые сами готовы становиться агентами влияния. Являясь уже достаточно экспертной, эта аудитория ожидает усложнения коммуникации и готова сама формировать экологическую повестку, переходя от статуса аудитории экопросвещения к статусу его амбассадоров [8].

Эта динамика подтверждается и данными исследования Росиндекс [8]: на протяжении последних 3 лет существенно сокращается доля тех, кто считает низким уровень экологической культуры в России: с 79% в 2020 до 57% в 2023.

Также после проседания в 2022 году, выдвинувшем на первое место иные приоритеты, вернулись к росту такие индикаторы как интерес к приобретению товаров у социально ответственной компании, готовность покупать товары в перерабатываемой упаковке и платить больше за экологически чистый продукт.

Современные вызовы делают устойчивое развитие необходимой и обязательной частью стратегии компании, а цели и задачи теперь органично вплетаются в операционные процессы бизнеса.

Концепция ESG помогает сформировать миссию и стратегические цели органов государственного и муниципального управления и частных компаний. Однако, на наш взгляд, тема устойчивого развития, пока еще недостаточно интегрирована в коммуникации как органов государственного и муниципального управления и частных компаний, так и общество в целом.

Выводы

Таким образом, метод эджайл в условиях растущей неопределенности и риска помогает государственному и частному менеджменту оперативно создавать успешные инновационные продукты/услуги и совершенствовать системы управления бизнес-процессами в ведомствах/организациях. Он также позволяет вовлечь в работу наиболее ценных сотрудников обладающих широкой сетью связей и богатым опытом и за счет этого выиграть в долгосрочной перспективе.

Необходимо помнить и о том, что в современных условиях эджайл-коллективы не являются самодостаточными единицами, они глубоко встроены в организационную структуру компании. Осознание этого факта, поможет руководителям ведомств/организаций грамотно формировать команды — так, чтобы максимально эффективно использовать способности их членов и специалистов извне, не перегружать людей и не допускать профессионального выгорания персонала, а также предотвращать возможные сбои/кризисы и быстрее достигать поставленных стратегических целей.

Список литературы

1. Школа больших данных. Agile. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.bigdataschool.ru/wiki/agile> (дата обращения: 12.11.2023).
2. Позмогов А.И., Гергиев И.Э. Будущее российского инновационного бизнеса: тенденции постцифровой эпохи: монография / под ред. А.И. Позмогова. М.: РУСАЙНС, 2019. 250 с.
3. Позмогов А.И., Гергиев И.Э., Мардеян Н.А., Гасиева З.П., Цораев З.О., Позмогов И.А. Цифровая трансформация российского бизнеса: монография / под ред. А.И. Позмогова. М.: РУСАЙНС, 2019. 456 с.
4. E-EXECUTIVE.RU. Стратегии реагирования на риски в управлении проектами. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-executive.ru/wiki/index.php> (дата обращения: 12.11.2023).

5. Позмогов А.И., Гергиев И.Э., Каллагов Б.Р., Бекойты А.Г. Перспективы развития интегрированных корпоративных бизнес-структур в условиях неустойчивости социально-экономических систем. М.: РУСАЙНС, 2018. 244 с.
6. Позмогов А.И., Гергиев И.Э. Проблемы и перспективы развития социально-экономического потенциала региональных туристско-рекреационных кластеров в контексте влияния пандемии COVID-19: монография. М.: РУСАЙНС, 2021. 252 с.
7. ATLASSIAN.RU. Как создать лучшую agile-команду. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.atlassian.com/ru/agile/teams> (дата обращения: 13.11.2023).
8. СБЕРПРО МЕДИЯ. Вектор развития ESG. Барометр устойчивой трансформации бизнеса в России. [Электронный ресурс]. URL: <https://sber.pro/publication/vektor-razvitiya-esg-barometr-ustojchivoj-transformaczii-biznesa-v-rossii/> (дата обращения: 11.11.2023).