

AGILE TECHNOLOGY FOR MANAGING CHANGES IN THE COMPANY

A. Antonov

Summary. This article discusses Agile technology as one of the approaches to managing changes in a company. Agile methodology is a set of principles and practices that help organizations quickly adapt to changing conditions and successfully innovate. The article will discuss the basic principles of Agile, as well as examples of their application in various companies.

Keywords: project management, flexible methodologies, Agile, laws of Agile.

Введение

Изначально Agile разрабатывался для сферы программного обеспечения, в настоящее время гибкие методологии все больше применяются и в других сферах, далеких от ИТ. Это происходит благодаря относительной универсальности Agile, что позволяет внедрять его законы и адаптировать под различные сферы, развивая их. Так, второе место после ИТ в области распространения Agile занимает финансовая отрасль (14 %), далее идут страхование, здравоохранение, государственные услуги, производство и другие [1, с. 54].

Основные результаты

В условиях переменной действительности компаниям важно быстрее реагировать и подстраиваться под условия, что вызывает необходимость изменять внутренние процессы, технологии и прочие элементы. В данном случае на помощь может прийти Agile.

Кроме того, данный вопрос актуален в условиях глобальной цифровизации многих бытовых процессов обычного пользователя, что так же убеждает компании в необходимости применения гибких методологий управления.

Данная статья имеет целью демонстрацию необходимости в грамотном управлении изменениями, поскольку это может привести к:

1. Повышению результативности организации: управление изменениями помогает оптимизировать рабочие процессы, улучшить координацию между подразделениями и сократить время на выполнение задач.

AGILE ТЕХНОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОМПАНИИ

Антонов Антон Андреевич

Аспирант, Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования «Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
yrist_krd@mail.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается Agile-технология, как один из подходов к управлению изменениями в компании. Agile-методология представляет собой набор принципов и практик, которые помогают организациям быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и успешно внедрять инновации. В статье будут рассмотрены основные принципы Agile, а также примеры их применения в различных компаниях.

Ключевые слова: проектный менеджмент, гибкие методологии, Agile, законы Agile.

2. Улучшению качества продукции или услуг: грамотное использование ресурсов и сокращение числа ошибок способствует повышению качества товаров или услуг.
3. Укреплению корпоративной культуры и лояльности сотрудников: управление изменениями создаёт гармоничную рабочую атмосферу и развивает командный дух.
4. Рост конкурентоспособности: адаптация предприятия к изменениям на рынке позволяет эффективнее конкурировать с другими игроками.

В рамках исследования использованы следующие методы: измерение, сравнение, описание. Так, метод измерения помогает нам оценивать статистические данные об управлении изменениями в различных компаниях. Сравнение позволяет провести параллели с аналогичными способами управления в других странах, а также в различных сферах деятельности компаний. Описание позволяет нам узнать, как в тех или иных условиях происходит управление изменениями, какие существуют взаимосвязи между изменениями и способы управления ими.

Управление изменениями в компании — это процесс, который включает в себя планирование, внедрение и контроль над изменениями в организации. К таковым можно отнести изменения в структуре компании, изменение стратегии, внедрение новых технологий и т.д. Управление изменениями может быть сложным процессом, но оно необходимо для того, чтобы компания могла оставаться конкурентоспособной и успешной на рынке. Поэтому гибкие методологии управления изменениями

ми становятся все более востребованными в современных компаниях.

Проблема управления организационными изменениями стала объектом глубокого исследования многих зарубежных специалистов в данной области, таких как И. Ансофф, Л. Грейнер, Дж. Ньюстром, Р. Грант и Э. Шайн. Важно отметить вклад К. Левина и Дж. Коттера в развитие теории изменений, а также многих других современных авторов.

Изменения в организации являются обязательным условием ее развития и зачастую они являются следствием, реакцией на происходящие изменения окружающей среды. Для успешной деятельности организациям необходимо обладать достаточной гибкостью и способностью адаптироваться к условиям, внутри которых они функционируют, или иметь возможность изменять эти условия. По мнению И. Адизеса, управление изменениями помогает организациям продлить благоприятные этапы своего жизненного цикла и быстрее преодолевать кризисы [2]. Таким образом, эффективное управление изменениями имеет решающее значение для обеспечения выживания и развития организации.

По существующей статистике управления изменениями в компаниях более чем в 70 % случаев перемены либо не проводились в полном объеме, либо от них вообще отказывались, либо были осуществлены, но команды при этом выходили за пределы срока и бюджета [3]. Почему так происходит? Недостатки работы при управлении, неверная стратегия изменений.

Отметим, что при трактовании понятия организационных изменений часто говорят либо о содержании, либо о процессе, благодаря которому происходят изменения. Мы полагаем, что нельзя рассматривать содержание организационных изменений в отрыве от самого процесса, поскольку для компании важны оба этих элемента. Так, в процессе изменений можно выйти за пределы бюджета, о чем мы уже упоминали, что, конечно, будет выглядеть негативно в глазах руководства, хотя при этом могут быть достигнуты цели принятых изменений. Так же и в обратном случае: если в процессе все вроде происходит корректно, но при этом содержание этих изменений не раскрыто.

Представляет интерес точка зрения, согласно которой в определение понятия организационных изменений включаются обе характеристики. Так, считается, что анализ содержания изменений будет полным только тогда, когда он позволит определить, какие характеристики организации изменились за данный период. А анализ процесса изменений поможет определить, как проводились изменения [4].

Каким бы ни было определение организационных изменений, их главная цель — добиться положительных изменений в компании с помощью накопленного опыта и методов управления. Изменения должны привести к улучшению финансовых показателей, повышению эффективности внутренней системы управления и личностному росту сотрудников.

Важно отметить, что изменения могут затрагивать самые разные элементы компании, а зачастую и несколько сразу: организационную структуру, персонал, систему контроля, автоматизацию процессов и т.д. При этом нам видится правильным подход, в соответствии с которым организационное развитие происходит в компании перманентно, а не эпизодически. Поскольку именно стратегическое планирование развития и сопутствующих изменений повлечет за собой весомый результат, обеспечивающий выживание компании в условиях конкуренции.

В организационных изменениях объектом выступает сама организация, поскольку относительно ее целостной системы руководство принимает те или иные решения. Предметом изменений же выступают производительность, результативность.

С какими же рисками может столкнуться компания, встав на путь организационных изменений?

1. Сопrotивление изменениям: сотрудники и руководители могут сопротивляться изменениям, потому что они могут чувствовать себя неуверенно или бояться потерять свою работу.
2. Недостаток ресурсов: для проведения организационных изменений могут потребоваться дополнительные ресурсы, такие как время, деньги и персонал. Если организация не имеет достаточного количества ресурсов, изменения могут быть затруднены.
3. Неясные цели: иногда цели организационных изменений могут быть неясными или неправильно понятыми, что может привести к неправильным решениям и неэффективным действиям.
4. Недостаток знаний и опыта: у сотрудников и руководителей может не быть достаточного опыта или знаний для успешного проведения организационных изменений.
5. Влияние на клиентов: организационные изменения могут повлиять на качество продуктов или услуг, предоставляемых клиентам, что может вызвать недовольство или потерю клиентов.

Отметим, что управление изменениями происходит одним из трех путей:

- руководитель сам управляет изменениями;
- создается отдельное подразделение;
- для управления организационными изменениями привлекаются сторонние специалисты.

Нельзя достоверно утверждать, какой из этих путей рациональнее, этот вопрос решается в индивидуальном порядке для каждой отдельно взятой компании, исходя из специфики ее деятельности, финансов, штата и т.д.

При этом следует понимать, что само внедрение гибких методологий управления в компанию является изменением. К тому же, по объективным причинам отсутствуют единые способы их внедрения и оценки эффективности работы. В данном случае для каждой компании они будут своими и будут зависеть от приоритетов. Если для одних в приоритете скорость поставок или скорость выхода на рынок, то для других это увеличение прибыли.

Вместе с тем, статистика говорит нам о том, что основным показателем эффективности внедрения и применения Agile для большинства российских компаний стала удовлетворенность клиентов или пользователей [5]. То есть компании сейчас сконцентрированы на том, чтобы повысить лояльность аудитории.

Интересно смотреть на статистику применения гибких методологий в динамике. Так, отчет за 2022 год показал, что доля компаний-новичков в Agile снизилась, однако при этом доля компаний с высоким уровнем зрелости Agile не увеличилась с 2019 года. И вместе с тем динамика положительна. В частности, компании отмечают, что целями для перехода на Agile являются прозрачность работы и управление часто меняющимися приоритетами. И по статистике эти параметры действительно улучшились более чем у 70 % компаний-участников [6].

Agile внедрение — сложный процесс, который затрагивает всю организацию и влияет на ее работу в целом. Оно может помочь организации стать более устойчивой к изменениям благодаря эволюционному подходу к управлению изменениями. Уделение внимания визуализации, постоянному совершенствованию на основе данных и вовлечению всех заинтересованных сторон — это эффективный ответ на быстрые изменения в современном бизнесе [3].

Следует также упомянуть, что российские компании предпочитают применять такие подходы к управлению изменениями как Scrum и Kanban. Причем доля применения последнего в России значительно выше, чем в мире [6].

В целом за последние несколько лет бизнес преодолевал невиданные ранее испытания. Так, со времени пандемии 2020 года все больше компаний говорят о необходимости изменения стратегий и принципов работы для снижения рисков. Это означает полное изменение текущей стратегии и бизнес-модели, где многие компании являются «конструкторами» из множества постав-

щиков, подрядчиков и клиентов, каждый из которых выполняет свою часть общего процесса (предоставляет сырье, компоненты, упаковка, аутсорсинговые услуги и т.д.), и владелец бизнеса контролирует лишь небольшую часть всех процессов. Любой бизнес — это риски, и отдельные сбои в относительно налаженной системе возможны и даже неизбежны в виду различных факторов. Однако, одновременные сбои в нескольких элементах способны быстро разрушить эту модель. В первую очередь это почувствовала сфера ресторанного и отельного бизнеса, когда обнаружилось, что его бизнес-модели не включают самое главное — данные о клиентах. Вторая причина в том, что эти компании не смогли быстро адаптировать свои внутренние процессы к новым условиям (причина в отсутствии гибкости).

Таким образом, те изменения, которые явились предпосылками для внедрения Agile в компаниях, которые пострадали сильнее всего в условиях пандемии выглядят следующим образом:

- сложность (а иногда невозможность) определения конечных требований к продукту, так как сам продукт (в любом его воплощении) еще не определен и, скорее всего, требует рыночного тестирования. То же самое происходит в ситуации структурных изменений на рынках;
- скорость становится важным критерием успеха или эффективности новых стратегий: кто быстрее сможет провести первый эксперимент на рынке и представить первый MVP (минимально жизнеспособный продукт), у того больше шансов занять освободившиеся ниши первым;
- в условиях быстрых изменений для бизнеса крайне важно умение компании быстро привлекать новых людей с различными навыками. Поэтому для быстрого объединения сотрудников, сокращения времени на вход в команду и для быстрого обмена результатами и опытом команды должны быть построены на принципах Agile.

Нам видится, что для каждой конкретной компании схема управления изменениями будет различной, однако, любой бизнес должен ответить на следующие вопросы.

1. Определение необходимости изменений: анализ текущей ситуации и выявление проблем.
2. Создание команды изменений: формирование команды, ответственной за внедрение изменений.
3. Разработка плана изменений: создание подробного плана с этапами внедрения изменений.
4. Информирование сотрудников: проведение встреч и презентаций, где сотрудники узнают о предстоящих изменениях.
5. Вовлечение сотрудников в процесс: проведение опросов, фокус-групп, мозговых штурмов для определения предпочтений сотрудников.

6. Внедрение изменений: реализация плана изменений, обучение сотрудников новым процессам и методикам.
7. Мониторинг и контроль: отслеживание результатов изменений, корректировка плана при необходимости.

Распространенной ошибкой многих компаний при внедрении Agile является стремление максимально сэкономить на этапе подготовки и обучения сотрудников. Например, руководство может полагать, что двух— или трехдневного тренинга будет достаточно для обучения сотрудников с целью самостоятельного внедрения системы. Однако, как показывает практика, специализированные компании, предлагающие такие услуги, проводя тренинги в основном для управленческой команды клиента, могут лишь рассказать об Agile и его инструментах, не формируя у сотрудников устойчивых навыков или компетенций. После такого «краткосрочного» обучения команда обучившихся управленцев клиента не способна передать знания дальше и, тем более, поделиться опытом, который фактически отсутствует. В результате, многие компании возвращаются к исходному состоянию через 1–2 месяца и вынуждены проводить полное обучение сотрудников, повторно тратя деньги и время [9].

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы:

1. Изменения в организации являются обязательным условием ее развития и зачастую они являются следствием, реакцией на происходящие изменения окружающей среды.
2. Для верного понимания организационных изменений необходимо подразумевать под ними систему, состоящую из содержания изменений и их процессов, поскольку для компании важны оба этих элемента.
3. Любые изменения должны привести к улучшению финансовых показателей, повышению эффективности внутренней системы управления и личност-

ному росту сотрудников. Тогда можно говорить об успешном управлении с помощью гибких методологий.

4. Управление изменениями происходит одним из трех путей (руководитель сам управляет изменениями; создается отдельное подразделение; для управления организационными изменениями привлекаются сторонние специалисты). В любом случае каждая компания самостоятельно решает, какой из этих путей предпочтительнее.
5. По статистике основным показателем эффективности внедрения и применения Agile для большинства российских компаний стала удовлетворенность клиентов или пользователей.
6. Agile внедрение — сложный процесс, который затрагивает всю организацию и влияет на ее работу в целом. Оно может помочь организации стать более устойчивой к изменениям благодаря эволюционному подходу к управлению изменениями.
7. Применение Agile-методик в других отраслях. Хотя Agile изначально был разработан для ИТ-индустрии, он начал применяться и в других отраслях, таких как производство, маркетинг, дизайн, гостиничный и ресторанный бизнес. Это позволило компаниям улучшить качество своей продукции и услуг, а также снизить затраты на их разработку.
8. Доля компаний-новичков, применяющих Agile с годами снижается, однако, не растет доля компаний-экспертов. Это говорит о том, что растет процент компаний, которые находятся в стадии внедрения Agile-процессов для управления изменениями.

И тем не менее, мы видим, что большинство современных российских компаний успешно применяют гибкие методологии управления изменениями, для чего организуют внутреннее обучение для своих сотрудников с привлечением специалистов, проводят семинары и конференции. В ближайшие годы, мы полагаем, эта тенденция роста будет только увеличиваться, что положительно скажется на российском бизнесе.

ЛИТЕРАТУРА

1. Экономические проблемы управления инновациями. Модернизация российской экономики: стратегические направления А.М. Колесников, А.С. Будагов, К.Ю. Мухин // Экономический вектор №3(14) 2018, С. 53–57
2. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни. Москва: МИФ, 2014. 700 с.
3. Коттер Д.П. Ускорение изменений. Москва: Юрайт, 2019. 190 с.
4. Black J., Gregersen H. Leading strategic change: Breaking through the brain barrier. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2002.
5. Agile в России, 2020. Отчет о ежегодном использовании. — URL: <https://scrumtrek.ru/userfiles/reports/AgileSurvey20.pdf> (дата обращения: 27.12.2023)
6. Исследование Agile в России — результаты 2022 года (agilesurvey.ru) (дата обращения: 27.12.2023)
7. Отвагина И.Е. AGILE подход в управлении региональным развитием как драйвер развития территории и укрепления ее бренда / И.Е. Отвагина, А.В. Брокерт, А.В. Гончарова // Экономика и предпринимательство. 2019. № 4 (105). С. 482–486
8. Исаева Е.В. Гибкие технологии управления (agile, scrum) для повышения эффективности маркетинговых стратегий в условиях структурных изменений рынков // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий Том 11, №3. 2022, С. 69–71
9. Гершанок А.А. Технологии Agile в реальном бизнесе: проблемы и перспективы внедрения // Economy and Business: Theory and Practice, vol. 8(90), 2022, С. 80–85

© Антонов Антон Андреевич (yrist_krd@mail.ru)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»