

ПРОБЛЕМЫ ВНЕДРЕНИЯ AGILE В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Киселев Геннадий Геннадьевич

Аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия»
gennadiy.kiselev@gmail.com

PROBLEMS OF AGILE IMPLEMENTATION IN THE FIELD OF DIGITALIZATION PROJECT MANAGEMENT

G. Kiselev

Summary. Agile is a set of views and approaches that are aimed at realizing the resources of an organization for the sake of quickly creating products needed by customers. Usually this system is evaluated in the form of a family of flexible approaches aimed at managing development. The relevance of the topic lies in the fact that with all of the above, it is important to understand the problems that an organization may face in the process of implementing certain management techniques. The purpose of this article is to consider the main problems that organizations may face when implementing flexible management techniques using the example of Agile. The basic concepts concerning this technique will be touched upon, as well as possible ways to solve the difficulties that arise when using it in practice.

Keywords: Agile, digitalization, government agencies, management methods, flexible management methods.

Аннотация. Agile — это комплекс взглядов и подходов, которые нацелены на реализацию ресурсов организации ради быстрого создания продуктов, необходимых заказчикам. Обычно эту систему оценивают в виде семейства подходов гибкого характера, направленных на управление разработкой. Актуальность темы заключается в том, что при всем вышесказанном важно понимать проблемы, с которыми может столкнуться организация в процессе внедрения тех или иных методик управления. Целью данной статьи является идентификация и выявление основных проблем, с которыми могут столкнуться организации при внедрении методик гибкого управления на примере Agile. Будут затронуты основные понятия, касающиеся этой методики, а также возможные пути решения трудностей, возникающие при ее применении на практике.

Ключевые слова: Agile, цифровизация, государственные учреждения, методы управления, гибкие методы управления.

Экспертиза эффективности гибкого управления государственными проектами — важная практика по ряду причин. Оценка эффективности помогает в оптимизации ресурсов, повышении результативности проектов, принятии решений, прозрачности работы и отчетности, в совершенствовании практик. Оценивая эффективность гибкого государственного управления, можно достичь лучшей реализации проектных и целевых проектов. Актуальность темы заключается в том, что при всем вышесказанном важно понимать проблемы, с которыми может столкнуться организация в процессе внедрения тех или иных методик управления. Целью данной статьи является рассмотрение основных проблем, с которыми могут столкнуться организации при внедрении методик гибкого управления на примере Agile. Будут затронуты основные понятия, касающиеся этой методики, а также возможные пути решения трудностей, возникающие при ее применении на практике в секторе государственного управления.

В 1990-х начали зарождаться то, что принято называть легкими методами разработки программного обеспечения. К ним уже тогда относили быструю разработку приложений (RAD) [1], унифицированные процессы и методы разработки динамических систем, Scrum, Crystal Clear и другие. При этом всегда предпочтение в выборе той или иной методики как зависел, так и зависит оттого, ка-

кие ставятся цели, какие характеристики имеет каждый конкретный проект, а также наличия ресурсов, которые были бы доступны для использования.

В условиях цифровизации в государственном секторе в Российской Федерации все чаще обращают внимание на гибкие методы управления, в частности на Agile. Эта методика продемонстрировала свою эффективность в рамках применения ее государственными учреждениями в различных государствах. За рубежом, например, благодаря внедрению Agile ФБР была создана информационная система управления делами Sentinel Case Management System, а в Австралии агентство Digital Transformation Agency, которое было запущено с применением фреймворков DevOps, Kanban, а также Agile, показывает достойные результаты в содействии прочим государственными учреждениям Австралии в рамках предоставления населению простых, быстрых и понятных услуг.

Agile (от англ. agile — быстрый, проворный) — это комплекс взглядов и подходов, которые нацелены на реализацию ресурсов организации ради быстрого создания продуктов, необходимых заказчикам. Обычно эту систему оценивают в виде семейства подходов гибкого характера, направленных на управление разработкой, но не в виде отдельной методологии, а в качестве со-

бирательного наименования разнообразных методик и подходов, позволяющих реализовать следующие действия:

1. Ориентация на потребности и цели клиентов.
2. Упрощение организационной структуры и процедуры взаимодействий.
3. Создание ценных и необходимых результатов для клиентов для получения обратной связи в сжатые сроки.
4. Взятие в качестве основы гуманистического подхода.

Подходы Agile являются по сути образом мышления [2]. В своем составе Agile имеет набор практик и инструментов, который в рамках гибкого подхода именуется термином «фреймворк». Наиболее значимыми и часто применяемыми Agile-фреймворками сегодня являются Scrum и Kanban.

Один из них — Scrum [3]. Это фреймворк, который помогает решать изменяющиеся в процессе работы задачи, чтобы продуктивно и творчески создавать продукты с максимальной ценностью [4].

Kanban — это один из подходов для осуществления работы в формате Agile. Для него характерно обсуждение продуктивности в формате реального времени и полная прозрачность всех процессов работы. Весь рабочий процесс разбивается на этапы, которые представляются визуально на Kanban-доске для наглядности и актуализации задач сотрудников [5].

Использование гибких проектов в российских организациях власти началось недавно. Как и во всем мире, у нас уже накоплен опыт типовых ошибок при их применении. Обычно при работе с использованием гибких подходов государственные организации сталкиваются со следующими трудностями [6]:

1. Недостаточное число реализованных на практике примеров в государственной сфере.
2. Неосведомленность сотрудников конкретной организации об основах и специфике внедрения Agile в их деятельность.
3. Отсутствие желания и стремления к обучению Agile сотрудников государственной организации.
4. Расхождение между требованиями реальности и действующими регламентами.
5. Стремление возврата к привычной модели бюрократического управления и отказ от принципов и правил Agile.
6. Внешняя имитация гибкого управления при фактическом сохранении директивности по прежним правилам.

Есть несколько возможных путей, которые позволяют решить проблемы, указанные выше, среди них:

1. Подбор нужных инициаторов изменений и получение поддержки от вышестоящего руководства.
2. Разъяснительная работа среди участников: все должны осознавать правила выбранных фреймворков.
3. Применение подхода «от простого к сложному».
4. Акцент на заметных изменениях и регулярная демонстрация результатов.
5. Применение подхода «снизу вверх» для преодоления нежелания трансформации привычного подхода к работе внутри коллектива.
6. В дополнение к предыдущему: плотная работа в первую очередь с командами, открытыми для изменений, демонстрация их успехов (без перегибов в сторону менее успешных групп) и распространение наилучших практик на другие команды.
7. Применение гибридного подхода при работе над крупными проектами.

Стоит обратить внимание на реализацию межведомственных проектов ввиду наличия у них особенностей. Прежде чем приступить к реализации, желательно отыскать удачные аналоги и кейсы, а потом необходимо заручиться поддержкой своих союзников (в идеале, как на своем уровне, так и на вышестоящих). Команды реализации межведомственных проектов более результативны, если работают на одной площадке, а в случае невозможности этого рекомендуется продумать отдельные механизмы организации взаимодействия.

Важно понимать, что Agile необходимо применять в первую очередь не в качестве инструмента управления сотрудниками, а как культуру работы и образ мышления, Agile должен стать одним из принципов взаимоотношений в рамках рабочего процесса. В связи с тем, что корпоративная культура — это не формальные правила внутри организации и корректное общение, но более широкая концепция, важно указать, что считается нормальным для сотрудников, а что — нет в новых рамках рабочего общения, разрешения конфликтов и споров. Поэтому разница культуры организации и предлагаемого подхода могут стать еще одним камнем преткновения при внедрении Agile в работу.

Нужно понимание того, какие действия в межличностных рабочих отношениях закрывают путь к инициативам повнедрению гибкого подхода. В организациях, имеющих традиционную культуру, среди сотрудников нередко считается привычным наказанием за негативные сообщения и ошибки, отсутствие вербальной поддержки за результаты и достижения, закрытость информации при работе между отделами и даже внутри команды, общение с переходом на личности, стремление к сокрытию проблем.

В случае же внедрения гибких подходов, руководителям и сотрудникам важно знать, что в таком случае

нужно поощрять эксперименты, слушать пользователей и договариваться со всеми заинтересованными сторонами, уметь делегировать полномочия и ответственность подчиненным, но при этом помогать в случае необходимости, уважать мнения и опыт, отличный друг от друга, а также не бояться брать в команду более опытных и подготовленных специалистов.

В случае применения Agile в государственном секторе в Российской Федерации нередко происходит столкновение в рамках вопросов, касающихся законодательных ограничений и проблем в сфере государственных закупок и бюджетирования.

В первом случае ограничения, так или иначе связанные с разработкой продуктов (систем), обычно упираются в стандарты серии ГОСТ 34 [6]. Принято считать, что данные стандарты подразумевают водопадную методику работы, когда каждый этап четко прописан и следует один за другим. Действительно, подобный подход разительно отличается от методик гибкой работы. Тем не менее, из самих по себе стандартов не следует, что водопадная разработка проектов является единственно верной. В рамках применения Agile в работе над государственными проектами в Российской Федерации уже сейчас имеются многочисленные примеры успешной работы, соответствующей указанным стандартам.

Есть определенные особенности этапа подготовки государственного контракта в контексте разработки требований. При условии применения Agile как формы управления, требования стоит указывать более абстрактно для наличия в ходе выполнения работ пространства, в котором возможно вести маневры, а сами требования выделять в отдельные логические блоки, которые было бы удобно выстраивать в календарном плане в соответствии с этапами реализации проекта. Кроме того, важно не смешивать требования, касающиеся непосредственно самого продукта, с требованиями, затрагивающими технические характеристики работ, например, выписав последние в виде отдельного приложения к техническому заданию или государственному контракту.

Все это оказывается возможным благодаря тому, что в ГОСТ разрешается формировать техническое задание не целиком на всю систему, а на отдельные ее части. Таким образом, к каждой отдельной части технического задания возможно написание дополнений с уточняющими требованиями.

Другим существенным барьером выступают вопросы механизма оплаты услуг. Так как в настоящий момент бюджетирование государственных организаций проводится раз в год, под каждую заявку нужно подавать подробное обоснование с денежными расчетами. При этом резервы на риски прямо, как правило, не прописываются.

Кроме того, необходимо учесть, что в настоящее время в условиях санкционного давления на Российскую Федерацию очень сложно предугадать все резервы на риски.

Данные барьеры также возможно обходить при использовании Agile, что подтверждают государственные учреждения и государственные ведомства. Например, командой разработчиков единого портала государственных и муниципальных услуг были даже разработаны общие правила, помогающие легче вписаться в рамки, задаваемые государственным контрактом, применяя Agile, среди которых соблюдение календаря контракта, этапность работ внутри контракта, ранние релизы, формулировка технического задания и командная работа [6].

Важно заключать контракт на год, а оплату по нему разбивать на части. Связано это с тем, что небольшие контракты увеличивают расходы для всех сторон.

Этапность выполнения работ важна, потому все задачи надо разбить на отдельные потоки. Связано это также с тем, что именно к водопадному методу разработки информационных систем отсылает Постановление Правительства РФ от 06.07.2015 № 676 «О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации», но самом в документе нет требований указания единственного вида потока работ.

С учетом того, насколько важен в государственных компаниях вывод принятого продукта в эксплуатацию, ранние релизы становятся необходимостью. Так как продукт на этом этапе проходит много шагов (приемочные испытания, акты и пр.), лишь после которых он передается заказчику, крайне важно как можно точнее укладываться в сроки.

До начала разработки сложно подробно описать планируемые итоговые результаты, так что рекомендуется писать техническое задание, которое имеет не подробную детализацию того, каким образом будут реализованы функциональные требования, а четко обозначенную целевую модель, описывающую, что нового получит пользователь, как эта целевая модель повлияет на действующие государственные проекты, и сценарий того, как пользователь будет применять этот функционал. Это поможет избежать нечеткости в техническом задании и недопонимания между сторонами.

Командная работа является обязательным условием совместного движения заказчика и исполнителя, что дает возможность договориться об основах итератив-

ной разработки требований и облегчить взаимодействие и саму разработку.

Таким образом видно, что внедрение Agile является подходящим вариантом для государственных учреждений в рамках государственных проектов по цифровизации. Наличие определенного ряда проблем не должно отпугивать его использовать даже в условиях санкционного давления, потому что уже сейчас существуют дей-

ственные методы нейтрализации или минимизации негативных воздействий, с которыми могут столкнуться сотрудники при использовании Agile. В дальнейшем при расширении сферы применения данного метода гибкого управления возможна наработка и расширение инструментов для решения проблем, а также корректировка законодательной базы, которая является одним из существенных камней преткновения в настоящий момент.

ЛИТЕРАТУРА

1. Kerr, James M., Hunter, Richard. Inside RAD: How to Build a Fully Functional System in 90 Days or Less / James M. Kerr, Richard Hunter // New York: McGraw-Hill. — 1994.
2. Дерюшкин, А. Что такое Agile-подход и зачем он нужен бизнесу? // Scrum Trek. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scrumtrek.ru/blog/chto-takoe-agile-podhod-i-zachem-on-nuzhen-biznesu/> (дата обращения: 10.05.2023).
3. The Benefits of Scrum & Agile // The Scrum Master. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.thescrummaster.co.uk/scrum/benefits-scrum-agile/> (дата обращения: 11.05.2023).
4. Швабер, К., Сазерленд, Дж. Руководство по Скраму. Исчерпывающее руководство по Скраму: Правила игры // The Scrum Guide. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-Russian.pdf> (дата обращения: 11.05.2023).
5. Что такое Kanban // Atlassian. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://ru.atlassian.com/agile/kanban> (дата обращения: 10.05.2023).
6. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под ред. Е.Г. Потаповой // Москва: РАН-ХиГС. — 2019. — 162 с.

© Киселев Геннадий Геннадьевич (gennadiy.kiselev@gmail.com)

Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»