

Р.М.Годовикова,  
студентка ФГБВОУ  
«Финансовый университет  
при Правительстве РФ»  
(Уфимский филиал)  
Научный руководитель:

Брусенцова Лилия Самимовна, кандидат социологических наук,  
доцент, кафедра «Экономика, менеджмент и маркетинг»  
Уфимский филиал Финуниверситета  
при Правительстве Российской Федерации

## ТРАНСФОРМАЦИЯ ПРОЕКТНОГО ПОДХОДА В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ VUCA МИРА.

*Аннотация:* Результативность проектного подхода зависит от его собственной непрерывной трансформации, проявленной в сочетании понимания изменений внешних реалий, набирающих обороты и внутренних изменений проекта. В статье проанализирован путь изменений проектного подхода от традиционной модели до гибкой методологии Agile. Представлена структура Agile-концепта, проведен анализ применения гибкой методологии проектного подхода, определена ее актуальность. Рассмотрена разница между Scrum и Kanban методологиями.

Ключевые слова: проектный подход, Agile, VUCA-мир, Scrum, Kanban

Transformation of the project approach in the conditions of uncertainty in the  
VUCA world.

*Abstract:* The effectiveness of the project approach depends on its own

continuous transformation, manifested in a combination of understanding of changes in external realities that are gaining momentum and internal changes in the project. The article analyzes the path of changes in the project approach from the traditional model to the flexible Agile methodology. The structure of the Agile concept is presented, an analysis of the application of the flexible methodology of the project approach is carried out. The differences between Scrum and Kanban methodology are determined.

Keywords: project approach, Agile, VUCA-world, Scrum, Kanban

Традиционный проектный подход включает в себя следующие стандартные этапы: инициация, планирование, исполнение, контроль и завершение. Данный подход позволяет достичь равновесия между стоимостью, сроками, качеством и ожиданиями заинтересованных сторон: спонсоров, руководителей, исполнителей, заказчиков, потребителей. Традиционный проектный подход характеризуется классической моделью «Waterfall», где каждый этап выполняется последовательно друг за другом. Ограничениями традиционного проектного подхода являются: отсутствие гибкости, «излишняя» документированность, отсутствие частых коммуникаций между участниками проекта.

Как известно, проектный подход к организации деятельности компании отличается от традиционного процессного подхода, поскольку каждый проект является временным событием. Но тем не менее в классическом понимании каждый проект полностью вписывается в стратегию компании, состоит из набора разовых взаимосвязанных и контролируемых событий, выполняет административные регламенты, осуществляет горизонтальное взаимодействие между структурными единицами. [1]

Однако новая реальность диктует свои правила, и постоянно возрастающая скорость изменений, изменчивость стратегического преимущества вынуждает каждую компанию изменять организационные

стратегии в ответ на постоянно меняющиеся условия внешней среды. В настоящее время особенно актуальной становится задача стратегического управления рисковыми ситуациями в организации, т. е. задача управления рисками на стратегическом уровне.

В настоящее время бизнес переживает непростое время, характеризуемое как VUCA. Мир VUCA представляет собой аббревиатуру английских слов «volatility» (нестабильность), «uncertainty» (неопределенность), «complexity» (сложность) и «ambiguity» (неоднозначность) – это то, что окружает нас сегодня. [3]

Среда VUCA-мира не только способна ставить под угрозу долгосрочные проекты, разработку инноваций, но и сказываться на внутренней культуре организации, подавлять людей, снижать их мотивацию и заставлять жить в состоянии постоянного беспокойства.[4]

Текущий кризис затронул весь спектр бизнес-индустрий. Согласно результатам анализа событий прерывания бизнеса, особенностью текущего кризиса является увеличение частоты прерываний из-за недоступности третьих сторон. На диаграмме представлено сравнение доли событий прерывания, связанных с недоступностью того или иного ресурса за 2021 год и в период с 24 февраля по 24 марта 2022 года.



Рисунок 1. Прерывание бизнеса в период неопределенности.[2]

Высокая частота закрытия бизнесов актуализирует поиск новых подходов к управлению проектами в организации в условиях неопределенности.

В качестве базовой концепции предлагается модель управления VUCA Prime, основанной на гибкости, системном мышлении и стратегическом видении, эмпатии членов использования Agile проектного подхода.

VUCA Prime представляет собой адаптацию концепции VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) с целью развития навыков управления в условиях переменчивости и неопределенности, в которой:

- Vision (видение): элемент, включающий в себя разработку стратегического видения, которое помогает команде фокусировать свои усилия на ключевых целях и задачах. Обеспечивает ясное понимание целей и направления компании, что способствует выработке общей цели и направления усилий;

- Understanding (понимание): включает в себя эмпатию и готовность анализировать новые вызовы, что помогает команде лучше понимать изменяющуюся среду. Создает осознание и понимание различных факторов, влияющих на бизнес, и способствует адаптации к новым условиям;

- Clarity (ясность): элемент включает в себя способность интуитивно идти по новому пути и системное мышление для создания объективного видения ситуации. Обеспечивает ясность в восприятии сложных ситуаций и способствует принятию более обоснованных решений;

- Agility (гибкость): противостоит неоднозначности, поощряя готовность предлагать новые подходы, инновационные идеи, эффективное общение и быстрое принятие решений. Позволяет команде адаптироваться к переменам, быстро реагировать на изменения в окружающей среде и успешно реализовывать инновации.

VUCA Prime представляет собой подход, который помогает лидерам и командам более эффективно управлять в условиях, характеризующихся высокой динамикой и неопределенностью. Эти элементы работают вместе,

обеспечивая комплексный подход к управлению в современном бизнес-окружении.[4]

Философия Agile придает большое значение гибкости, коммуникации и обратной связи. Процессы Agile часто ориентированы на частые итерации разработки, что позволяет более быстро адаптироваться к изменениям в требованиях заказчика или внешним условиям. Одним из ключевых принципов Agile является фокус на создании ценности для конечного пользователя. Это достигается через регулярные поставки работающего программного обеспечения и активное взаимодействие с заказчиком. Уменьшение формализации документации в Agile также способствует более оперативной разработке. Основной акцент делается на рабочем программном коде и общении в команде, что сокращает бюрократию и улучшает процессы. Такой подход помогает лучше реагировать на изменения в требованиях или приоритетах, что особенно важно в динамичной среде разработки. Agile стал широко используемым в IT-индустрии и за её пределами, помогая командам достигать результатов более эффективным и гибким способом. [5]

Наряду с другими факторами важную роль в формировании эффективных команд приобретает создание кадрового резерва, способствующее не только возвращению менеджеров проектов, но и снижению фактора случайности при подборе членов в команду. [6]

Agile-подход стал широко распространенным в сфере управления проектами и разработки программного обеспечения благодаря своей способности более гибко реагировать на изменения, уделять внимание вовлеченности заказчика и поэтапному выпуску продукции. Добавление приложения «Гибкие, интерактивные, адаптивные и гибридные среды проекта» в РМВОК подчеркивает растущую значимость гибких методологий в сфере управления проектами. Это позволяет организациям лучше интегрировать принципы гибкости в свои проектные практики, даже если они следуют более традиционным стандартам.

Связь между управлением проектами и стратегическими целями организации, а также улучшенная роль проектного менеджера, дополнительно способствуют более эффективному выполнению проектов. Интеграция гибких методологий может помочь более точно выстроить проектные процессы в соответствии с потребностями организации и реагировать на изменения в бизнес-среде. Такие изменения в стандартах свидетельствуют о том, что индустрия проектного управления признает необходимость гибких методологий и старается интегрировать их в существующие практики для достижения более успешных результатов проектов.[7]

Стоит отметить, что на сегодняшний день методология Agile приобрела широкую известность не только среди зарубежных компаний, но и среди российских. Процесс внедрения методологии Agile заметен в российском финансовом секторе, особенно в ПАО Сбербанк. Процесс Agile трансформации, начавшийся в 2016 году, привел к заметному увеличению количества продуктовых внедрений и значительному сокращению времени вывода продукта на рынок.

Методология Sberagile, разработанная на базе Scrum и адаптированная для масштабирования на большое количество команд, является интересным примером локального применения Agile-подхода. Такие кастомизированные методологии часто создаются компаниями, чтобы лучше соответствовать их уникальным потребностям и условиям. Опыт успешной трансформации в Сбербанке может служить вдохновением и уроком для других организаций, особенно в контексте быстро меняющейся бизнес-среды и стремления к улучшению времени реакции на изменения на рынке.

Сбер активно развивает и внедряет agile-подходы в своей деятельности, а также делится своим опытом с другими компаниями через Sberagile as a Service.

Agile-методология становится все более популярной в сфере разработки программного обеспечения и управления проектами, и Сбер

стремится сделать свой опыт и знания в этой области доступными другим компаниям. Запуск услуги Sberagile as a Service позволяет компаниям получать консультации и поддержку от опытных agile-экспертов Сбера. При поддержке Сбера Agile внедряет уже более 40 компаний из таких отраслей, как логистика, ретейл, FMCG, строительство и другие. При содействии Сбера гибкие подходы начинают применяться и на уровне управления отдельными ведомствами и регионами страны, помогая быстрее принимать решения и проводить в жизнь реформы. Сбер внедряет методологию Agile в различные компании и отрасли, включая логистику, розничную торговлю, FMCG, строительство и другие. Agile поддерживает гибкие методы управления и помогает компаниям быстрее адаптироваться к изменениям в бизнес-среде. Agile-методология может обеспечить более эффективное управление проектами, улучшение коммуникации и способствовать более быстрой адаптации к изменениям в окружающей среде.

Внедрение Agile требует от компаний изменения подходов к управлению, внутренней культуры и процессов, что, в свою очередь, может привести к улучшению оперативной эффективности и более успешной реализации проектов.

Любая маркетинговая активность — это кросс-функциональный проект, где есть бизнес в лице заказчика, подрядчики и внутренние специалисты. В проект вовлекаются люди разных специальностей, а Agile помогает им быстрее находить общий язык. Если вся эта конструкция работает по классическому пути методологии каскадной разработки waterfall, то люди обмениваются брифами, техническими заданиями. Эти задания спускаются сверху, а затем обсуждаются на встречах, и всё это может тянуться бесконечно долго.[8]

Agile – это целое семейство гибких подходов, которое включает в себя такие методы управления проектами, как Scrum и Kanban. Методология Scrum, которую разработали Джефф Сазерленд и Кен Швабер, при правильном и постепенном внедрении может решать многие проблемы

прямо в процессе выполнения проекта. Вот несколько важных особенностей этого подхода.

1. Противоположность стандартному подходу: Scrum отличается от традиционных методологий управления проектами, таких как водопадный метод или каскадная модель. Вместо детального предварительного планирования Scrum предлагает итеративный и гибкий подход к управлению проектами, что позволяет лучше адаптироваться к изменениям в ходе выполнения работы.
2. Гибкость и ориентированность на клиента: Scrum разработан с учетом динамичной природы проектов, где требуется быстрая адаптация к изменяющимся условиям. Принципы Scrum способствуют непрерывному взаимодействию с заказчиком, что позволяет быстро реагировать на его потребности и изменения в требованиях.
3. Участие клиента в процессе работы: Scrum активно поддерживает принцип вовлечения клиента в процесс разработки. Регулярные обзоры и обратная связь клиента помогают в настройке приоритетов и обеспечивают соответствие конечного результата ожиданиям заказчика.
4. Применимость в различных областях: хотя Scrum изначально был представлен для разработки программного обеспечения, его гибкость позволяет применять его в различных областях, где требуется коллективная работа. Это может включать в себя проекты в области маркетинга, образования, управления продуктами и другие.
5. Управление рисками и изменениями: Итеративная природа Scrum позволяет эффективно управлять рисками и изменениями, поскольку процесс разбит на короткие итерации (спринты), в течение которых команда предоставляет рабочий продукт.

Важно отметить, что успешное внедрение Scrum требует не только знания методологии, но и изменения культуры работы команды и организации в целом. Постепенное внедрение и постоянное соблюдение



принципов Scrum помогут максимизировать его эффективность и решать многие проблемы, возникающие в ходе проекта.[9]

Рассмотрим разницу между Scrum и Kanban методологиями.

#### 1. Время спринтов

Scrum: определяет фиксированные временные рамки, называемые спринтами, обычно от 2 до 4 недель. Задачи должны быть завершены к концу спринта.

Kanban: не имеет фиксированных спринтов. Работа происходит непрерывно, и новые задачи могут быть взяты в работу в любое время.

#### 2. Роли

Scrum: определяет четкие роли, такие как Scrum Master, Product Owner и разработчики. Каждая роль имеет свои обязанности.

Kanban: обычно использует только владельца продукта. Остальные роли (если они есть) могут быть адаптированы в соответствии с потребностями команды.

#### 3. Параллельная работа

Scrum: рекомендует концентрироваться на небольшом числе задач в течение спринта. Работают над задачами последовательно.

Kanban: позволяет более свободную форму управления рабочим процессом, и члены команды могут работать над несколькими задачами одновременно.

#### 4. Встречи

Scrum: имеет четко определенные события, такие как ежедневные стендапы, обзоры спринта и планирование спринта.

Kanban: не имеет обязательных событий. Встречи и обсуждения регулируются потребностями команды. Могут быть введены собственные события по мере необходимости.

#### 5. Управление рабочим процессом

Scrum: использует доску задач (Scrum board) для визуализации процесса и бэклог для управления приоритетами.

Kanban: также использует доску задач (Kanban board), но обычно без фиксированных колонок. Работа происходит по мере необходимости.

Таким образом, Kanban предоставляет большую гибкость, а Scrum обеспечивает более структурированный и формализованный подход к управлению проектами. Выбор между ними зависит от конкретных потребностей команды и проекта.

Основа Agile — это делать быстрее то, что нужно клиенту. Внедрение Agile-практик помогает понять, что нужно клиенту на самом деле, и создавать только необходимые продукты, сократить срок вывода этих продуктов на рынок, тратить ресурсы на самые приоритетные задачи, приносящие максимальную ценность, а также научить сотрудников эффективно работать в условиях неопределённости и оперативно реагировать на возникающие изменения.

#### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Privalov, D. V. Strategic approach to project management / D. V. Privalov, Yu. V. Privalova, T. V. Korsakova // Management in Economic and Social Systems. – 2021. – No 4(10). – P. 47-52. – EDN BNWPO.
2. Брошюра. Сайт компании «Деловые решения и технологии». URL: <https://delret.ru/services> (дата обращения 18.10.2023)
3. Ю. С. Сизова Современный предприниматель в vusa мире – преимущества и сложности // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. №8.
4. Кривошеева, Т. Д. Трансформация моделей управления в условиях высокой волатильности / Т. Д. Кривошеева // Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов : Сборник трудов III международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21 октября 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2021. – С. 309-315. – EDN GXNOIP.

5. Современные стратегии устойчивого развития государства и общества в контексте глобальных вызовов: Сборник трудов III международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21 октября 2021 года. – Ростов-на-Дону: Южно-Российский институт управления - филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (ЮРИУФ РАНХиГС), 2021. – 727 с. – ISBN 978-5-6044098-9-3. – EDN ANRIPC.
6. Брусенцова Л.С., Шеина А.Ю., Василевская В.С. Формирование кадрового резерва в условиях вируса-мира // Инновационное развитие экономики. – 2021. – №1 (61). – с. 87-91
7. Винтайкина О.А., Традиционный подход или Agile в современном проектном управлении? Сравнительный анализ // Скиф. 2019. №4 (32).
8. Мухин К.Ю. "Business agility": новая формация устойчивого управления проектами / Мухин К.Ю., Волкова Я.А. // Управленческие науки в современном мире, 2018 № 1.-Ч.1.-С.255-262.
9. Близнюк, А. М. Методология Scrum как инструмент управления / А. М. Близнюк // Perspective research and development : сборник статей II Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 02 декабря 2021 года. – Петрозаводск: Международный центр научного партнерства «Новая Наука» (ИП Ивановская И.И.), 2021. – С. 35-39. – EDN GMAAZQ.