

Новая эра Agile: есть ли будущее у традиционных подходов в управлении проектами?!

© 2018 Мухин Кирилл Юрьевич

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

125993, г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49

E-mail: K.Y.Mukhin@gmail.com

Представлены результаты научно-исследовательской работы автора по кластеризации проектов в зависимости от их типологии, идентификации степени оптимальности применения так называемых гибких методов и подходов к управлению проектами в контексте вынужденной эволюции проектного менеджмента, обусловленной во многом последствиями глобальной технологической революции и диктуемыми ей новыми требованиями, вкупе со смещением фокусов внимания в “индустрии 4.0” постиндустриальной цифровой экономики. Для решения задач исследования используется релевантный целеполаганию инструментарий, такой как: Triangle constraint, Stacey’s complexity model, Snowedene’s Synefin Framework и пр., элементы авторских разработок и эмпирического анализа, с последующим преломлением результатов исследования в реальную плоскость инновационных проектов.

Ключевые слова: Agile, проектный менеджмент, гибкие подходы к управлению проектами, инноватика & экосистема инноваций, business-agility.

Технологические вызовы новой эры формируют однозначный запрос на совершенствование существующей системы координат. При этом очевидной является необходимость именно гибкой имплементации всех предлагаемых подходов с учетом динамично изменяющихся реалий и даже укладов, глобализации рынков и диджитализации экономики, изменения парадигмы работы с данными¹, перманентного и чуткого мониторинга воздействия, оказываемого на любую отрасль и конечного получателя услуги, и, как следствие, сбора обратной связи и отклика для целей как завоевания, так и сохранения лидирующих позиций и конкурентоспособности, вне зависимости от генерируемого контента². Оптимальным на пути к достижению поставленных целей автором видится поэтапный, “step-by-step” механизм внедрения инновационного комплекса Agile-воздействия, основанного на последних “достижениях” в области проектного менеджмента (а местами - выходящий далеко за его пределы)³. Достаточно сложно переоценить степень влияния повальной agile-трансформации на все процессы, так или иначе задействованные в продуцировании конечного блага для его получателя, вне зависимости от отрасли, рынка, размера и страны⁴ - от организационной структуры производящей корпорации, в роли которой вполне может выступать как рыночная, так и государственная бизнес-единица (наиболее характерным и ярким примером данного кейса является “Сбербанк” новой формации)⁵ до корпоративной политики в области выпуска продукта на рынок и

его последующего сопровождения небольшим стартапом.

Еще совсем недавно в научной и бизнес-средах велись ожесточенные дебаты, посвященные преимущественно двум ключевым вопросам, связанным с Agile:

- возможно ли и насколько эффективно использование “гибких” подходов вне IT-отрасли⁶?, откуда, собственно, данный подход и мигрировал;

- и почему проекты с использованием Agile тоже проваливаются⁷?

Однако с выходом последнего издания наиболее консервативного стандарта PMBOK⁸ от PMI, в котором особое место уделено гибким подходам и их корректной адаптации вплоть до конкретных кейсов в разрезе всех областей знаний, вновь оживает надежда на то, что вопрос противостояния на концептуальном уровне если и не решен, то, по крайней мере, временно снят с повестки дня, а дискуссии смешаются в более прикладную плоскость. В связи с этим автор в данной статье не фокусируется на двух вышеперечисленных вопросах и предпочитает сосредоточиться на аспекте, которому уделяется меньше внимания: попытке систематизации проектов, в зависимости от их характеристик, и нахождения оптимальных маршрутов достижения целей. Иными словами, попытаться ответить на вопрос, какие инструменты и метрики более продуктивно использовать при каком стечении обстоятельств и в каких проектах, а также частично реабилитировать возможность использования

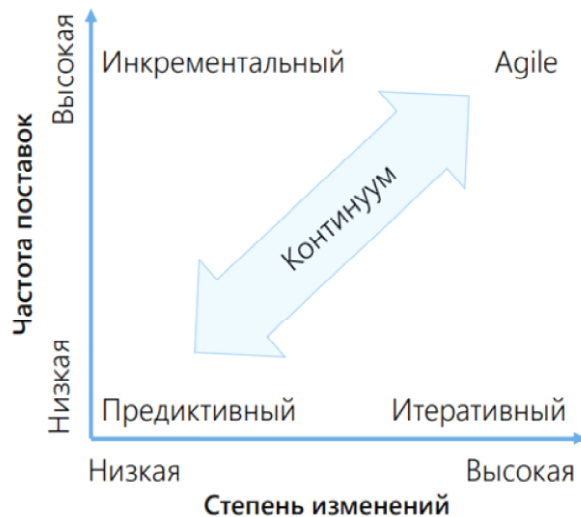


Рис. 1. Континуум жизненных циклов проектов

традиционных методик в определенных категориях проектов.

Существует внушительное количество подходов и взглядов на управление разного рода проектами и достаточно большое количество попыток их обобщения и кластеризации.

Одним из разрезов, в котором можно преломлять весь пул этих подходов, является группировка на основании модели жизненного цикла проекта (рис. 1), исходя из чего все проекты подразделяются:

- на предиктивные, они же классические каскадно-водопадные (waterfall);
- итеративные и инкрементные;
- и наконец, адаптивные, а именно: итеративно-инкрементальные (собственно Agile) и спиральные.

Основные принципиальные отличия сводятся к тому, что в случае предиктивного жизненного цикла подразумеваются идентификация и жесткая фиксация классических параметров/ограничений проекта: сроков, содержания и стоимости (и, как следствие, производного от них “качества”) на ранних его фазах. Соответственно, в рамках waterfall переход от одной фазы к другой является строго последовательным и осуществляется только после полного и успешного завершения предыдущей фазы, что зачастую приводит к неповоротливости, накоплению просчетов и рисков в проекте, а свод ограничений традиционно представляется в формате треугольника (рис. 2).

В контексте итеративных моделей уместно говорить о выполнении работ параллельно с непрерывным анализом получаемых результатов и корректировкой предыдущих этапов работы. Проект при этом в каждой фазе развития проходит повторяющийся цикл, в качестве примера



Рис. 2. Тройственная ограниченность (Triangle constraint)

Источник. Atkinson R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, vol. 17, iss. 6, pp. 337-342.

которого может рассматриваться цикл “Шухарта - Деминга” PDCA (Планирование-Реализация-Проверка-Оценка)¹⁰.

Инкрементальные модели являют собой разбиение большого объема проектных работ на последовательность более малых составляющих частей и неременное обязательство проектной команды создавать добавленную стоимость (она же - инкремент) в ходе очерченного периода.

Что же до синтетических итеративно-инкрементальных и спиральных моделей, то итеративность в данной комбинации определяет разработку продукта путем выполнения ряда повторяющихся циклов, в то время как инкрементность определяет последовательное наращивание его функциональности.

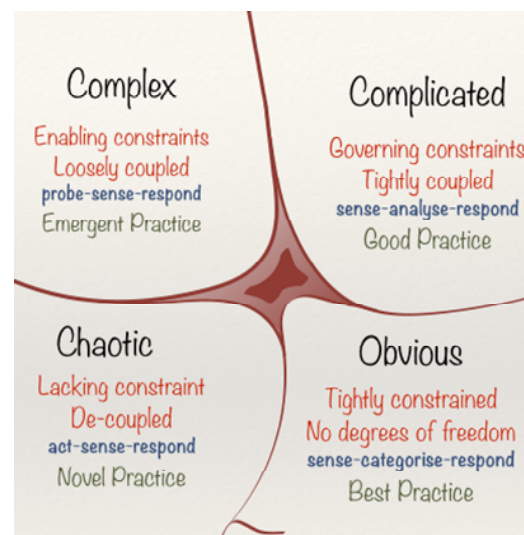


Рис. 3. Матрица Кеневин (Cynefin Framework)

Источник. Snowden D. (2003) The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, vol. 42, 3, pp. 462-483.

Нельзя не упомянуть о возможности категоризации проектов в соответствии с параметрами “технической неопределенности” и “неопределенности ограничений” на простые, сложные, комплексные и хаотичные. Проблематика сложности-неопределенности проектов в разное время исследовалась такими представителями, как Ralph Stacey, Dave Snowden и др.¹¹, что, в конечном счете, позволило привести представления о ней к единообразию и сформулировать в следующем виде (рис. 3).

Ситуация осложняется еще и тем, что в российской практике оба промежуточных явления (complicated и complex) в течение длительного промежутка времени попадали под определение категории “сложных” из-за лингвистических различий и несоответствия перевода, что является не совсем релевантным отражением действительности.

Заложенный базис данных понятий на уровне концептуальной сущности является принципиально разным, стоит отметить, что в первых версиях вместо complicated фигурировали проекты “упорядоченные сложные” и описывались как “познаваемые в ходе реализации”, а complex - запутанные, неструктурированные.

Если речь идет о complicated-проектах, то в первую очередь подразумевается наличие определенных причинно-следственных взаимосвязей (и/или их просматриваемость), осложненных при этом неопределенностью в части технической доступности или конечных ограничений, но доступных для понимания с учетом глубокого экспертного анализа. Система по аналогии с простыми (obvious) проектами все еще упорядочена, связи есть, но уже не столь очевидные. В данном квадранте при наличии необходимых знаний взаимосвязи можно обнаружить, поэтому на первый план и выходит экспертиза. Образ действия в подобных системах может быть описан как: “Ощуди - Проанализируй - Реагируй”. Все еще существуют правильные ответы, однако их становится несколько, с возможностью достижения одного и того же (искомого) результата, а понятие “лучшие практики” замещает понятие “хорошие практики”.

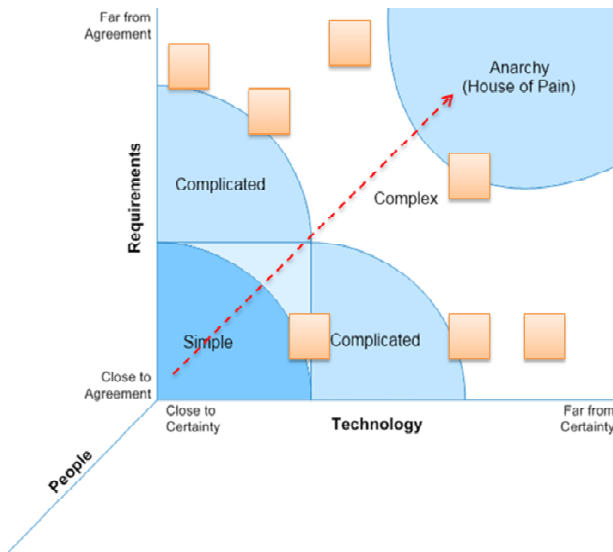
Говоря же о complex-проектах, мы понимаем, что зачастую проследить взаимосвязи (тем более на ранних стадиях жизненного цикла) не представляется возможным, помимо того, что, скорее всего, наличествует некое техническое обременение и без того не вполне прозрачной “дорожной карты”. Данные системы характеризуются настолько запутанными и разнообразными связями между агентами (и содержат такое количество агентов), что при двух одинаковых воздействиях на систему результаты могут ока-

заться совершенно различными, спорадически имеют место быть противоречащие теории достижения результата и толкования фактов. Оптимальной стратегией действия в подобных системах является: “Прозондируй - Ощуди - Реагируй”. Иными словами, мы начинаем строить гипотезы и создавать всевозможные эксперименты, чтобы эти гипотезы подтвердить или развеять. В идеале для каждой возникшей точки зрения или теории создается эксперимент или серия экспериментов. Причем данные эксперименты не обязательно должны увенчаться успехом, но, по крайней мере, должны обеспечить проникновение в суть явления и снизить уровень неопределенности и информационной асимметричности. Эксперименты также могут запускаться параллельно и даже противоречить друг другу. В этом кластере как оптимальные “лучшие”, так и “хорошие” практики отсутствуют, поскольку практики возникают по мере проведения экспериментов, т. е. ситуационно, в каждом конкретном случае.

Ситуация с простыми и хаотическими проектами является более прозрачной. Проекты категории obvious характеризуются относительно очевидными взаимосвязями. Соответственно, образ действия может быть описан следующей цепочкой: “Ощуди - Категоризируй - Реагируй”. Актуально понятие “лучшая практика”, поскольку нахождение единственно правильного способа достижения результата является вполне достижимой задачей с формализуемым алгоритмом. Выходом из него является оптимальный процесс, отклонения от которого сделают его не таким эффективным.

Несмотря на то, что хаотическое состояние традиционно присуще системе временно (лишь в качестве некоего переходного состояния), в моменте, однако причинно-следственных связей нет и, соответственно, налицо невозможность делать качественные выводы, что и приводит нас к следующему образу действия: “Действуй - Ощуди - Реагируй”. Первоочередной задачей в состоянии хаоса является действовать, и действия должны быть направлены на стабилизацию положения, поскольку, пребывая в состоянии хаоса, не приходится ожидать достижения целей проекта. Хаос зачастую сопутствует состоянию кризиса и/или инноваций, которые всегда идут параллельно. При этом из состояния хаоса существует два возможных выхода:

- проактивными мерами, направленными на снижение турбулентности, позволить системе перейти в состояние запутанной;
- либо же ввести в систему жесткие ограничения и осуществить ее последующий переход в сложную упорядоченную или простую.



**Рис. 4. Модель сложности
(Complexity Model)**

Источник. Stacey R. (1992) *Managing the Unknowable: The Strategic Boundaries Between Order and Chaos.* Jossey Bass. San Francisco, p. 13.

Таким образом, если стратегии поведения и паттерны в зависимости от типологии проекта отличаются, напрашивается вывод о дифференциации в использовании тех или иных подходов (в том числе типа жизненного цикла), пример чего хорошо иллюстрирует Stacey Complexity Model¹² (рис. 4).

В левом нижнем углу преимущества каскадно-водопадного подхода неоспоримы. Он обеспечивает прозрачность в достижении установленного целеполагания, позволяет повысить предсказуемость и эффективность процессов. Процесс описан, разложен по полочкам (категоризован), настроен оптимально (“лучшая практика”). Использование альтернативных подходов для достижения результатов в подобных системах является нецелесообразным, ресурсозатратным и авантюрным.

В познаваемых “упорядоченных сложных” проектах приоритет отдается внешним и внутренним экспертам. Именно в этом кластере находятся большинство сводов знаний и лучших практик проектного управления (ICB, Prince2, P2M, P5 и пр.), с тем чтобы иметь возможность воспользоваться многолетними наработками и получить искомый результат высокого качества.

В правом верхнем углу, как показывает эмпирика, все средства хороши, и традиционно здесь решения являются ситуационными в зависимости от контекста, стратегии, личности менеджера и пр.

И наконец, наиболее представляющие для нас интерес сегмент-комплексные, запутанные

проекты. Именно к этой категории относится все большее количество проектов (что во многом обусловлено спецификой изменяющихся укладов, рынков и трендов), и именно по этой причине пул гибких подходов к управлению проектами получает все более широкое распространение, ведь для неструктурированных проектов с высокой степенью неопределенности это традиционно оптимальный вариант достижения целей. Именно данная философия позволяет ставить эксперименты внутри спринтов, подтверждать или опровергать имеющиеся гипотезы, часто менять направление движения в зависимости от поставленных экспериментов, корректировать свои действия, исходя из их промежуточных результатов, и тиражировать успешные прототипы.

При этом стоит напомнить читателю, что, во-первых, Agile не является ни методологией, в исконном значении этого слова¹³, ни даже конкретным “фреймворком” (в отличие от, например, наиболее популярного в настоящий момент Agile-инструмента - Scrum¹⁴). А во-вторых, при имплементации нужно действовать предельно корректно, учитывать сущность подхода, его специфику и потенциальные сложности. Эмпирический анализ показывает, что, хотя абсолютное большинство респондентов говорят о позитивных результатах от внедрения различных Agile-практик на всех уровнях в любых проектах, они отмечают сложности масштабирования Agile. Две наиболее часто отмечаемые сложности - это корпоративная культура, расходящаяся с Agile-ценностями (63 %) и недостаточные навыки и опыт использования Agile-подходов (47 %) (рис. 5).

Таким образом, значение полученных результатов исследования говорит не только о возможности, но и о необходимости грамотной оценки того, в каком контексте и с каким проектом вы имеете дело, а следовательно, и в каком сочетании оптимально использовать гибкие и классические инструменты. Основным вопросом для дальнейших изысканий представляется развитие изложенной авторской позиции применительно к реальным кейсам в актуальных “живых” проектах и возможность моделирования гибкого фреймворка, имеющего под собой “устойчивую” подоплеку и учитывающего как один из параметров оценку проекта, с постановкой во главу угла все больше входящей в обиход парадигмы клиентоцентричности, базовой Agile-ценности.

Джон Симпсон своим расхожим высказыванием выражает доминирующее мнение большинства экспертов: “Не существует ни одного совершенного процесса для управления проектом - серебряной пули - Waterfall, PMBoK, ICB от IPMA,



Рис. 5. Сложности в ходе внедрения и масштабирования Agile

Источник. Адаптация 11-th annual report “State of Agile™”, 2017 (11-th annual report “State of Agile™” (2017). *Version One inc*, pp. 7-9.).

Agile (Scrum), или иного. Вместо этого большинство использует гибридный, постоянно развивающийся процесс, который наилучшим образом соответствует потребностям именно их проекта”¹⁵, что в очередной раз напоминает нам об отсутствии неких универсальных решений и необходимости всегда делать поправку на специфику, категорию проекта, программы, портфеля, компании, рынка и соответствующей их адаптации¹⁶.

¹ Мухин Ю.Ю., Мухин К.Ю. Реинжиниринг общественного здравоохранения, основанный на персонцентрированной модели, гибридных проектных подходах и методах искусственного интеллекта // *Врач и информационные технологии*. 2017. □ 3. С. 24-26.

² Горский М. Мировой код: от Agile-программирования к Agile-менеджменту. URL: <http://www.forbes.ru/mneniya/konkurentsia/321587-mirovoikod-pochemu-vsem-upravlyayut-it-sistemy>.

³ Мухин К.Ю. Agile-эволюция проектных подходов как вынужденное требование времени // *Инициативы XXI века*. 2017. □ 1-2. С. 13.

⁴ Ригби Д., Сазерленд Д., Такеучи Х. Новый рецепт инноваций: модель agile. Как освоить модель, которая меняет саму суть управления // *Harvard Business Review*. Россия. 2016. Август. С. 39-42.

⁵ Носырев И. Бизнес по Грефу: как компании становятся гибкими. URL: http://www.rbc.ru/own_business/14/04/2017/58ee1c2d9a7947d172c83066.

⁶ См.: Фунтов В.Н., Парамонов Д.В., Малоземов С.Н. Гибкое управление в негибкой отрасли // *НИР. Российский журнал управления проектами*. 2017. □ 1. С. 25-36; Еврашин Т. Agile вне ИТ, или как построить машину, пользуясь Agile-принципами. URL: <https://tim.com.ua/2016/01/agile-vne-it-ili-kak-postroit-mashinu-polzuyas-agile-principami>.

⁷ См.: Бобровский С. Самый эпический провал agile-методологий // *PCWeek*. 2013. □ 14. С. 3-17; Makabee H. The End of Agile: Death by Over-Simplification, pp. 1-10. URL: <https://effectivesoftwaredesign.com/2014/03/17/the-end-of-agile-death-by-over-simplification>; West D., Gilpin M., Grant T. (2011) Water-scrum-fall is the reality of Agile for most organizations today. *Forrester Research, Inc.*, pp. 5-23.

⁸ PMBOK® Guide Sixth Edition (2017) *PMI*, pp. 1-762.

⁹ Atkinson R. (1999) Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it’s time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, vol. 17. Iss. 6, p. 339.

¹⁰ Shewhart W. (1939) Statistical method from the viewpoint of quality control. *The Graduate School, the Department of Agriculture*. Washington, p. 48.

¹¹ См.: Stacey R. (1992) *Managing the Unknowable: The Strategic Boundaries Between Order and Chaos*. Jossey Bass. San Francisco, pp. 1-25; Snowden D. (2003) The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM Systems Journal*, vol. 42, 3, p. 471.

¹² Stacey R. Cit op., p. 13.

¹³ Beck K., Beedle M., Bennekum A. Manifesto for Agile Software Development, p. 1. available from: <http://agilemanifesto.org/>.

¹⁴ Schwaber K., Sutherland J. (2013) The definitive guide to scrum: the rules of the game. *The Scrum Guide™*, pp. 3-5.

¹⁵ Цит. по: Фунтов В.Н., Парамонов Д.В., Малоземов С.Н. Указ. соч. С. 25.

¹⁶ Мухин К.Ю. “Business Agility”: новая формация устойчивого управления проектами // *Управленческие науки в современном мире: сб. докл. V науч.-практ. конф.* 2018. □ 1.

Поступила в редакцию 12.01.2018 г.