

## 10.21. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ГИБКОГО ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ

Литницкий И.А., аспирант кафедры «Международный бизнес» отделения Международной высшей школы управления Инженерно-экономического института

*Санкт-Петербургский государственный политехнический университет*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье рассматриваются и сопоставляются ценности и принципы традиционного и гибкого подходов управления проектами. Анализируется специфика инновационных проектов и применимость гибкого подхода в контексте управления инновационными проектами.

### ВВЕДЕНИЕ

Проектный подход применяется для создания новых продуктов и услуг, оптимизации процессов и реструктуризации бизнес субъектов. В деятельности многих компаний все чаще прослеживается сдвиг парадигмы управления в сторону проектно-ориентированной деятельности, а проекты становятся жизненно важным компонентом успеха. Новые технологии разрабатываются и коммерциализируются все более высокими темпами, организации все чаще сталкиваются с новыми типами проектов и подходов управления ими. Горизонтальные и гибкие организационные модели становятся присущи все большему числу организаций, подавляя иерархические, формализованные структуры прошлого. Однако подробное рассмотрение моделей управления проектами необходимо предварить кратким представлением базовых терминов.

Прежде всего, необходимо отметить, что проектный формат работы предполагает наложение определенных ограничений на предприятие, то есть, проект – это предприятие с заранее определенными сроками реализации, бюджетом и прогнозируемым результатом, направленным на решение уникальных целей и задач [1].

Согласно Руководству по Совокупности знаний об управлении проектами (также известного как руководство РМВОК), опубликованного первый раз в 2004 г., «Проект – это временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов, услуг или результатов» [2].

В отличие от операционной деятельности, свойственной не-проектному управлению и подразумевающей выполнение повторяющихся действий в соответствии с принятыми в организации алгоритмами, проектное управление предполагает уникальный характер разрабатываемого продукта, что влечет за собой неопределенность относительно результатов. Основной задачей управления проектами является достижение всех целей проекта, одновременно соблюдая все ограничения:

- масштаб;
- сроки;
- качество;
- бюджет.

Вторичной, но более амбициозной, задачей является оптимизация распределения необходимых ресурсов и интеграция их в соответствии с предварительно определенными целями.

С одной стороны за последние десятилетия в рамках дисциплины управления проектами сформировалась традиционная модель управления проектами, главной особенностью которой является то, что она предельно целеориентирована и предсказуема, другими словами, традиционный проектный подход предполагает, что обстоятельства, влияющие на проект, предсказуемы. Гибкий подход в управлении проектами (agile project management), с другой стороны, лучше функцио-

нирует в более динамичной, требующей адаптивности, среде. Agile менеджмент предполагает высокую степень итеративности и инкрементальности всех процессов, при этом постоянная коммуникация между заказчиком (конечным пользователем) и проектной командой является неотъемлемым и важным элементом успеха.

В целом и традиционные, и гибкие подходы в управлении проектами используют схожие принципы и методы, направленные на достижение измеримого результата. Традиционная система управления проектами может быть описана как модель, подразумевающая известность требований к продукту, ожиданий, длительности, операций и результатов. При этом они могут быть спланированы в последовательность действий до начала процесса реализации проекта. В результате, автором были выделены следующие факторы, являющиеся существенными барьерами традиционного управления проектами:

- заказчики зачастую испытывают трудности в определении всех требований к продукту до начала проекта;
- конечной целью является составление полноценного документа с требованиями к продукту разработки, удовлетворяющего заказчика (потребителей) до момента стадии реализации проекта.

Упомянутые выше факторы являются еще более трудно-преодолимыми, когда речь заходит об управлении инновационными проектами.

Одной из наиболее насыщенных инновациями областей является ИТ область. В наши дни сфера ИТ представляет собой самый динамичный межотраслевой кластер, внедрение инноваций в котором происходит каждый день. Для многих информационных технологий и инноваций стали синонимичными понятиями, поскольку разработки в сфере ИТ являются важнейшим рычагом автоматизации предприятий и бизнеса в целом, развитие ИТ позволяет снижать себестоимость и тем самым получать конкурентное преимущество.

Поскольку практически любой современный ИТ-проект подразумевает создание уникального продукта (хотя степень уникальности может варьироваться), возможно, поэтому именно в этой сфере зародился гибкий проектный подход, позволяющий реализовывать подобные проекты наиболее успешно. При изучении гибкого подхода в контексте управления ИТ-проектами, становится очевидно, что многие принципы и ценности, проповедуемые agile, резонируют с основными проблемами и нуждами инновационных проектов в целом. Рассмотрим вопрос о ценностях гибкого подхода применимо к управлению инновационными проектами чуть подробнее.

### 1. Реакция на изменения вместо тщательного планирования

Любой проект реализуется в среде с какими-то известными и неизвестными вводными, в связи с этим для менеджера любого проекта необходимо найти «золотую середину» между планированием и изменениями. Более того, в любом проекте есть определенное соотношение производства и исследования. В случае, если уровень неизвестности низок, то управление проектом строится на традиционном понимании эффективного производства. Если же уровень неизвестности высок, то система управления перестраивается таким образом, что преобладать начинает эффективное исследование.

Одним из важных отличий является реакция на возможные изменения в течение проекта. В традиционном подходе к управлению проектами основной задачей ставится предвидение вероятных девиаций и управление рисками для корректировки курса движения проекта, в то время, как гибкий подход построен на принятии неизбежности и высокой вариативности потенциальных изменений, главной задачей при этом является адаптация к возникающим по мере продвижения проекта новым вводным.

Одной из ключевых концепций классического менеджмента является цикл Шухарта-Деминга **PDCA** (планирование – действие – проверка – воздействие).

Приверженцы же гибкого подхода предлагают свой алгоритм, несколько отличающийся от **PDCA**:

- envision (предвидь);
- speculate (обдумай, предположи);
- explore (исследуй);
- adapt (адаптируйся, подстройся);
- close (заверши проект).

На первый взгляд отличие между циклами, предлагаемыми гибким подходом и PDCA незначительна, но в действительности она носит принципиальный характер, что заключается в абсолютно разном отношении к девиациям от запланированного в начале проекта. В традиционном управлении отклонение от плана считается неизбежным, но говорит о проблеме, которую необходимо утилизировать. Инновационные проекты реализуются в условиях высокой неопределенности, поэтому та или иная девиация от нормы рассматривается как индикатор того, что предположение, сделанное в начале итерации, может быть ошибочно и его необходимо откорректировать.

## 2. Функционирующие системы вместо тотального документирования

Приверженцы гибкого подхода делают акцент на разработку функционирующих систем, работоспособность которых можно протестировать, пренебрегая подчас тщательным документированием. Основным преимуществом подобных действий является возможность получить обратную связь от рынка и потребителей, что является основным индикатором верности выбранного направления разработке.

При этом важно понимать, что энтузиасты гибкого подхода не отрицают важность непосредственно самого документирования, однако в их понимании, документы должны носить больше информативный характер, нежели формальный, что в конечном итоге обеспечивает взаимодействие и коммуникацию членов проектной команды, передачу и сохранение данных, улучшает общее понимание целей и задач, а также соответствие результата изначальным требованиям. При этом непосредственно сама документация не должна заменять личного общения между членами команды.

## 3. Диалог заинтересованных сторон вместо затяжных переговоров

Первоначальной фазой любого современного проекта является длительный процесс переговоров между участниками проекта, при этом длительность этого процесса напрямую зависит от масштабности самого проекта, что на первый взгляд вполне логично. Однако поскольку масштабные проекты подразумевают большие бюджеты, зачастую переговоры превращаются в «перетягивание каната», когда каждая сторона пытается максимизировать свою выгоду в ущерб другой стороне. Современный менеджмент давно пришел к выводу, что подобные действия на начальной стадии проекта, не только являются контрпродуктивными, но и ставят под вопрос инициацию самого проекта.

Компании, проповедующие гибкий подход в управлении, согласны с этой точкой зрения, эффективные инновации всецело зависят от степени удовлетворенности всех участников проекта, что невозможно при по-

пытках получить выгоду за счет партнерской стороны. В связи с этим сторонники agile подхода предлагают рассматривать любой проект, предполагающий инновации, через призму создаваемых ценностей, то есть, участники проекта изначально должны прийти к четкому пониманию, какую именно ценность они создают и каким коммерческим потенциалом она обладает, а затем прийти к соглашению, каким образом эта ценность может быть дислоцирована между участниками проекта, что в итоге удовлетворит интересы каждой стороны.

## 4. Акцент на взаимодействие членов команды вместо акцента на классические инструменты управления

Классические инструменты проектного управления по большей части являются процессоориентированными и позволяют собирать, хранить и обрабатывать данные, полученные в ходе реализации проекта. При реализации инновационных проектов, члены проектной команды коллективно создают знания, преследуя тем самым главную цель инноваций – достижение высокой эффективности познавательной деятельности. В этом случае ключевым является не использование традиционного инструментария проектного управления, который, в свою очередь, часто носит формальный характер, а выявление и последующий отбор специалистов с необходимыми профессиональными знаниями и личными качествами, обеспечение их эффективного взаимодействия, поддержание здоровой атмосферы внутри команды и самое главное – создание и интеграция системы ценностей в проектную команду. Принцип гармоничного межличностного взаимодействия членов команды ставится на первое место относительно применения классического инструментария управления, что является одним из главных отличий гибкого подхода от традиционного.

Как видно из вышеописанного, ценности гибкого подхода находят отклик в нуждах инновационных проектов. Опытные менеджеры, работающие в сфере инноваций, руководствуются именно этими ценностями, понимая комплексность и изменчивость среды, в которой ведутся разработки. Однако эти ценности во многом противоречат основным постулатам традиционного подхода. Именно поэтому многие компании сдвигают свою систему управления проектами в сторону гибкого подхода управления [3].

Рассмотрим базовые принципы гибкого управления проектами в контексте инновационных проектов.

### **Основополагающие принципы гибкого управления инновационными проектами**

Индивидуальные знания, взаимодействие опытных членов команды и способность команды учиться и применять новые знания – ключевые факторы успеха. Успех в контексте гибкого подхода зависит от людей и их взаимодействия, а не от жесткой структуры и процессов. Поскольку людьми так же движут их собственные ценности, создание гибкости зависит от степени соответствия проектной среды и системы ценностей членов команды. Именно по этой причине интеграция гибкого подхода в управление практически невозможна для многих команд и организаций. Команда может использовать гибкий подход, но она не достигнет желаемого результата без следования ценностям и принципам гибкого подхода.

В соответствии с исследованием К. Ларсона и Ла Фесто [5], руководство, основанное на принципах, является одним из наиболее важных характеристик эффективных команд. В высокопроизводительных командах «лидеры управляют принципами, а принципы управляют командой».

Принципы, выведенные из основных ценностей Agile Manifesto [5], полностью пронизывают проекты, управляемые с помощью гибкого подхода. Эти принципы могут помочь командам определить, какие инструменты применимы в конкретной ситуации, сгенерировать новые инструменты, когда они необходимы, оценить эти инструменты и интегрировать в деятельность организации.

Принципы гибкого подхода можно разбить на две группы: ориентированные на продукты и потребителей; ориентированные на управление (рис. 1) [6]:

- ценность для потребителя через инновационный продукт;
  - создание ценности для потребителя;
  - использование итеративного процесса создания ценности посредством предоставления опытных результатов;
  - стремление к достижению технического совершенства продукта;
- менеджмент, основанный на симбиозе лидерства и сотрудничества;
  - поощрение исследований;
  - создание адаптивной команды, способной к самоорганизованной деятельности;
  - упрощение процессов и коммуникаций.



Рис. 1. Принципы гибкого подхода

**Создание ценности для потребителя**

На первый взгляд этот принцип может показаться довольно примитивным, однако, члены команды часто забывают о нем. В то время как организации становятся все крупнее, количество обрабатываемой информации возрастает, действия, направленные на синхронизацию занимают все больше времени команды, коммуникационный разрыв между потребителями и проектной командой растет, теряется понимание ценности для потребителя, т.е., другими словами, возрастает риск неэффективной коммерциализации. В инновационных проектах данный принцип приобретает особую актуальность, поскольку группы потребителей, для которых инновация может представлять ценность, не всегда определены.

Для определения ценности необходимо ответить на вопрос: кто является потребителем? Ответом на этот вопрос должен прояснить, что разрабатываемый продукт, используемый потребителем, призван принести ценность для бизнеса.

Если мы хотим разработать инновационный продукт, обеспечивающий выдающуюся ценность для потребителя, то мы должны создать своего рода партнерство потребитель-разработчик с определенными обязанностями и зонами ответственности. Приверженцы гибкого подхода всегда пытаются привлечь потребителей к разработке, задавая вопрос: то, что мы делаем, полезно вам в достижении ваших целей?

Одним из ключевых моментов, особенно важных для предоставления потребителю ценности при разработке нового продукта является фокус на инновационность и адаптивность, а не на эффективность и оптимизацию.

**Использование итеративного процесса создания ценности**

Несмотря на то, что традиционный подход подвергается критике за свою упрощенность, он до сих пор широко используется и негативно влияет на реализацию проектов. Поэтому командам, практикующим гибкий подход, необходимо осмыслить необходимость итеративности, которая по своей сути является критическим элементом разработки инновационных продуктов.

Итеративное планирование, прежде всего, необходимо для прояснения характеристик разрабатываемого продукта, которые в свою очередь не всегда абсолютно понятны в начале проекта и могут становиться очевиднее только по ходу проекта. Каждая итерация служит недорогой инкрементальной проверкой не только корректного функционирования разработки, но и востребованности тех или иных характеристик продукта.

**Достижение технического совершенства продукта**

Использование гибкой методологии требует от участников проекта создания технически совершенных продуктов, т.к. оно обеспечивает ценность для потребителя. Руководители проектов должны следить за техническим превосходством разрабатываемых продуктов и всячески его поддерживать, не упуская при этом из виду остальные цели проекта.

Борьба за техническое совершенство является необходимым элементом не только для создания продукта, который был бы востребован потребителем в установленное время и за определенные деньги, но и для снижения стоимости изменений, которые необходимо для сохранения конкурентоспособности.

**Поощрение исследований**

В то время, как принципы гибкого подхода подразумевают превосходство реакции на изменения следования плану, люди, работающие в среде полной неопределенности, подвержены давлению. Продвижение по ходу проекта в такой среде сопряжено с ошибками. Менеджеры инновационных проектов с одной стороны стараются снизить негативные последствия таких ошибок, с другой, осознавая их неизбежность, извлекают из них уроки и двигаются дальше, провоцируя тем самым членов команды на дальнейшие исследования, необходимые для дальнейшей реализации проекта.

### Создание адаптивной команды

Командам, работающим над инновационными проектами, необходимо обладать высокой степенью адаптивности к непрерывно меняющейся среде. Именно поэтому менеджменту проекта необходимо подобрать специалистов с соответствующими личными качествами. Коммуникации в таких командах следует реализовывать предельно эффективно, поощрять взаимодействие между людьми. Все сотрудники должны быть вовлечены в процесс принятия решений. Люди должны обладать способностью к самоорганизации и самодисциплине.

### Упрощение процессов и коммуникаций

Поскольку инновационные проекты должны двигаться быстро путем коротких итераций, это требует упрощения всех процессов, связанных с планированием, организацией, координацией, контролем деятельности команд. Вследствие этого, гибкий подход исповедует использование простых инструментов управления [6].

Таким образом, с учетом краткого анализа концепции agile-менеджмента, можно сделать ряд выводов, актуальных для инновационных проектов, в особенности в контексте поставленной на высоком государственном уровне задачи перехода к инновационной экономике.

1. Возможность российских компаний создавать новые продукты – это один из ключевых фактор успеха страны на мировом рынке.
2. Инновации осуществляются в условиях бизнес среды с высокой неопределенностью.
3. Создание новых продуктов должно сопровождаться высокой эффективностью познавательной деятельности.
4. В связи с высокой неопределенностью проектной среды, присущей инновационным проектам, традиционный подход к управлению проектами оказывается малоэффективным. Для успешной реализации инновационных проектов требуется альтернативный подход.
5. Гибкий подход (Agile Project Management) является здоровой альтернативой традиционному подходу в управлении инновациями.
6. Главное отличие гибкого подхода от традиционного заключается в том, что гибкий подход опирается не на определенные факты, а на исходные предположения, проверяемые посредством частых, быстрых и недорогих итераций по ходу проекта.
7. Другим отличием гибкого подхода является то, что он предполагает фокус менеджмента проекта на гуманитарных аспектах. Инновационные проекты протекают в среде с высокой неопределенностью, требующей высокоэффективного процесса познания, на который в свою очередь влияют все члены команды, и то, как качественно проходят их коммуникации зависит успешность проекта.

### Литература

1. Заренков А.В. Управление проектами [Текст] : 2-е изд. / А.В. Заренков. – М. : Изд-во АСВ, 2010. – С. 10-12.
2. Руководство к Своду знаний по управлению проектами (руководство РМВОК) [Текст] : 4-е изд. // Project management institute. 2008. Vol. 4. p. 5-15.
3. Черных Е. Agile Project Management – новый подход к управлению инновационными проектами [Текст] / Е. Черных. – М. : Менеджмент качества, 2008.
4. Larson C.E., LaFasto F.M.J. Teamwork: what must go right, what can go wrong. SAGE Publications, 1989
5. Beck K. et al. The Agile Manifesto. 2001.
6. Highsmith J. A. Agile project management: creating innovative products. Pearson Education, Inc., 2009.

*Литницкий Илья Алексеевич*

### Ключевые слова

Инновационные проекты; ИТ проекты; традиционные проекты; управление проектами; традиционный подход; гибкий подход.

### РЕЦЕНЗИЯ

Статья аспиранта кафедры «Международный бизнес» отделения Международной высшей школы управления (МВШУ) Инженерно-экономического института (ИЭИ) Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (СПбГПУ) Литницкого Ильи Алексеевича написана на актуальную тему особенностей нетрадиционного метода управления проектами в сфере инноваций.

Применение гибкого подхода в управлении инновационными проектами требует создания методик, включающей описание последовательности необходимых действий по применению подхода с учетом специфических черт и характеристик объекта инновации. Можно признать справедливым мнение автора, что инновации осуществляются в условиях бизнес среды с высокой неопределенностью, а одним из ключевых факторов успеха страны на мировом рынке является возможность российских компаний создавать новые продукты. Поэтому для развития страны действительно важно, чтобы создание новых продуктов сопровождалось высокой эффективностью познавательной деятельности.

Гибкий подход в отличие от традиционного позволяет осуществлять инновации формируя внутреннюю и внешнюю среду инновационного проекта под конкретные цели социально-экономического развития в национальном или региональном масштабе исходя из временных рамок, выделенных ресурсов и, вместе с тем, используя принципиальную особенность нетрадиционного подхода – способность к адаптации в изменяющейся обстановке при помощи отлаженных механизмов приспособления к динамичной среде, посредством которых организации-участники инновации осуществляют свой вклад в достижение совокупности поставленных целей, обеспечивая развитие региона и страны.

Автором показано, что управление инновационной деятельностью следует рассматривать через призму целенаправленного создания добавленной стоимости на основе комплекса мероприятий гибкого управления в единстве многообразия и взаимозависимости инновационных проектов и изменяющегося окружения.

Можно сделать вывод, что статью Литницкого Ильи Алексеевича следует рекомендовать к опубликованию в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Барыкин С.Е., д.э.н., проф. кафедры «Международные экономические отношения» отделения Международной высшей школы управления Инженерно-экономического института Санкт-Петербургского государственного политехнического университета*

[Перейти на Главное МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)