

УДК 338.242

***ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ AGILE-МЕТОДОЛОГИИ ПРИ  
СТРАТЕГИЧЕСКОМ ПЛАНИРОВАНИИ***

***Суслов Е.Ю.***

*к.э.н., доцент,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

***Якупова А.О.***

*магистрант,*

*Северо-Западный институт управления – филиал РАНХиГС,*

*Санкт-Петербург, Россия*

**Аннотация**

В статье обосновано использование проектного подхода для стратегического планирования в организациях. Раскрыты содержание и отличительные особенности Agile-методологии. Сформулированы рекомендации по применению гибкого проектного управления к стратегическому планированию.

**Ключевые слова:** управление проектами, Agile-методология, модель Киневин, стратегическое планирование.

***FEATURES OF AGILE STRATEGIC PLANNING***

***Suslov E.Y.***

*PhD, Associate Professor,*

*North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,*

*Saint Petersburg, Russia*

***Yakupova A.O.***

*Master's student,  
North-Western Institute of Management – Branch of RANEPA,  
Saint Petersburg, Russia*

### **Abstract**

The article substantiates the use of the project approach for strategic planning in organizations. The content and distinctive features of the Agile methodology are disclosed. Recommendations on the application of flexible project management to strategic planning are formulated.

**Keywords:** project management, Agile-methodology, Cinefin model, strategic planning.

На сегодняшний день в силу высокой турбулентности внешней среды, возрастающей скорости появления конкурентов и новых условий функционирования рынка обостряется потребность переосмысления способов управления организацией. Так, актуальнее становятся такие управленческие практики, которые позволят быстрее адаптировать процессы внутри организации и обеспечить высокий уровень конкурентоспособности. Проектный подход, показавший высокую результативность в строительстве, активно применяется практически во всех видах экономической деятельности. Управление проектами как область знаний и методов находится в постоянном развитии, обогащаясь за счет развития и адаптации новых теоретических взглядов и систематизации успешных практик. Это требует постоянного развития как компетенций руководителей проектов и членов проектных команд, так и компетенций организации в управлении проектами [4].

Для реализации проектов с высокой частотой изменения требований высокую эффективность по сравнению с другими подходами демонстрирует Agile-методология, представляющая итеративно-инкрементальный подход к

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

управлению проектом. Сущность итеративно-инкрементального подхода заключается в выяснении конечного вида продукта в общих чертах и последующей одновременной работе над несколькими его (продукта) элементами [1]. Это предполагает постоянное сотрудничество с заинтересованными сторонами и непрекращающееся совершенствование на каждом этапе. Как только работа начинается, команды проходят через процесс планирования, выполнения и оценки. Отличительной особенностью данной методологии является принцип построения проектной деятельности, основанный на 4 ключевых моментах [5, 12]:

1. создание микрокоманд из специалистов, ориентированных на выполнение своей части конечного продукта (во главу ставится конечный результат и взаимодействие людей, а не процессы, инструменты и документация);
2. ориентация на клиента, конечного потребителя с постоянной работой над совершенствованием продукта в процессе его создания;
3. взаимодействие между микрокомандами с одной целью, общей для всей компании (каждый сотрудник разделяет ценности компании).
4. рабочий продукт по исчерпывающей документации.

Данные принципы позволяют компаниям, применяющим Agile, более оперативно реагировать на запросы рынка.

Для определения области эффективного использования различных подходов к проектному управлению можно применить модель Кенефин (Cinefin), дифференцирующую проекты по их контексту на 5 систем [3, 168]:

- простые (simple) – примерами будут являться системы, уже работающие по известным правилам, действия осуществляются в соответствии с существующими стандартами. Алгоритм: «ощути – категоризируй – реагируй»;
  - сложные (complicated) – в данных системах существует и действует целый комплекс выявляемых взаимосвязей, возможно применение альтернативных способов решения задачи, в данном случае часто задействуются
- Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

эксперты. Алгоритм: «ощути – анализируй – реагируй»;

- запутанные (complex) – большие системы, представленные большим количеством многообразных взаимосвязей. Для достижения результата необходимо множество раз выдвигать и проверять различные гипотезы до тех пор, пока не будет достигнут результат. Алгоритм: «исследуй – ощути – реагируй»;

- хаотические (chaotic) – система в состоянии крайней нестабильности, события происходят с большой скоростью. Алгоритм: «действуй – ощути – реагируй»;

- беспорядочные (disorder) – совокупность нескольких систем.

Для решения задач в простых системах используются традиционные инструменты операционного менеджмента: установление типа задачи, решение по четким регламентам и инструкциям.

Сложные системы требуют инструментария традиционного проектного менеджмента, связанного с проведением анализа системы, выявления взаимозависимостей между элементами, разработки альтернативных путей решения, выбора и реализации оптимального варианта.

Agile будет эффективен в системах запутанных, где нет чётких границ как таковых, наблюдается нехватка информации и есть необходимость в кратчайшие сроки проверки нескольких гипотез и гибкой реакции на результат проверки [6].

Применение гибких методологий в стратегическом планировании организации будет фокусироваться на процессах создания ценности и их финансировании; на этом будут основаны стратегические проекты. В традиционном стратегическом планировании распределение ресурсов – трудоёмкий и затратный по времени процесс. В то время как использование Agile методологий позволяет непрерывно работать над стратегией, оперативно её изменять, дорабатывать, не прекращая операционную деятельность предприятия. Компания определяет основную ценность для потребителя и так

более эффективно перераспределяет ресурсы без необходимости их пересмотра, что упрощает процесс и дает полномочия на уровне портфеля для принятия решений. Таким образом, организация может быстро начать процесс реализации стратегии и сохранить скорость преобразования деятельности компании за счёт гибкого управления.

Требования для воплощения стратегического планирования на основе Agile-методологии включают в себя следующие положения.

1. Однозначное и разделяемое сотрудниками восприятие миссии и цели компании. Миссия и система сбалансированных показателей будут основанием для начала стратегического планирования и создадут условия для быстрого старта.

2. Небольшая по численности группа разработчиков, которая находится в постоянном контакте с группой представителей ключевых стейкхолдеров для организации быстрого получения обратной связи. Эта группа должна иметь авторитет или возможность прямого регулирования ресурсов в зависимости от ситуации или проблемы, с которой они сталкиваются. Размер организации будет определять размер группы стейкхолдеров.

3. Каждая инициатива должна иметь управляемый и задокументированный Agile-процесс с контролируемым потоком информации. Это можно сделать с помощью методологии Agile, разделив задачи на небольшие, управляемые части, результаты которых можно измерить, а затем расставить приоритеты, какая задача будет выполнена в первую очередь.

4. Разработка стратегии с использованием коротких циклов (например, 2-4 недели) для разработки итеративной стратегии. Каждый цикл может включать в себя определение целей, выбор приоритетов, анализ рисков и разработку действий.

5. Использование досок задач, которые могут помочь визуализировать процесс стратегического планирования и управлять задачами и приоритетами. Доски задач также могут помочь отслеживать прогресс и увидеть, какие задачи

Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

находятся в работе, а какие уже завершены.

6. Организация постоянного обмена информацией, что обеспечивается регулярными обсуждениями, обновлениями и отчетами о прогрессе. Это поможет всем участникам процесса оставаться в курсе событий и быстро реагировать на изменения.

7. Регулярный анализ результатов каждого этапа посредством оценки эффективности стратегии, анализа достигнутых результатов и определения того, что нужно изменить или улучшить в следующем цикле.

Процесс стратегического планирования по Agile можно разделить на следующие этапы:

1. Проведение анализа текущего стратегического планирования и ситуации в организации, а также внешней среды, выбор преобладающего сценария конкуренции. Результаты проведённого анализа послужат в качестве основы для стратегического планирования.

2. На основе миссии, цели организации и проведённого анализа текущей ситуации необходимо составить видение будущего компании или найти точку, вокруг которой будет строиться стратегическое планирование.

3. Планирование должно быть основано на небольших целях, достижение которых будет служить дорожной картой на пути к окончательному видению.

4. Чтобы сохранить непрерывность преобразований, следует создать шаблон для стратегического планирования и выполнения. В нём также должен быть план коммуникации, чтобы заинтересованные стороны активно принимали участие в достижении целей. Необходимо соблюдать регулярную частоту как выполнения задач по стратегическому проекту, так и постоянной разработки новых планируемых операций. Важно разработать метрики для проверки прогресса в достижении целей и обеспечить быструю адаптацию целей к изменениям внешней среды.

В целом, Agile-методологии могут помочь ускорить процесс стратегического планирования и сделать его более гибким и адаптивным к изменяющимся условиям.

Периодичность адаптации стратегического плана при использовании Agile зависит от сферы деятельности организации и специфики реализуемых стратегических проектов. Продолжительность итеративного цикла в отдельных проектах, реализация которых занимает от 6 до 12 месяцев, обычно составляет три месяца [2].

Также существует так называемое масштабируемое гибкое планирование сроком 12-18 месяцев. Масштабируемое гибкое планирование — это скользящий годовой процесс планирования, включающий от 4 до 6 этапов программы (каждый этап программы обычно длится 3 месяца в соответствии с финансовыми кварталами), и каждый этап программы планируется по одному за раз. Это дает представление о стратегическом направлении, которое должно быть достигнуто через 12–18 месяцев.

При этом краткосрочные шаги программы четко определены, а среднесрочные и долгосрочные - менее.

Принимая во внимание необходимость обеспечения адаптивности, гибкий процесс стратегического планирования способствует регулярному периодическому пересмотру долгосрочных целей для проверки приоритетов и подтверждения того, что работа, которую необходимо выполнить в рамках предстоящих этапов программы, по-прежнему является наивысшим приоритетом для организации и соответствует стратегии.

В ходе выполнения стратегического планирования и реализации проводится регулярный мониторинг результатов выполнения программы и внесение корректив в план на 9-12 месяцев на основе случившихся изменений и извлеченных уроков. Проще говоря, гибкое стратегическое планирование сводится к финансируемым потокам создания ценности в сочетании со скользящим долгосрочным годовым планом.

Одним из важных аспектов стратегического планирования по Agile-методологии является то, что каждый в организации должен четко понимать свою роль в разработке стратегии. Таким образом, решения не навязываются руководством, а генерируются на основе имеющихся данных и разделяются участниками команды. Такой принцип работы должен быть основополагающим и распространённым в организации. Также прозрачность решений и инициатив позволяет снизить стресс от постоянных изменений в работе членов проектной команды.

В современном мире успех организации во многом зависит от того, насколько быстро и живо она сможет реагировать на изменения в бизнес-среде. Когда руководители организации ставят перед собой дальновидные цели, они могут дать каждому возможность разработать способы решения проблем в соответствии с видением, миссией и целью компании. Процесс стратегического планирования Agile объединяет усилия людей и доступные ресурсы для достижения оптимальных результатов. Это, в свою очередь, повышает ценность выполняемой работы.

Наиболее значительным преимуществом стратегического планирования с использованием гибких методологий является то, что оно дает менеджерам портфелей проектов возможность определять приоритетность проектов, что позволяет более оптимально распределять ресурсы.

При этом руководству следует обеспечить оперативную и регулярную обратную связь, чтобы гарантировать согласованность этапов проекта и своевременность их выполнения. Еще одно преимущество гибкого стратегического планирования заключается в возможности выполнения большего объёма работы за счёт увеличения скорости. Также можно отметить поощрение инноваций и инициативности сотрудников для обеспечения скорости и качества реализуемой работы, что повышает вовлечённость и мотивацию членов команды.

Стратегическое планирование с использованием методологии Agile основывается на принципе сотрудничества между подразделениями и функциональными областями, так как в реализации стратегических проектов участвуют кросс-функциональные команды. Такой подход несёт в себе повышение мотивации сотрудников и ослабление соперничества между подразделениями. Сотрудники лучше понимают работу каждого и чувствуют большую вовлечённость в общее дело.

Повышение неопределенности и непредсказуемости внешней среды требует использовать подходы Agile в стратегическом планировании, чтобы своевременно адаптироваться к изменениям внешней среды, сохранять рыночные позиции и конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

### **Библиографический список**

1. Александрова Т.В. Повышение эффективности проектного управления в организации на основе гибкой методологии agile // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – № 9. – С. 11-15.
2. Кон М. Agile: оценка и планирование проектов: практическое руководство / М. Кон. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 418 с.
3. Кривоногов С.О. Определение метода управления проектами на основе модели Кеневин // Молодой ученый. – 2017. – №50 (184). – С. 167-169.
4. Суслов Ю.Е., Суслов Е.Ю., Станкеев А.И. Развитие компетенций организации в управлении проектами // Евразийский юридический журнал. 2022. № 5 (168). С. 493-495.
5. Чуланова О.Л., Глухова Т.Ю. Исследование реализации проектного управления с использованием методологии гибкого управления проектами на основе ценностей Agile // Вестник евразийской науки. – 2019. – №4. – С. 12.
6. Якупова А.О. Классическое и гибкое проектное управление: особенности, сфера применения // Актуальные вопросы устойчивого развития России в контексте ключевых целей национальных проектов: Материалы XVIII Всероссийской студенческой научно–практической конференции, 23–24 апреля 2020 года: в 2 ч. Ч. 2.– Челябинск: Челябинский филиал РАНХиГС, 2020. – 253 с.

*Оригинальность 82%*