

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СИСТЕМ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

УДК 65.01.001.572:65.012.123

*Р. И. Акмаева, Н. Ш. Епифанова, В. М. Жуков*

## ВОЗМОЖНОСТИ АДАПТИВНОЙ МОДЕЛИ AGILE ДЛЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Рассмотрены важнейшие процессы, возникающие в ответ на перемены в мировой экономике: закат авторитарного стиля управления, возрождение силы командного духа, конец иерархии, когда наблюдается становление систем, полностью ее отрицающих, таких как холакратия, сетевые организации, плоские структуры, технология agile. Новая адаптивная технология agile становится все более популярной в самых разных отраслях, видах деятельности, у топ-менеджмента крупных компаний и государственных ведомств. Ценности, принципы, методы и преимущества agile диаметрально противоположны принятым при авторитарном стиле управления. При адаптивной модели работников вырывают из живущих изолированно отделов и включают в сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов группы, что не только стимулирует прибыльный рост, но и помогает воспитывать новое поколение опытных топ-менеджеров. Указываются условия, наиболее подходящие для адаптивной модели; перечисляются принципы адаптивной модели: «Сначала – люди, потом – процессы и инструменты», «Реагировать на перемены, а не выполнять план», «Используйте рабочие прототипы и делайте поставки продукта как можно чаще, а не занимайтесь бумажной волокитой», «Сотрудничество с клиентами, а не жесткий договор». Обосновывается тезис о том, что использование российскими менеджерами адаптивной модели agile позволит устранить свойственный им авторитаризм и создаст благоприятные условия для внедрения инноваций в менеджменте.

**Ключевые слова:** авторитаризм, иерархия, трансформация, поколение «игрек», адаптивная модель, agile.

### Введение

В условиях глобализации национальные границы уже не имеют значения для мировой конкуренции и победителем станет только та компания, которая сможет управлять производством в наиболее творческом режиме и непосредственно контактировать со своими клиентами, быстро реагируя на изменение их потребностей. Между тем основные проблемы, с которыми придется столкнуться современным руководителям российских компаний в условиях нарастания неопределенности и рисков, весьма сложны, а изменения масштабны, они происходят все быстрее, и это необходимо учитывать.

По мнению известного американского ученого И. Адизеса, «российские менеджеры не успевают адаптироваться к современным реалиям, не говоря уже о том, чтобы активно меняться. Им мешает культура, в которой существует уравниловка, кумовство и коррупция... Посткоммунистическая Россия унаследовала не только авторитарный стиль управления, но и страх перед властью, начальством» [1, с. 10]. Адизес выделил несколько важных процессов, которые уже сейчас возникают в ответ на перемены в мировой экономике:

- закат авторитарного стиля управления, поскольку один начальник не способен оценить все риски в хаосе непрерывных перемен и необходимы согласованные действия целой команды;
- конец иерархии: наблюдается становление систем, полностью ее отрицающих, – это и холакратия, и сетевые организации, и плоские структуры, и методология agile;
- укрепление силы командного духа, помогающей решать сложные комплексные задачи на основе взаимодействия в командах и сотрудничества структурных подразделений, невзирая на внутриорганизационные границы;
- необходимость учета особенностей представителей нового поколения «игрек», не воспринимающих авторитарный стиль руководства, – в ближайшем будущем основной рабочей

силы современных предприятий и организаций, которой нужны самореализация, свобода выбора, гибкий график, новый подход к рабочим процессам, а не дисциплина, самопожертвование, лояльность, верность одной компании [1]. По оценкам экспертов, средний «игрек» к 38 годам поменяет до 15 мест работы, задерживаясь на каждом 1–1,5 года. Для этого поколения смена работы не проблема, а стиль жизни. «Игрекам» важно, чтобы работа приносила удовольствие, и ценно то, чем они занимаются, а не в какой компании работают [2].

В то же время И. Адизес подчеркивает, что, несмотря на приверженность авторитарному руководству, Россия обладает мощнейшими интеллектуальными ресурсами – ее кадры хорошо образованны, начитанны, креативны, предприимчивы, но под гнетом авторитаризма использовать все эти сильные стороны весьма затруднительно, что мешает перенимать инновации в менеджменте и внедрять новейшие управленческие методики.

### **Принципы работы самоуправляемых компаний на основе адаптивной модели**

Принципы менеджмента, зародившегося более ста лет назад, в своем современном виде уже не соответствуют экономическим реалиям 21 века. Версия «Менеджмент 1.0» как парадигма индустриальной эпохи, которая держалась на принципах стандартизации, специализации, иерархии, контроля и верховенства интересов собственников, исчерпала себя. В мае 2008 г. в США 35 теоретиков и практиков менеджмента, ученые, идеологи «новой эры», прогрессивные генеральные директора и венчурные капиталисты на международной конференции, организованной «The Management Lab» при поддержке «McKinsey&Company», наметили план обновления, выработав концепцию «Менеджмент 2.0: новая версия для нового века», в которую вошли 25 самых масштабных задач, стоящих перед менеджментом 21 века. Эти задачи заключаются не только в постановке высоких целей, направленных на социально значимые и благородные задачи, не только в необходимости учитывать интересы акционеров и высшего менеджмента, своих сотрудников и местных сообществ, но и в замене традиционной иерархии «естественной» иерархией, при которой статус и степень влияния зависят не от должности, а от вклада в работу, необходимости делать ставку на самоконтроль каждого, на построение системы контроля по горизонтальному принципу, когда важнее всего оценка коллег [3].

Если компании с традиционной организационной пирамидой и директивным стилем управления становятся «вчерашним днем», то, возможно, настало время реализации идеи самоуправляющегося трудового коллектива, выдвинутой П. Друкером еще в начале 50-х гг. XX в., совершенно не принятой в то время обществом? Может быть, «завтрашним днем» станут самоуправляющиеся организации, которых стали называть «бирюзовыми» организациями, по терминологии Ф. Лалу [4]? Преимущества «бирюзовых» организаций: отсутствие должностных инструкций, иерархии и начальников, поскольку царствует равноправие, высокая скорость взаимодействия, самостоятельное принятие решений сотрудниками, отвечающими за результат.

В каждой самоуправляемой компании может быть своя разновидность самоорганизации, но самая известная и разработанная система – холакратия [5]. Эта форма самоуправляемой организации была так названа Б. Робертсоном, который разработал ее в результате экспериментирования с различными организационными процессами. В 2007 г. он даже основал компанию «HolacracyOne», консультирующую по вопросам внедрения этой системы. При этой форме самоуправления правом принимать решения наделяются не конкретные работники, а не постоянные по составу коллективы («круги») и «роли». Полностью самоуправляемых компаний пока мало. Самая известная в мире компания, принявшая принципы холакратии, – американская обувная компания «Zappos», в которой при холакратии вместо 150 подразделений и, следовательно, 150 начальников появилось 300 «связных-руководителей», ответственных за 500 «кругов». Руководители тоже не исчезли, хотя и не отдают приказы, а становятся «играющими тренерами», которые меньше контролируют и больше создают, упрощают и наставляют. В «Zappos» сейчас «связных-руководителей» в два раза больше, чем до холакратии было менеджеров, поскольку обязанности руководителя закреплены за «ролью», а не конкретным человеком. В «Zappos» один сотрудник может входить в несколько «кругов». Бюрократия не исчезает, т. к. холакратические организации принимают основополагающий документ – свою конституцию, определяющую правила, по которым создаются, изменяются и заново формируются «круги», разграничиваются «роли», как они взаимодействуют с другими «кругами».

На новую модель самоуправления перешли, кроме «Zappos», разработчик видеоигр и игровых платформ «Valve», высокодиверсифицированная промышленная компания «W.L.Gore»,

производственно-сервисная компания «ARCA» и др. В России пока известны лишь две компании, перешедшие на холакратию: екатеринбургская компания «Кнопка» и онлайн-сервис «Точка», филиал банка «Открытие».

Если в традиционных организациях каждый сотрудник работает в рамках одной роли, то в самоуправляемой организации каждый играет несколько вполне конкретных ролей (у каждого сотрудника «Zappos» в среднем 7,4 роли) [5]. В «Zappos» действует система нагрудных значков, по которым можно понять, какова «роль» и какими навыками обладает сотрудник.

Холакратия в российской сервисной компании «Кнопка» имеет свои особенности. В ней выделено 16 «кругов»: «водители», разработчики, маркетинг, продажи, сервис, который, в свою очередь, делится на подкруги по отраслям и специализации клиентов. Внутри «круга» у каждого своя «роль», которых может быть и несколько. Сотрудник может входить в несколько «кругов». «Круги» сами принимают решения, как им работать и добиваться результатов.

Холакратический процесс в компании обеспечивают четыре управленческие «роли». Первая «роль» – связной-руководитель (lead link), его назначает более крупный внешний «круг», через него учредители доносят до команды свои идеи и предложения. Именно лидер определяет предназначение «ролей» в «круге», назначает и снимает людей с «ролей», принимая во внимание их результаты и пожелания. Три другие «роли» – выборные. Связной-представитель (rep-link) – это рупор обратной связи, который по определенным правилам транслирует информацию из своего «круга» во внешний «круг». Ведущий (facilitator) ведет собрания согласно принятой в организации конституции, прерывает спикеров, когда те отклоняются от темы. Четвертая «роль» – секретарь, задача которого фиксировать и доносить до коллег результаты холакратических процессов в «круге».

Вожди компании «Кнопка» считают, что холакратия – это процесс постоянного обновления, ее нельзя внедрить раз и навсегда, но она имеет определенные достоинства:

- она придает бизнесу гибкость;
- наблюдается заметная экономия на менеджерах;
- решения принимают и исполняют одни и те же люди;
- люди находят те «роли», которые им нравится выполнять;
- каждый сотрудник может влиять на решения, принимаемые в компании.

Сравнив систему холакратии в «Zappos» и компании «Кнопка», можно увидеть, что в каждой из них своя, особая разновидность холакратии, хотя и есть три общие черты:

- команда, т. е. «круги», и есть структура организации;
- команды сами себя создают и сами собой управляют;
- в самоуправляющихся организациях руководящими полномочиями наделяются те, кто исполняет определенные «роли», причем они сами их создают и пересматривают при изменении потребностей организации и самого человека.

В таблице представлена характеристика различных типов самоуправляемых организаций и применяемые в них термины.

**Характеристики и термины самоуправляемых организаций\***

«Бирюзовая» организация	Новый тип организации, призванный помочь сотруднику как целостной личности организовать и контролировать свою работу для достижения целей, постепенно и интерактивно вырастающих из развития компании на линейном уровне (а не навязанных сверху в рамках иерархического планирования)
Холакратия	Самая распространенная система самоуправления, разработанная в 2007 г. Брайаном Робертсоном. Властные полномочия и право принимать решения распределены между «кругами» по всей организации, а принципы руководства закреплены в конституции, принятой организацией
Блоки	Система самоуправления, в рамках которой каждая базовая единица – блок – рассматривается как микрокосм всего бизнеса и действует от его имени. Работа блоков основана на принципах адаптивности (agile)
Agile	Теория менеджмента, изначально использовавшаяся для разработки программного управления (ПО). В адаптивных системах сложные проблемы решаются многофункциональными самоуправляющимися командами путем адаптивных итераций, обеспечивая быстрый и гибкий ответ на изменяющиеся потребности клиентов
«Круги»	В холакратии – несколько ролей, исполнители которых работают над одной задачей; это команда, формирующаяся или распадающаяся в зависимости от нужд организации
«Шайки»	В структуре разработчика видеоигр «Valve» – междисциплинарная проектная группа, органически возникающая для работы над единой целью. «Голоса ногами», сотрудники создают или расширяют «шайку», оценивая важность темы

## Характеристики и термины самоуправляемых организаций

«Роли»	В холакратическом «круге» – набор обязанностей, необходимых для достижения конкретного результата или решения задачи. «Роли» могут создаваться, пересматриваться или упраздняться; у каждого сотрудника, как правило, несколько «ролей» в нескольких «кругах»
«Связной-руководитель»	В холакратическом «круге» – роль, позволяющая присваивать «роли» другим и распределять ресурсы. «Связной-руководитель» обладает некоторыми признаками традиционного менеджера, но участвует в процессе управления «кругом» наряду со всеми
«Письма коллегам о взаимопонимании»	В американской компании «Morning Star», производящей продукцию из томатов, «письма коллегам о взаимопонимании» – это соглашения, составляемые всеми сотрудниками с помощью коллег и описывающие роли и подробные критерии оценки работы каждого

\* Составлено по [5].

Еще в 1980-х гг. теоретик менеджмента Генри Минцберг отметил сдвиг современных компаний в сторону «адхократии» – гибких неформальных управленческих структур. С развитием Интернета были созданы сетевые фирмы, а с появлением адаптивной модели agile еще более расширилось применение в бизнесе идей управления с участием трудового коллектива.

Ряд ученых считает, что элементы самоорганизации будут полезны компаниям любого типа, даже большому бизнесу [5]. Руководители, которые ждут от своих организаций надежности и умения быстро адаптироваться к новым условиям, пытаются внедрять новые модели самоуправления для повышения гибкости своих организаций. Но большинство топ-менеджеров считает, что достаточно лишь частично внедрять отдельные элементы самоуправления в тех областях, где гибкость особенно нужна, сохраняя традиционные модели в сферах, где больше всего ценится стабильность и доминируют иерархические структуры (банковская или оборонная отрасли). Переходить на принципы самоуправления всей организации целесообразно лишь тогда, когда важно обеспечить надежность и гибкость на стремительно изменяющемся рынке, а плюсы от корректировки стратегии превышают возможные издержки при низкой потребности в контроле. Модель самоуправляемых компаний больше всего подходит стартапам или инновационным фирмам, которые чаще всего работают по принципам самоуправления и, в частности, по адаптивной модели agile.

Условиями, наиболее подходящими для адаптивной модели, являются следующие:

- неопределенная и сложная ситуация на рынке, когда часто меняются предпочтения потребителей;
- возможность привлечения клиентов к разработкам и тесного сотрудничества с ними при наличии быстрой обратной связи;
- возможность новаторства и творческих озарений путем организации межфункционального сотрудничества людей в процессе решения сложных, неопределенных проблем;
- возможность разбиения работы на отдельные модули, которые можно выполнять быстрыми повторяющимися циклами;
- выявление ошибок приводит разработчиков к ценным выводам.

В настоящее время адаптивная модель agile все больше интересует не только разработчиков ПО, но и широкий круг предпринимателей. Методы адаптивной модели берут на вооружение многие компании. В переводе с английского языка «agile» означает «живой, подвижный», но переводят его чаще как «гибкий». В отрасли разработки ПО этот термин появился в начале 2000-х г., когда в США был издан «Манифест гибкой разработки ПО». С тех пор под agile понимают набор подходов по «гибкой» разработке программного обеспечения. Методы адаптивной модели полностью преобразили информационные технологии: с ее помощью программисты работают намного плодотворнее, она позволяет минимизировать риски и более эффективно взаимодействовать в ИТ-проектах – как с заказчиком, так и внутри команды, поскольку создаются сводные самоуправляемые и ориентированные на клиентов коллективы, которые принимают решения без начальников.

К методам адаптивной модели относят, прежде всего, метод скрам (англ. *scrum* – свалка вокруг мяча в регби, схватка), метод «точно в срок» (или «канбан») и принцип «бережливости» в разработках. Основные правила метода скрам следующие: фирма формирует небольшую (4–10 человек) группу, в которую входят сотрудники всех нужных для решения поставленных перед группой задач специальностей, которые сами управляют своей работой и несут ответственность. В команде выделяются

следующие три «роли»: ответственный за инициативу, за продукт (*product owner* – PO), ведущий (*scrum master* – SM), на которые берут только мотивированных профессионалов, и команда (*team*), в которую берут просто мотивированных, но адаптивных и обучаемых сотрудников.

Ответственный за продукт (PO) – должен гарантировать клиентам, что конечный продукт будет полезен клиентам и компании, он постоянно упорядочивает список идей и работает не только с группой, но и с клиентами, топ-менеджерами и руководителями всех бизнес-подразделений компании.

Ведущего (SM) можно назвать администратором, который организует деятельность команды проекта, но не вмешивается в ее работу, следит за корректным применением принципов agile и процессов (ритуалов) метода скрам, несет ответственность за эффективность. В классическом проектном подходе *project management*, или WTF (*waterfall* – водопад, каскадная модель), есть Руководитель проекта, но в скрам такая роль не предусмотрена.

В группе ни PO, ни SM не говорят, кому что делать. Группа сама определяет первоочередные задачи, разбивает их на небольшие модули (поэтому разработка ведется короткими циклами – спринтами – продолжительностью 1–4 недели), сотрудничает с заказчиком в ходе всего проекта, внося изменения в проект, которые приветствуются и быстро включаются в работу. Ведущий лишь следит, чтобы группу ничего не отвлекало, и помогает ей пользоваться коллективным разумом в процессе ежедневных летучек, экспериментов, профессиональной критики и мозгового штурма.

Чтобы работать по адаптивной модели, нужна группа энтузиастов. Именно группа самостоятельно определяет и продолжительность спринта, и емкость группы, и трудоемкость требований, которые будут реализованы в спринте, и очередность выполнения задач и т. п., но не принимает решения, какие требования являются приоритетными (это решает Ответственный за продукт – PO). Свои успехи и ошибки члены группы определяют на ежедневных летучках, привлекая к тестированию работающих прототипов продукта нескольких клиентов. В ходе мозгового штурма группа определяет направления совершенствования продукта в будущих спринтах и выбирает для решения следующую первоочередную задачу.

При использовании адаптивной модели разработчики постоянно учитывают изменяющиеся интересы клиентов, следовательно, есть гарантия того, что клиенты будут больше удовлетворены результатами. Благодаря равноправному сотрудничеству специалистов из разных областей знания расширяется опыт организации и растет взаимное доверие и уважение в коллективе. «Манифест адаптивной разработки», состоящий из 4-х принципов, был разработан в 2001 г. специалистами ПО, которые собрались в Сноубёрде (штат Юта), чтобы обсудить, как улучшить традиционный классический каскадный принцип разработки проекта, при котором этапы выполнения проектов составляют заранее, а потом передают из отдела в отдел. Такой принцип разработки перестал устраивать бизнес в условиях быстрых изменений рынка ПО, когда зачастую ПО устаревали еще до того, как попадали к пользователям.

Первый принцип адаптивной модели гласит: «Рассчитывайте на мотивированных людей. Создайте им условия, обеспечьте им необходимую поддержку и доверьтесь им. Остальное они сделают сами», т. е. «Сначала – люди, потом – процессы и инструменты». Второй принцип – «Реагировать на перемены, а не выполнять план». Это означает, что группы должны планировать работу только над теми заданиями, которые не изменились ко времени их получения, и менять направление работы при поступлении новой информации, т. е. реакция на изменения, когда заказчик и пользователи вносят новые требования, чтобы сделать продукт более конкурентоспособным, важнее, чем следование плану. Третий принцип – «Используйте рабочие прототипы и делайте поставки продукта как можно чаще, а не занимайтесь бумажной волокитой», что означает необходимость быстрого тестирования элементов продукта в реальных рыночных условиях с помощью нескольких клиентов, с сохранением понравившейся им версии продукта. Четвертый принцип – «Сотрудничество с клиентами, а не жесткий договор». Сотрудничество с заказчиком в сфере срока вывода продукта на рынок и его стоимости важнее, чем контрактные обязательства в сфере технических характеристик, которые должны изменяться в ходе проекта. При этом группа стремится к уменьшению объема документации, что позволяет заказчику платить только за результат, имеющий ценность для бизнеса.

Таким образом, при использовании адаптивной модели разработчики постоянно учитывают изменяющиеся интересы своих клиентов и поэтому более предсказуемо могут выпускать особенно нужные потребителю продукты. Опыт применения адаптивной модели свидетельствует о том, что она хороша не только в сфере информационных технологий. По адаптивной техно-

логии работают в разных отраслях: в компании, которая производит сельхозтехнику («John Deere»), в маркетинге («Intronis»), в управлении кадрами (логистическая компания «Robinson»). Винодельческая компания «Mission Bell Winery» применяет ее во всех производственных процессах, как и подразделение «GE Digital». Agile-подход набирает популярность в сфере маркетинга. Agile-маркетинг подразумевает, что вы ориентируетесь на клиента со всеми его изменчивыми пристрастиями. Под получаемую от аудитории обратную связь подстраивается практически все – ресурсы, планы, расписания, рабочие процессы, структура отдела и компании. Главная же особенность подхода заключается в том, чтобы оценивать предпочтения клиента и реагировать на них максимально быстро с минимальными издержками.

Таким образом, с помощью адаптивной модели могут осуществляться маркетинговые проекты, выстраиваться стратегии, решаться проблемы распределения и снабжения разнообразных ресурсов, она даже может применяться топ-менеджерами в решении вопросов создания прорывных инноваций, налаживания сотрудничества в организации, выработки стратегий.

Agile – это набор подходов к разработке ПО, который строится на принципах командного взаимодействия, быстроты, отсутствия формализма в общении с заказчиком и гибкости в изменении первоначального плана действий. Рабочий процесс разбит на короткие циклы, которые длятся обычно 2–3 недели. По окончании каждого из них подводятся промежуточные итоги, команды мотивируются на дальнейшую работу в том же темпе. Главным критерием результативности является работоспособный продукт, полученный в заданные сроки.

С момента появления манифеста agile было создано множество конкретных методик – scrum, XP («экстремальное программирование»), FDD (функционально-ориентированная разработка) и пр. Они используются в IT-гигантах «Google» и «Amazon», финансовых корпорациях «Bank of America» и «HSBC» и многих других компаниях-лидерах мировой экономики.

Если 10–15 лет назад agile появилась как метод разработки ПО в небольших командах, то сегодня она становится новой культурой управления даже большими компаниями. В России пионером в этой сфере среди крупных компаний является «Сбербанк». Благодаря известному выступлению Г. Грефа, объявившему в сентябре 2016 г. о внедрении технологии agile в «Сбербанке» России, данный термин вошел в лексикон всех современных российских менеджеров. «Если раньше agile был способом написания программного кода, то сегодня – это способ существования всех организаций», – отметил он. «Но самое главное – это скорость. Требования так быстро меняются, мир так быстро меняется. Для того, чтобы скорость поднять радикально, необходимо поменять всю систему управления и всю систему нашей с вами работы», – заявил президент «Сбербанка» в своем выступлении на Гайдаровском форуме в 2016 г. [6]. «Сбербанк» объявил о запуске масштабной программы Sbergile, которая позиционируется как самое значимое событие в истории банка. В «Сбербанке», прежде всего, изменится организационная структура. Основной рабочей единицей станет кросс-функциональная команда, обладающая всеми необходимыми навыками, инструментарием и полномочиями для самостоятельной разработки продукта. Отвечать за результаты нескольких таких команд будет топ-менеджер банка. Команды разместятся в новом офисном пространстве на Кутузовском проспекте, специально спроектированном под agile. Предполагаются две волны трансформации: первая – осенью 2016 г., вторая – в начале 2017 г. Ранее принципы agile лишь эпизодически использовались в «Сбербанке» – например, при разработке мобильных приложений. Весной 2016 г. известная международная консалтинговая компания «McKinsey» проводила обучение топ-менеджмента банка, а в июне она же выиграла тендер на осуществление полноценного перехода, который получил название Sbergile (Sberbank + agile).

В качестве еще одного примера использования agile крупными компаниями можно привести применение адаптивной модели к таким управленческим процедурам нового подразделения «GE Digital», как обзор операционной деятельности. Брэд Сурак, операционный директор «GE Digital», стал выполнять роль ответственного за инициативу (PO), а главный инженер стал ведущим команды (SM). Они вместе выстроили очередность предстоящих работ для группы топ-менеджеров, упростили правила, которым должны были следовать группы, приобретая оборудование и решая сложные вопросы ценообразования на продукцию [7]. Члены данной группы работали двухнедельными циклами-спринтами и трижды в неделю собирались на летучки. Топ-менеджеры выполнение своей работы отмечали на доске в конференц-зале, где ее мог видеть каждый сотрудник. Группа топ-менеджеров определяла на основе опросов степень удовлетворенности сотрудников, анализи-

ривала причины того, что мешает работе, информировала о достигнутых результатах. По мнению Б. Сурака, сотрудники стали больше доверять адаптивной модели, поскольку топ-менеджеры работают так же, как программисты и инженеры.

### **Выводы**

Таким образом, группы, осваивающие адаптивную модель, должны, прежде всего, освоить популярные приемы, которые уже успешно применяют множество других компаний-первопроходцев. Опыт показывает, что лучше работают группы со стабильным составом (хотя бы на 60 %), чем команды, в которых часто имеет место ротация сотрудников. Коллективы, которые уже освоили азы адаптивной модели, должны дальше совершенствовать ее применение. К примеру, нужна постоянная гласность работы группы, как в успехах, так и в неудачах. Гласность обычно поддерживалась с помощью информирования на досках «канбан», на которых цветными стикерами наклеивалась информация о результатах в колонках «выполнить», «выполняется» и «выполнено». В других группах гласность обеспечивается с помощью специального ПО во внутренней системе интранет. Группа может экспериментировать и анализировать полученные результаты.

Если в компании по адаптивной модели работает только ряд межфункциональных групп, то практика свидетельствует о наличии сложных отношений между этими группами и остальной организацией. Безусловно, межфункциональным группам с большими полномочиями необходима та или иная форма матричного управления, но представители разных областей знания должны учиться работать вместе и синхронно, а не врозь и последовательно [7].

В группе топ-менеджеров, работающих по адаптивной модели, обычно только одному из руководителей поручается выявлять ключевые проблемы, определять процедуру их решения и назначать ответственного за каждую инновационную инициативу, а остальные руководители не имеют права вмешиваться в процесс принятия решения. Если группе не нравятся результаты работы группы, то надо просто найти замену ответственному за инициативу. В отличие от данной роли ведущих в адаптивной группе помогает ей совершенствовать коллективный разум: оценивает результаты работы и вклад каждого, удовлетворенность коллектива, премирует сотрудников по результатам общей, а не индивидуальной работы.

По мнению Д. Сазерленда, адаптивная модель может изменить любой вид деятельности в любой отрасли при условии, что ей не помешают сами топ-менеджеры, которые должны распространить методы скрам по всей организации и приспособить их для разных подразделений компании [7].

Существует точка зрения, что есть организации, которым agile вовсе не нужен. Ряд исследователей относят к таким государственные ведомства, деятельность которых основывается на относительно стабильном законодательстве, а при использовании agile «правила игры» меняются каждый день. Но большинство ученых уверено, что использование гибких методов разработки в IT-проектах государственных организаций – вопрос актуальный, который назрел давно. В государственных проектах agile уже применяется, но с большими трудностями. Как известно, разработка программного обеспечения по государственным контрактам регулируется двумя ГОСТами 1980-го г. выпуска: ГОСТ-34 определяет стандарты разработки автоматизированной системы, ГОСТ-19 определяет требования к содержанию и оформлению документации программного обеспечения. Безусловно, эти ГОСТы напрямую не указывают на традиционный классический каскадный принцип разработки проекта как на единственно возможную модель проектирования, но контролирующие органы обычно трактуют стандарты именно так. ГОСТ-34 сам по себе не мешает выстраивать итеративный процесс и не предписывает каскадную модель. В практике работы с госконтрактами итеративность не запрещена и всем выгодна, поскольку принимать работу частями легче, и многие уже давно ведут разработку по agile, соблюдая все эти ГОСТы лишь на бумаге. По нашему мнению, с текущими нормативными документами можно работать по agile, но определенно есть потребность в создании стандартов, рекомендаций, шаблонов документов, которые бы сразу указывали заказчикам, потребителям услуг, разработчикам на современные процессные и инженерные agile-практики.

Таким образом, в системе agile люди и их взаимодействие важнее, чем процесс и инструменты, а созданный хорошо работающий продукт лучше исчерпывающей документации, сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта, а готовность к изменениям – предпочтительнее, чем следование первоначальному плану.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адизес И. Теория и практика менеджмента трансформируются перед лицом новых вызовов – и России нужно подтягиваться // Harvard Business Review-Россия. 2017. Январь–февраль. С. 6–10.
2. Акмаева Р. И., Жуков В. М., Лунев Д. А. Новые образовательные технологии для представителей поколения «игрек» // Вестн. Астрахан. гос. техн. ун-та. Сер.: Экономика. 2016. № 4. С. 98–104.
3. Менеджмент 2.0: новая версия для нового века // Harvard Business Review-Россия. 2009. Октябрь. С. 91–100.
4. Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. В. Кулябиной. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. 432 с.
5. Бернштейн И., Банч Д., Каннер Н., Ли М. Холакратия по законам бюрократии // Harvard Business Review-Россия. 2016. Октябрь. С. 31–43.
6. Греф Г. Гайдаровский форум-2016: «Скорость, скорость и скорость». URL: [http://json.tv/ict\\_news\\_read/german\\_gref-sberbank\\_rossii-vystuplenie\\_na\\_gaydarovskom\\_forume-20160121074319](http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vystuplenie_na_gaydarovskom_forume-20160121074319).
7. Ризби 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.

Статья поступила в редакцию 21.02.2017

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

**Акмаева Раиса Исаевна** – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный университет; г-р экон. наук, профессор; зав. кафедрой менеджмента; esorai@mail.ru.

**Елифанова Нелли Шамилевна** – Россия, 414056, Астрахань; канд. экон. наук, доцент; экономист Каспийского трубопроводного консорциума АО «КТК-Р»; nellynew@mail.ru.

**Жуков Владимир Михайлович** – Россия, 414056, Астрахань; Астраханский государственный технический университет; канд. техн. наук; доцент кафедры математики; zaznaika@mail.ru.



*R. I. Akmaeva, N. Sh. Yepifanova, V. M. Zhukov*

## FEATURES OF THE AGILE ADAPTIVE MODEL APPLICABLE IN MANAGEMENT

**Abstract.** The article studies urgent economic processes that occur as a response to changes in the global economy: a decay of authoritarian management, the revival of team spirit, termination of hierarchy when there arise challenging holacratic systems, network organizations, flat structures, and agile methods. New adaptive agile method is becoming more popular in various industries, activities and even in the top management of large companies and government departments. Values, principles, methods, and advantages of agile methods are completely opposite to those adapted in the authoritarian management. In adaptive models employees are pulled out of isolated departments and implemented into composite self-managed and customer-oriented groups, which both encourages profitable growth and helps to educate a new generation of experienced executives. The article specifies the conditions that are most suitable for adaptive models; it lists the principles of adaptive models: "People first, processes and tools follow"; "Respond to changes, don't stick to the plan"; "Use the working prototypes and deliver product as often as possible, don't sink in paperwork"; "Cooperation with clients, not a rigid contract". The article justifies the point when use of adaptive agile methods by Russian managers eliminates their inherent authoritarianism and creates favorable conditions for introducing the innovations in management.

**Key words:** authoritarianism, hierarchy, transformation management, specific features, "Y"- generation, adaptive model, agile methods.



REFERENCES

1. Adizes I. Teoriia i praktika menedzhmenta transformiruiutsia pered litsom novykh vyzovov – i Rossii nužno podtiagivat'sia [Theory and practice of management transformation before new challenges – Russia has to catch up]. *Harvard Busines Review-Rossia*, 2017, january–february, pp. 6–10.
2. Akmaeva R. I., Zhukov V. M., Lunev D. A. Nove obrazovatel'nye tekhnologii dlia predstavitelei pokoleniia «igrek» [New educational technologies for "Y"-generation representatives]. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta. Serii: Ekonomika*, 2016, no. 4, pp. 98–104.
3. Menedzhment 2.0: novaia versiia dlia novogo veka [Management 2.0: a new version for the new century]. *Harvard Busines Review-Rossia*, 2009, october, pp. 91–100.
4. Lalu F. *Otkryvaia organizatsii budushchego* [Establishing organizations for the future]. Perevod s angl. V. Kuliabinoi. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2016. 432 p.
5. Bernstein I., Banch D., Kanner N., Li M. Kholakratiiia po zakonam biurokratii [Holacracy according to bureaucratic laws]. *Harvard Busines Review-Rossia*, 2016, october, pp. 31–43.
6. Gref G. *Gaidarovskii forum-2016: «Ckorost', skorost' i skorost'»* [Gaidar's forum-2016: «Speed, speed, speed»]. Available at: [http://json.tv/ict\\_news\\_read/german\\_gref-sberbank\\_rossii-vystuplenie\\_na\\_gaydarovskom\\_forume-20160121074319](http://json.tv/ict_news_read/german_gref-sberbank_rossii-vystuplenie_na_gaydarovskom_forume-20160121074319).
7. Rigbi D., Sazerlend D., Takeuchi Kh. Novyi retsept innovatsii: model' agile. Kak osvoit' model', kotorai meniaet samu sut' upravleniia [A new recipe for innovations: agile model. How to master the model which changes management concepts]. *Harvard Busines Review-Rossia*, 2016, august, pp. 39–42.

The article submitted to the editors 21.02.2017

**INFORMATION ABOUT THE AUTHORS**

**Akmaeva Raisa Isaevna** – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State University; Doctor of Economics, Professor; Head of the Department of Management; ecorai@mail.ru.

**Epifanova Nelly Shamilevna** – Russia, 414056, Astrakhan; Candidate of Economics, Associate Professor; Economist of Caspian Pipeline Consortium (CPC-R); nellynew@mail.ru.

**Zhukov Vladimir Mikhailovich** – Russia, 414056, Astrakhan; Astrakhan State Technical University; Candidate of Technical Sciences, Assistant Professor of the Department of Mathematics; zaznaika@mail.ru.

