

УДК 659.1

## ОЦЕНКА ФАКТОРОВ, ОКАЗЫВАЮЩИХ ВЛИЯНИЕ НА РАЗВИТИЕ МЕТОДОВ ГИБКОГО УПРАВЛЕНИЯ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

**Стрелов А.В.,**НОЧУ ВО «Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва,  
email: a.strelov@adn-tech.ru

***Аннотация.** Методы гибкого управления, часто известные как Agile-методологии, с момента своего создания в начале 2000-х годов претерпели значительные изменения и адаптации. Этот процесс трансформации обусловлен различными факторами, которые влияют на их развитие и применение в современном бизнесе. В данной статье рассмотрены ключевые факторы, оказывающие влияние на развитие методов гибкого управления в настоящее время. Кроме того, проведена оценка факторов с применением метода экспертных оценок.*

**Ключевые слова:** методы гибкого управления, этапы развития методов управления, методы экспертных оценок.

## ASSESSMENT OF THE FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF FLEXIBLE MANAGEMENT METHODS IN MODERN CONDITIONS

**Strelov A.V.,**Moscow Financial and Industrial University "Synergy", Moscow,  
email: a.strelov@adn-tech.ru

***Abstract.** Agile management methods, often known as Agile methodologies, have undergone significant changes and adaptations since their inception in the early 2000s. This transformation process is driven by various factors that influence their development and application in modern business. This article examines the key factors influencing the development of flexible management methods at the present time. In addition, an assessment of the factors using the method of expert assessments was carried out.*

**Keywords:** methods of flexible management, stages of development of management methods, methods of expert assessments.

Одним из главных вызовов для современных предприятий, функционирующих на высокодинамичных рынках, является постоянно растущая неопределённость внешней среды и усиливающаяся интенсивность конкурентной борьбы. В таких условиях традиционные подходы к управлению не способны обеспечить гибкость, требуемую для успешного функционирования предприятий. Важно сфокусировать внимание на методах, способных обеспечить организации передовые позиции на рынке. Одними из наиболее востребованных и зарекомендовавших себя являются гибкие методы управления.

Методы гибкого управления, или Agile, представляют собой совокупность принципов и практик, направленных на повышение гибкости и эффективности команды при разработке продуктов и управлении проектами [1, с. 26]. Основная цель этих методов заключается в адаптации к быстро меняющимся условиям рынка и требованиям клиентов путем итеративного подхода к планированию и выполне-

нию задач. Гибкие методы способствуют более тесному взаимодействию между членами команды, ускоряют процесс принятия решений и повышают общее качество конечного продукта [4, с. 145].

Методы гибкого управления включают в себя несколько ключевых практик:

- Итеративное развитие – процесс разработки продукта разбивается на небольшие циклы (итерации), каждый из которых завершается созданием работоспособного продукта.

- Постоянная обратная связь – регулярные встречи (например, ежедневные стендапы) позволяют команде обмениваться информацией о прогрессе и проблемах, что способствует своевременному выявлению и устранению препятствий.

- Кросс-функциональные команды – команды состоят из специалистов разных областей, что повышает их автономность и способность к решению широкого спектра задач.

- Гибкое планирование – планы создаются на основе текущих приоритетов и могут изменяться по мере необходимости.

- Фокус на клиента – удовлетворение потребностей клиента находится в центре внимания на каждом этапе разработки.

## Цель исследования

Данное исследование направлено на выявление значимости факторов, влияющих на развитие Agile в условиях современного рынка.

## Материал и методы исследования

Материалами, положенными в основу исследования, являются труды отечественных авторов в области методологии Agile, а также результаты исследования с использованием метода экспертных оценок.

## Результаты исследования и их обсуждение

Для определения значимости факторов, влияющих на развитие Agile в условиях современного рынка, был проведен ретроспективный анализ становления Agile практик (табл. 1).

Таблица 1

### Этапы развития методов управления

Этап	Описание	Характеристики
Водопад (Waterfall)	Линейный подход к управлению проектами	Последовательные фазы без возможности возврата; жесткое планирование
RUP (Rational Unified Process)	Итеративный подход с фокусом на архитектуру	Разделение проекта на фазы; активное использование UML
Agile Manifesto	Появление современных гибких методов	12 принципов Agile; ориентация на людей и результат
Scrum	Конкретизация Agile через процессы и роли	Спринты (итерации), роли (Scrum Master, Product Owner), артефакты (Product Backlog)
Kanban	Визуализация процесса работы через доски Kanban	Управление потоком задач; минимизация незавершенной работы

Начало создания Agile-методологий относится к 1970-м годам, когда американский учёный У. Ройс, занимаясь проблемами методологии разработки программного обеспечения, создал документ «Управление развитием крупных программных систем». Позже, в 1990-х годах, были внедрены гибкие методы разработки ПО. В феврале 2001 года в штате Юта (США) состоялась встреча 17 разработчиков ПО, на которой обсуждались различные методы разработок программного обеспечения и решались вопросы повышения их гибкости. После этой встречи был принят Манифест о гибкой разработке программного обеспечения, или Agile-Манифест.

Четыре основные идеи Agile-Манифеста заключались в следующем:

1. Люди всегда важнее технических средств. Agile-подход к управлению подразумевает персонализированное отношение к каждому проекту и всем участвующим в нём заинтересованным лицам. При этом команды ориентируются на постоянное взаимодействие, а не на жёстко распланированный выпуск обновлений продукта, регламент и бюрократические процедуры.

2. Работающий продукт имеет приоритет перед документацией. Команды, реализующие гибкий подход к работе, предпочитают работу на результат, отдавая приоритет работающему продукту или эффективному решению рабочей задачи, нежели подготовке исчерпывающей документации. В работе применяют гибкие программные решения, а не традиционный набор документов.

3. Тесное сотрудничество с клиентами и понимание их проблем важнее условий контракта. Сотрудничество является одним из ключевых аспектов работы гибких команд. Регулярные обновления, обратная связь по проекту от клиентов и заинтересованных сторон являются основой для повышения эффективности работы и внесения в неё необходимых корректив.

4. Всегда нужно быть готовыми внести изменения в проект. Agile-команды чутко реагируют на изменения и успешно адаптируются к новым условиям и вызовам. Примером внедрения этой ценности в управление компанией может служить ситуация, в которой компания, предоставляющая образовательные услуги (например, онлайн-школа по изучению иностранного языка), вносит изменения в учебную программу в зависимости от индивидуального запроса обучающегося непосредственно в процессе освоения курса.

На сегодняшний день методы гибкого управления получили широкое распространение не только в сфере разработки программного обеспечения, но и в других отраслях. Внедрение гибких методик позволяет компаниям оставаться конкурентоспособными в условиях быстро меняющегося рынка.

Основные тенденции современного Agile:

- Масштабируемость – методы управления расширяются за пределы малых команд до уровня всей организации посредством таких фреймворков как SAFe (Scaled Agile Framework).

- Интеграция с DevOps – объединение принципов Agile с практиками DevOps способствует созданию непрерывного цикла разработки, тестирования и развертывания.

- Акцент на культуру изменений – организации все чаще осознают важность культурных изменений для успешного внедрения Agile-практик и т.д.

Данные выводы подтверждают, что трансформация методов гибкого управления продолжается, адаптируясь к новым вызовам и потребностям бизнеса. Внедрение этих методов способствует не только повышению производительности команд,

но и улучшению качества продукции, что делает их неотъемлемой частью современного менеджмента проектов.

Проведенный анализ позволил выделить факторы, влияющие на трансформацию методов гибкого управления.

1. Технологические изменения. Одним из главных факторов, влияющих на трансформацию методов гибкого управления, является быстрый технологический прогресс. В последние годы появились новые инструменты и платформы для автоматизации процессов управления проектами. Современные технологии позволяют компаниям быстрее адаптироваться к изменениям рынка и более эффективно управлять проектами. Например, появление облачных сервисов и инструментов для совместной работы (таких как Jira, Trello и Asana) значительно упростило коммуникацию внутри команд и ускорило процессы разработки продуктов.

2. Глобализация и распределенные команды. В условиях глобализации многие компании работают с распределенными командами, состоящими из специалистов из разных стран. Это создает дополнительные вызовы для методов гибкого управления, требуя новых подходов к коммуникации и координации работы. Гибкие методологии должны учитывать часовые пояса, культурные различия и специфические потребности различных регионов. В таких условиях особую важность приобретают инструменты для удаленной работы и виртуального взаимодействия.

3. Изменение требований потребителей. Современные потребители стали более требовательными и ожидают от компаний быстрой реакции на свои запросы. Это приводит к необходимости постоянного обновления продуктов и услуг, что невозможно без использования гибких методов управления. Компании должны быть готовы к частым изменениям в требованиях клиентов и быстро адаптироваться к этим изменениям.

4. Рост числа стартапов. Стартапы играют важную роль в развитии методов гибкого управления. В условиях высокой конкуренции они вынуждены искать способы быстрой реализации идей при ограниченных ресурсах. Гибкие методологии предоставляют стартапам возможность быстро разрабатывать продукты, тестировать гипотезы и адаптироваться к обратной связи от клиентов. Успешные примеры использования таких методологий стартапами стимулируют их распространение среди более крупных компаний.

5. Экономическая неопределенность. Экономическая нестабильность также оказывает влияние на методы гибкого управления. Компании должны быть готовы к неожиданным изменениям в экономической среде и уметь быстро реагировать на них. Гибкие методологии позволяют минимизировать риски за счет итеративного подхода к разработке продуктов, позволяя компаниям сохранить конкурентоспособность даже в условиях экономической неопределенности.

6. Культура непрерывного улучшения. Современные методы гибкого управления также акцентируют внимание на культуре непрерывного улучшения (continuous improvement). Этот подход предполагает постоянный анализ процессов работы, выявление проблемных зон и внедрение улучшений. Инструменты для мониторинга производительности команд (такие как Kanban-доски) помогают визуализировать рабочие процессы и находить возможности для оптимизации [2, 5].

Между тем, также выделяются факторы, которые замедляют интеграцию Agile. К ним относят:

- Частичное внедрение методологии.

- Требования заказчиков полной предпроектной оценки сроков и бюджета.
- Несоответствующая корпоративная культура.
- Негибкость команды.
- Нехватка контроля и мотивации от высшего руководства.
- Нехватка компетенций [3, с. 214].

Для выявления значимости факторов, влияющих на развитие Agile в условиях современного рынка, было проведено исследование с использованием метода экспертных оценок. К исследованию было привлечено пять специалистов. Оценка проводилась анонимно.

Эксперт 1 – ведущий эксперт в области управления проектами и автор многочисленных публикаций на тему гибких методологий.

Эксперт 2 – руководитель отдела разработки в крупной IT-компании.

Эксперт 3 – профессор кафедры менеджмента РАНХиГС, специализирующаяся на современных методах управления.

Эксперт 4 – консультант по управлению изменениями, работающий с международными компаниями.

Эксперт 5 – аналитик рынка стартапов и инновационных технологий.

Данный подход к выбору экспертов позволил обеспечить всесторонний и глубокий анализ факторов, оказывающих влияние на развитие методов гибкого управления. Экспертные оценки были собраны и обработаны для выявления ключевых и менее значимых факторов (табл. 2).

Таблица 2

**Оценка значимости факторов, влияющих на развитие Agile в условиях современного рынка**

Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Среднее	Место
Технологические изменения	5	4	5	4	5	4,6	2
Глобализация и распределенные команды	4	5	4	5	4	4,4	3
Изменение требований потребителей	5	5	5	4	5	4,8	1
Рост числа стартапов	4	4	3	5	4	4	4
Экономическая неопределенность	3	3	4	4	3	3,4	5
Культура непрерывного улучшения	3	4	3	2	2	2,8	6

Расчет показывает, что наиболее значимыми факторами являются технологические изменения, изменение требований потребителей, а также глобализация и распределенные команды. Данные факторы получили наивысшие оценки от всех экспертов благодаря своей критической роли в современном бизнес-ландшафте.

Менее значимыми факторами выступают культура непрерывного улучшения, экономическая неопределенность и рост числа стартапов. Несмотря на их важность, они не оказывают такого прямого влияния на методы гибкого управления по сравнению с другими факторами.

Следовательно, говоря о перспективах развития методов гибкого управления, можно уверенно утверждать, что основной движущей силой будут продолжать оставаться технологические инновации и изменение требований потребителей. Компании должны сосредоточиться на этих аспектах для обеспечения своей устойчивости и конкурентоспособности в будущем.

## Выводы

Таким образом, гибкие методы управления – это семейство методов и методологий управления проектной работой, которые помогают рабочей группе эффективнее мыслить, принимать решения и осуществлять деятельность. Характерные черты методологии Agile включают: динамическое формирование и обеспечение реализации требований заказчика; постоянное взаимодействие внутри рабочих групп; самоорганизующиеся команды, состоящие из специалистов различного профиля; коллективную ответственность и т.д.

В рамках изучения экспертных мнений, было определено, что к значимым факторам, влияющим на развитие Agile в условиях современного рынка, относятся технологические изменения, глобализация и распределенные команды, изменение требований потребителей.

Так, современные технологии играют ключевую роль в развитии гибких методов управления проектами. С появлением облачных вычислений, искусственного интеллекта и машинного обучения компании могут быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и повышать свою эффективность. Глобализация также способствует формированию распределенных команд по всему миру. Гибкие методы позволяют эффективно управлять такими командами, обеспечивая высокий уровень коммуникации и сотрудничества благодаря инструментам для удаленной работы. Кроме того, современные потребители требуют более персонализированных продуктов и услуг. Гибкие методы управления позволяют реагировать на эти изменения быстрее традиционных подходов, обеспечивая быструю адаптацию продукта под запросы клиентов.

Менее значимыми факторами являются рост числа стартапов, экономическая неопределенность и культура непрерывного улучшения. Так, стартапы часто выбирают гибкие методы управления из-за их способности быстро реагировать на изменения рынка и минимизировать риски. Это способствует дальнейшему развитию и распространению таких методов. Кроме того, в условиях экономической нестабильности компании стремятся к большей гибкости для минимизации рисков и оптимизации расходов. Гибкие методы управления позволяют адаптироваться к изменяющимся экономическим условиям и сохранять конкурентоспособность. Между тем, организации все больше стремятся к культуре непрерывного улучшения процессов и продуктов. Гибкие методологии способствуют постоянному совершенствованию благодаря регулярным ретроспективам и итеративному подходу к разработке.

## Литература

1. Алимова А.С., Шанина З.С. Применение методов гибкого управления в современных организациях // Управление персоналом. 2023. № 3. С. 26-31.
2. Имамов М.М. Гибкие методологии проектного менеджмента: условия и перспективы применения в новых реалиях // Инновации и инвестиции. 2023. № 8. С. 190-202.

3. Леонтьев С.М. Инструменты поддержки принятия решений в проектном менеджменте: от теории к практике // Universum: технические науки. 2024. № 5 (122). С. 213-224.
4. Токарева С.И., Сурикова М.С. Гибкое управление проектами: инновационные подходы и тенденции // Экономика и предпринимательство. 2023. № 2. С. 145-150.
5. Чернобай А.В. Генезис проектных методологий: влияние философских парадигм на формирование подходов к управлению проектами // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 91-104.