

КОНЦЕПЦИЯ AGILE КАК ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

М. В. Петрович¹, А. В. Борисевич²

¹УО «Белорусский государственный экономический университет»,
Республика Беларусь, г. Минск, Партизанский проспект, 26
pmv4884@mail.ru

²ОАО «Банк БелВЭБ», Республика Беларусь
AV.Borisevich@BELVEB.BY

В статье рассматривается сущность, возможности и практика применения гибких подходов в управлении современной организацией. Изложены особенности, генезис и представлены выводы по результатам применения концепции Agile в деятельности ОАО «Банк БелВЭБ».

Ключевые слова: управление, организация, технология, Agile-концепция, бизнес, банк.

AGILE CONCEPTION AS AN EFFECTIVE TOOL FOR ADAPTIVE MANAGEMENT WITHIN A PRESENT-DAY COMPANY

M. V. Petrovich¹, A. V. Barysevich²

¹Belarusian State University of Economics,
Republic of Belarus, Minsk, Partizansky Prospekt, 26
pmv4884@mail.ru

²Bank BelVEB OJSC, Republic of Belarus
AV.Borisevich@BELVEB.BY

This article deals with the essence, possibilities and practice of applying agile approaches for the purpose of management within a present-day company, while outlining the genesis and peculiarities of Agile conception as well as conclusions made as a result of its application across Bank BelVEB OJSC.

Keywords: management, company, technology, Agile conception, business, bank.

Современные организации существенным образом отличаются от организаций конца XX века. Такие отличия совершенно очевидны во многом. Это структуры с высоким цифровым контентом в технологической и инструментальной составляющих. Они ориентированы на безусловный симбиоз технико-технологического и человеческого факторов [1, с. 14].

Открытое акционерное общество «Банк БелВЭБ» относится к современным организациям сервисного типа, играющим значимую роль не только в банковском бизнесе, но и в экономике Республики Беларусь. В настоящее время банковские организации нашей страны оказались перед лицом неизвестных ранее вызовов не только экономического, но и политического характера. В этих

условиях требуются обновленные подходы к организации системы управления банковским бизнесом на основе эффективного инструментария, способного обеспечить высокий уровень инвестиционной активности в экономике и поддержку инновационной деятельности.

Сегодня важнейшими критериями успешности и одновременно ресурсами для организаций являются время, мобильность, адаптивность и люди. На этих принципах построена оправданная мировой практикой концепция Agile (Эджайл), которая все чаще используется многими корпорациями не только как инструментальная технология, но и как философия всего бизнеса. **Agile-концепция – это продукт закономерного развития методологии и практики управления процессами в организациях конца XX – начала XXI вв.**

Изначально термин Agile употреблялся в контексте гибких методологий разработки программного обеспечения: экстремального программирования (XP), Crystal Clear, быстрой разработки приложений (RAD) и других адаптивных методов. Содержание этих методов состоит в ускорении процессов создания продукта путем микропланирования, коротких производственных циклов и оперативного реагирования на изменения. Ключевой смысл этих Agile-практик отражен в манифесте гибкой разработки программного обеспечения (Agile Manifesto), который был выпущен инициативной группой программистов в феврале 2001 года в американском штате Юта. Эта дата считается началом повсеместного распространения Эджайл как практики управления проектами и организации бизнес-процессов не только в ИТ-отрасли, но и в других прикладных областях. Дополнительным драйвером развития Agile-подходов является микросервисная архитектура приложений, когда весь проект состоит из набора независимых слабосвязанных модулей, которые взаимодействуют друг с другом через открытые API-интерфейсы [2].

Agile-концепция является прикладной управленческой технологией, основанной на четырех ключевых положениях:

- люди – важнейший ресурс, и взаимодействие между ними в организациях – эффективный путь достижения целей;**
- главная организационная ценность – реально работающий созданный продукт;**
- изменения в организации, целях и ресурсах приветствуются, если они повышают качество и конкурентоспособность;**
- регламент вторичен, его можно менять, если того требует работающий продукт и/или эффективное сотрудничество.**

Применительно к банковскому бизнесу Agile можно рассматривать как универсальную инструментальную технологию гибкого и оперативного решения возникающих проблем. Agile-технология, по сути, это эффективная практика организации труда небольших групп и творческих команд на основе применения либеральных и демократических методов менеджмента. Она результативна в свободных от жесткого регламента условиях для решения инновационных задач, во многом ситуативного характера. Agile-практики не связаны также с жесткими временными и даже административными ограничениями.

В контексте такой постановки проблемы и следующей из нее задачи в 2024 году в ОАО «Банк БелВЭБ» была разработана «Концепция целевого развития ОАО

«Банк БелВЭБ» в использовании гибких подходов (Agile)». Процесс разработки данного документа и дорожных карт по ее реализации позволил получить следующие основные выводы.

1. Agile-технология построена на трех важнейших принципах современного управления – *гибкости, мобильности и адаптивности*. Эти принципы сейчас универсальны для любой концепции эффективного управления, и определяются они глобальными трендами в развитии корпоративного управления. Вместе с тем, они являются критериями устойчивости любой системы, в том числе и социальной. Следовательно, если система организована на этих принципах, значит, она устойчиво функционирует в рамках Agile-концепции. А устойчивость достигается и обеспечивается только тогда, когда все элементы системы будут примерно одинаково гибкими, мобильными и адаптивными. Это очень важно, потому что невозможно реализовать проект в рамках любой привлекательной и значимой миссии, если не будут соблюдены все три обозначенных принципа гибкой методологии.

Такое требование следует из действия известного закона наименьших, который гласит, что структурная устойчивость целого определяется наименьшей его частичной устойчивостью. Применительно к социальным системам и, в частности, к исследуемой нами проблеме, это означает, что Agile-методология не может быть реализована, если нужные для ее реализации ресурсы (время, люди, цели, инструментарий, информация, технологии) будут разного качества.

2. Главный критерий успешности команды и эффективности применения гибких подходов – удовлетворенность клиента (заказчика), поэтому любая модификация концепции гибких подходов ориентирована на доминирование клиента, т. е. на клиентинг. Создаваемый продукт – это подвижная ценность для клиента, отличающаяся мобильностью и возможностями улучшений по требованиям клиентов.

3. Применение гибких подходов (Agile) и продуктовый менеджмент основаны на максимально полных и совершенных коммуникациях, важнейшим элементом которых должен быть фидбэк (обратная связь).

4. В коммуникациях Agile-технологий доминируют модели «разработчик – разработчик» и «разработчик – заказчик (клиент)», а компетенции разработчиков, т. е. членов команды, являются важнейшим Agile-ресурсом.

5. Успех применения Agile-технологий следует из оптимизации командных ролей и личностного потенциала участников команды, а также определяется характером взаимодействия с заказчиком.

6. Agile-практики построены на минимальной организационной регламентации и правилах поведения команд и их участников, что ограничивает их применение до локальных уровней и решения инновационных задач с большим количеством степеней свободы.

7. Следование принципам гибкости, мобильности и адаптивности в определенных ситуациях может быть сопряжено с кратковременным недостаточно высоким качеством создаваемых продуктов, которое, благодаря быстрой обратной связи и оперативному реагированию на нее, можно повысить за минимальное время.

8. Масштабирование создаваемого на основе таких подходов продукта позволяет обеспечить его оптимальное соответствие долгосрочному присутствию на рынке.

9. Применение Agile-технологий предъявляет особые требования к трудовому поведению участников команд, оптимизации личностных и групповых интересов, а также психологической совместимости участников проекта.

10. Использование созданного на базе Agile фреймворка SAFe дает возможность выстроить гибкое эффективное управление компанией на всех уровнях – стратегическом, портфельном, продуктовом, разработки программного обеспечения.

Дальнейшее развитие практики применения гибких подходов (**Agile-технологий**) в деятельности ОАО «Банк БелВЭБ» может идти по следующим трекам.

А) Реализация философии клиентинга как приоритета в применении Agile-технологий. Важнейшее кредо Agile-концепции – следование требованиям заказчика и обеспечение его удовлетворенности результатами работы команды (проекта). Применение клиентинга в банковском бизнесе предполагает решение четырех важнейших задач. Во-первых, это стандартизация процессов обслуживания клиентов. Во-вторых, управление персоналом банка и создание эффективной системы мотивации, оценки и продвижения персонала. В-третьих, разрешение внутренней конкуренции между подразделениями, т. е. создание так называемых внутренних рынков, когда структурные подразделения в значительной мере обслуживают внутренние потребности своих подразделений. В-четвертых, накопление, систематизация и упорядочение информации о клиентах, что является достаточно издержкостоемкой задачей по времени, финансам, правовому сопровождению и эффективному управлению.

В) Применение модели участвующего (партиципативного) управления, которую можно определить, как процесс, где работники играют главную роль в постановке целей, принятии решений, решении проблем, изменениях в организации. Целью партиципативного управления является совершенствование использования всего человеческого потенциала организации. Суть участвующего управления заключается в том, что управление становится более эффективным при условии привлечения сотрудников к постановке и решению управленческих задач – т. е. при их «соучастии» [3, с. 51].

С) Построение эффективной модели коммуникативной синхронизации. Agile-технологии в качестве одного из важнейших ресурсов рассматривают временной фактор. Любая деятельность в рамках применения Agile-практик предполагает временные согласования. Все должно происходить тогда, когда это нужно. Не раньше и не позже. Синхронизация – временная упорядоченность, согласованность или совпадение процессов и событий, локализованных в разных местах. Управление проектами – это синхронизация взаимодействия всех его участников, команды-разработчика и заказчика, инвестора и заказчика. Современное управление – это, прежде всего, коммуникативная синхронизация как система согласований, упорядоченного взаимодействия и организации обратной связи. Именно на коммуникативной синхронизации взаимодействия различных объектов построены современные системы управления ими. Можно назвать конкретные срезы актуальных задач коммуникативной синхронизации, решаемых на любом уровне современной жизни [4, С. 46-52].

Д) Следование модели управляемого выбора. Такая модель означает применение методов так называемого мягкого подталкивания потребителя к совершению некоторых социально приемлемых и полезных (выгодных) для субъекта подталкивания действий. Управляемый выбор применительно к бизнес-интересам – это совершение покупок нужной цены и в нужных объемах, оформление денежных вкладов на условиях банков, совершение туристических и других поездок, выгодных оператору, приобретение именно этого автомобиля, а не другого. Потребителю нужно так помогать с выбором, чтобы он ни на минуту не усомнился, что идея такого выбора принадлежит именно ему [5, с. 14–20].

Е) Эффективное управление стратегическими целями и портфелем инициатив на основе фреймворка SAFe. Данный подход помогает связать стратегические цели компании с реализацией конкретных проектов и продуктов, обеспечивая прозрачность и контроль на всех уровнях, координацию множества потоков создания ценности, позволяет управлять крупными инвестициями, обеспечивая бережливое гибкое бюджетирование, приоритизацию и оценку ценности. Такое управление увеличивает производительность и объем ценности, доставляемой клиентам, дает возможность применять гибкие прогнозы для создания дорожной карты портфеля и повышает для собственника компании эффективность управления инвестициями.

Список использованных источников

1. Петрович, М. В. Управление организацией : учебник; 4-ое изд., перераб. и доп. / М. В. Петрович. – Минск : Академ. управлен. при Президенте Респ. Беларусь, 2023. – 592 с.
2. Микросервисная архитектура. – URL: <https://ru.wikipedia.org/wiki/> (дата обращения: 19.09.2024).
3. Петрович, М. В. Партисипативная модель в современном управлении: методология и практика / М. В. Петрович // Экономика и управление. – СПб. – 2016. – № 10. – С. 51–56.
4. Петрович, М. В. Коммуникативная синхронизация как инструмент эффективного управления / М. В. Петрович // Проблемы управления. – 2022. – № 4 (86). – С. 46–52.
5. Петрович, М. В. О теории и практике управляемого выбора / М. В. Петрович // Проблемы управления. – 2018. – № 2 (68). – С. 14–20.

© Petrovich M. V., Barysevich A. V., 2024