

*Астахов Сергей Алексеевич*

магистрант

Научный руководитель

*Трифонов Иван Владимирович*

д-р техн. наук, профессор

ФГОБУ ВО «Финансовый университет  
при Правительстве Российской Федерации»

г. Москва

## **ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЙ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ**

*Аннотация:* в статье исследуется применение гибких методологий. Главное внимание обращено на их использование в инновационной деятельности организации. В основной части статьи описывается опыт использования гибких методологий в российских организациях. В результате проведенного анализа необходимых условий применения гибких методологий в инновационной деятельности организации следует отметить, что применение гибких методологий возможно в условиях подходящей корпоративной культуры и организационной структуры компании, мотивации сотрудников, правильной организации команд и определения роли владельца продукта.

*Ключевые слова:* Agile, гибкие методологии управления, инновации, инновационная деятельность, управление изменениями.

Agile-подход давно произвел революцию в разработке программного обеспечения. Гибкие подходы применяются в таких областях, как строительство, образование, сфера услуг, создание новых продуктов. Agile демонстрирует эффективность в тех сферах, где есть место неопределенности или меняющимся условиям. Это характерно для инновационной деятельности в целом. Поэтому неудивительно, что гибкие методологии демонстрируют результативность и в области инноваций.

Инновации и Agile в определенном смысле близки друг другу. По словам Деннинга, победителями в быстро меняющемся мире станут те компании, которые стали настолько гибкими, чтобы быстро и непрерывно создавать инновации [7, с. 5–11]. Многим компаниям необходимо пересмотреть свой подход к управлению инновациями, чтобы выжить и развиваться в современной быстро меняющейся среде.

Несмотря на распространенность позиции, что Agile способствует созданию инноваций, существует мало исследований, которые рассматривают использование гибких методологий в инновационной деятельности организации. У исследователей до сих пор нет окончательного понимания, в каких именно условиях возможно использование гибких подходов. На данный момент не определено, каким критериями компания должна удовлетворять, чтобы внедрять Agile.

Исходя из этого сформулирован исследовательский вопрос: какие условия необходимы для применения гибких методологий в инновационной деятельности?

В качестве метода исследования использовался кейс-метод. Для исследования были выбраны 4 организации из перечня, включающего более 10 организаций. Предполагается, что данная выборка позволит экстраполировать выводы на инновационные компании в целом по определенным отраслям экономики. Особенности отдельных отраслей, если таковые будут обнаружены, можно сделать предметом последующих исследований.

При отборе организаций были сформулированы следующие критерии:

- 1) применение гибких методологий;
- 2) инновационный характер деятельности;
- 3) различные сферы деятельности.

Оставшиеся организации были отсеяны либо по причине одинаковой отрасли деятельности, либо ввиду недоступности респондентов.

В итоге анализ проводился на базе четырех российских компаний, каждая из которых осуществляет инновационную деятельность в своей отрасли: Райффайзенбанк, Додо Пицца, МТС, Biocad.

В данном исследовании под инновационной деятельностью понимаются все научные, технологические, организационные, финансовые и коммерческие действия и меры, включая инвестиции в новые знания, реально приводящие или должны привести к осуществлению инноваций. Эти действия и меры могут быть инновационными сами по себе либо вспомогательными для осуществления инноваций.

Райффайзенбанк работает в России с 1990-х годов и на данный момент входит в список 11 системно значимых банков России. Согласно рэнкингу Интерфакс-100, банк входит в топ-10 по объему активов и по объему средств физических лиц по итогам 2019 года [3].

Райффайзенбанк занимается инновационным технологиям в финансовом секторе. Исследования, тестирование и реализация перспективных технологических решений осуществляется внутренними ресурсами банка или привлеченными российскими и зарубежными финтех-стартапами.

В 2019 году банк был отмечен сразу несколькими успехами в различных премиях и рейтингах в области инноваций. Одна из премий дана в категории «Инновационное развитие цифровых каналов привлечения клиентов» за внедрение нового удобного способа подачи заявки на потребительский кредит – с помощью ботов в популярных мессенджерах и социальных сетях [4]. Другая победа достигнута в рейтинге уровня цифровизации российских кредитных организаций за высокое качество мобильного приложения, цифровые небанковские сервисы для малого бизнеса и успехи собственной программы по работе со стартапами [5]. Все это ярко характеризует инновационную деятельность компании.

Компания «Додо Пицца» представляет собой сервис доставки пиццы. Организация в 2 раза больше ближайших конкурентов по количеству пиццерий и объему выручки. Пиццерии Додо открыты в 13 странах мира, их общее количество насчитывает больше 600 заведений [1].

Инновационность компании «Додо Пицца» заключается в самом подходе к построению бизнеса: с самого начала он развивался как цифровой. В отличие от традиционных организаций в данной отрасли, которые только после запуска

думают об ИТ с целью повышения эффективности, «Додо» с первых дней создала свою информационную систему.

В центре информационной системы компании находится система автоматизации производства. Система развивается в двух направлениях: b2b-часть, в рамках которой создаются продукты для развития бизнеса, и b2c-направление, которое подразумевает работу над привлечением клиентов и удовлетворением их потребностей.

В дополнение ко всему компания «Додо Пицца» запустила нейронную сеть, которая позволяет эффективно контролировать качество приготовленной пиццы в любом заведении сети. Приложение на основе машинного обучения было разработано на блокчейн-платформе для создания искусственного интеллекта.

МТС – ведущая компания в России и странах СНГ по предоставлению услуг мобильной и фиксированной связи, доступа в интернет, кабельного и спутникового ТВ-вещания, цифровых сервисов и мобильных приложений, финансовых услуг и сервисов электронной коммерции, а также конвергентных ИТ-решений в сфере системной интеграции, интернета вещей, мониторинга, обработки данных и облачных вычислений.

МТС диверсифицирует свой бизнес и осваивает новые направления. Для исследования перспективных направлений и ускорения запуска новых продуктов и услуг в компании работает Центр инноваций. Новая стратегия МТС ориентирована на создание на базе основного телекоммуникационного бизнеса продуктовой экосистемы с бесшовным переходом между сервисами [2].

Biocad – одна из крупнейших международных инновационных биотехнологических компаний в России. Организация объединяет научно-исследовательские центры мирового уровня, современное фармацевтическое и биотехнологическое производство, доклинические и клинические исследования, соответствующие международным стандартам.

Biocad ведет полный цикл создания лекарственных препаратов: от поиска молекулы до массового производства и маркетинга. Компания фокусируется на препаратах для терапии онкологических, аутоиммунных и инфекционных

заболеваний, также ведет разработки в области терапии других социально значимых заболеваний. В продуктовый портфель входит 58 зарегистрированных лекарственных препаратов, 20 из которых – биологические. Еще более 40 продуктов находятся на разных стадиях разработки [6].

Глобальная стратегия Biocad по расширению бизнеса ориентирована на развитие ноу-хау в технологиях и компетенций в научных исследованиях и разработках. Биоаналоги и инновационные продукты в портфеле организации востребованы как в развивающихся, так и в развитых странах. Наибольший интерес для компании представляют страны СНГ и Юго-Восточной Азии, страны Ближнего Востока и Северной Африки, Южной Америки и Китая, Европы и США.

Сбор данных в компаниях осуществлялся в течение полугода. В качестве методов сбора данных использовались: структурированные интервью, полуструктурированные интервью, неформальное общение с сотрудниками компании, наблюдение производственных процессов и управленческих совещаний, анализ различных материалов и документов компании. Длительность формальных интервью составила от 1 до 2 часов. Они проводились в офисе компаний и по видеосвязи.

Сбор данных разделился на два этапа. Первый этап отличал ретроспективный подход, который позволил получить информацию о том, какие характерные черты и особенности есть у компаний, когда и почему было принято решение использовать гибкие методологии, как именно их внедряли, какие наблюдаются результаты от данного внедрения.

Второй этап сбора данных предполагал проведение полуструктурированных интервью и неформальное общение с теми же сотрудниками спустя некоторое время с целью уточнения информации, полученной на первом этапе сбора данных, подтверждения или опровержения возникших гипотез после обобщения и анализа информации.

Полученные данные об условиях применения гибких методологий в инновационной деятельности исследуемых компаний были обобщены в таблице 1.

Сравнительная таблица условий применения гибких методологий  
в инновационной деятельности российских компаний

| Показатель                                | Компании   |   |   |   |
|---|--|---|---|---|
|   | Райффайзенбанк   | Додо Пицца  | МТС   | Biocad  |
| Корпоративная культура                    | Консервативная культура меняется в сторону Agile   | Agile-культура сочетается с предпринимательским стилем управления   | Предпринимательская культура  | Консервативная культура   |
| Организационная структура                 | Плоская структура с акцентом на команды  | Плоская структура с акцентом на команды   | Плоская матричная структура   | Переходная структура с акцентом на команды и вертикальной иерархией   |
| Поддержка гибких методологий сотрудниками | Активная поддержка со стороны руководства и нейтральное отношение сотрудников  | Меняющееся отношение руководства и пассивная поддержка со стороны сотрудников   | Активная поддержка со стороны руководства и сотрудников   | Нейтральное отношение руководства и сотрудников   |
| Организация работы команд                 | Команды разной степени зрелости в плане кросс-функциональности и самоорганизации   | Кросс-доменные команды с экспертизой и разным уровнем самоорганизации   | Команды разной степени зрелости в плане кросс-функциональности и самоорганизации и с непостоянным составом  | Кроссфункциональные команды с низким уровнем самоорганизации  |
| Определение роли владельца продукта       | Владелец продукта с продуктовыми компетенциями и предпринимательским характером. Автономный, несет полную ответственность за продукт и обладает собственным бюджетом | Владелец продукта с продуктовыми компетенциями и предпринимательским характером. Отвечает только за операционное развитие продукта и не обладает собственным бюджетом | Владелец продукта с продуктовыми компетенциями и предпринимательским характером. Автономный, несет полную ответственность за продукт и не обладает собственным бюджетом | Владелец продукта без продуктовых компетенций и предпринимательского характера. Неавтономный, несет ответственность за продукт и не обладает собственным бюджетом |

*Источник:* составлено автором.

Анализ собранных данных позволил выделить ключевые условия применения гибких методологий в инновационной деятельности организации:

- 1) корпоративная культура организации;
- 2) организационная структура организации;
- 3) поддержка гибких методологий сотрудниками в организации;
- 4) организация работы команд в организации,
- 5) определение роли владельца продукта в организации.

Так, корпоративная культура должна соотноситься с ценностями Agile. В компании необходимо ценить право на ошибку для каждого, что будет способствовать развитию культуры эксперимента, изменений и развития. Также важно развивать принципы коллаборации и вытеснять конкурентные отношения среди сотрудников, команд или подразделений.

В основе организационной структуры компаний должна быть команда. Внутри команды стоит выстраивать структуру так, чтобы никто из ее участников не обладал большими полномочиями в сравнении с другими. Более того, сокращение иерархии в организации может способствовать работе agile-команд.

Для применения гибких методологий крайне важна поддержка руководства организации для осуществления всех необходимых изменений. Также важна поддержка от сотрудников других уровней.

Для использования гибких подходов важно то, как будут организованы команды. У них должен быть постоянный кросс-функциональный состав без сотрудников, работающих над несколькими проектами. Команде необходимо иметь самостоятельность в принятии решений относительно всех внутренних процессов и инструментов.

Не менее важно и определение роли владельца продукта в организации. Он должен обладать современными продуктовыми компетенциями и иметь предпринимательский характер. Для него должны быть четко определены границы. Считается, что владелец продукта должен заниматься и стратегией развития продукта, и операционными решениями по нему. Тогда будет обеспечено единое направление и видение. Для этого же продукт должен находиться в ведении

одного владельца продукта. Нужно, чтобы владелец продукта обладал всеми необходимыми полномочиями для развития продукта: ответственностью, правом принятия решений, бюджетом.

*Вывод.* Таким образом, применение гибких методологий возможно в условиях подходящей корпоративной культуры и организационной структуры компании, поддержки сотрудниками, правильной организации команд и определения роли владельца продукта. Несмотря на то, что каждая организация обладает своими особенностями, которые могут влиять на применение гибких методологий, есть общие характеристики, к которым организации нужно прийти, чтобы эффективно использовать agile-подходы.

### ***Список литературы***

1. Додо Пицца – о нас // Официальный сайт «Додо Пицца» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://dodopizza.ru/moscow/about>

2. МТС – о компании // Официальный сайт МТС [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moskva.mts.ru/about>

3. Райффайзенбанк – информация о банке // Официальный сайт Райффайзенбанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.raiffeisen.ru/about/>

4. Райффайзенбанк признан лучшим в развитии цифровых каналов // Официальный сайт Райффайзенбанка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.raiffeisen.ru/about/press/dist/116660/>

5. Райффайзенбанк признан самым цифровым банком в России по итогам 2019 года // Ведомости [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.vedomosti.ru/press\\_releases/2020/03/13/raiffaizenbank-priznan-samim-tsifrovim-bankom-v-rossii-po-itogam-2019-goda](https://www.vedomosti.ru/press_releases/2020/03/13/raiffaizenbank-priznan-samim-tsifrovim-bankom-v-rossii-po-itogam-2019-goda)

6. Biocad – о компании // Официальный сайт Biocad [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biocad.ru/we/>

7. Denning S. Why Agile can be a game changer for managing continuous innovation in many industries / S. Denning // *Strategy & Leadership*. – 2014. – №41. – Pp. 5–11.