

УДК 658.51**Инструменты применения гибких технологий управления проектами в системе дисфункционального менеджмента****Фомичев Андрей Николаевич**

Кандидат экономических наук, профессор,
Калужский филиал,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте Российской Федерации,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 80;
e-mail: an2005a1@yandex.ru

Кононенко Ашот Евгеньевич

Аспирант,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
125190, Российская Федерация, Москва, Ленинградский проспект, 80;
e-mail: AKononenko@synergy.ru

Аннотация

В представленной научной статье рассматриваются инструменты применения гибких технологий управления проектами в условиях дисфункционального менеджмента. Особое внимание уделено анализу современных подходов, таких как Agile и Scrum, и их способности адаптироваться к среде, подверженной административным дисфункциям. Проведенное авторами прикладное исследование выявляет, как гибкие методологии могут минимизировать негативные последствия неэффективного управления и способствовать повышению эффективности проектов. Приводится сравнительный анализ традиционных и гибких подходов, рассматриваются примеры успешной адаптации гибких технологий в условиях компаний с выраженными проблемами координации, бюрократизации и слабой коммуникации. В статье также предложены практические рекомендации по внедрению гибких технологий для улучшения управления проектами в организациях, сталкивающихся с административными дисфункциями. Авторы анализируют влияние проблемных управленческих структур и процессов на эффективность гибких методологий. Основное внимание уделяется тому, как Agile может адаптироваться и интегрироваться в системы, где отсутствуют четкие цели, наблюдаются проблемы со связью и недостаточная координация ресурсов. В статье даются практические рекомендации по использованию Agile-инструментов для минимизации последствий дисфункционального менеджмента и повышения устойчивости проектов.

Для цитирования

Фомичев А.Н., Кононенко А.Е. Инструменты применения гибких технологий управления проектами в системе дисфункционального менеджмента // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 10А. С. 308-315.

Ключевые слова

Гибкие технологии, Agile, Scrum, проектное управление, дисфункциональный менеджмент, административные дисфункции, минимизация рисков, адаптивное управление, бюрократия, координация.

Введение

В современных условиях быстро меняющейся внешней среды и растущей сложности проектов многие организации сталкиваются с проблемами, связанными с дисфункциональным менеджментом, такими как избыточная бюрократизация, неэффективная координация и слабая коммуникация между подразделениями. Эти проблемы существенно снижают эффективность управления проектами, приводя к срывам сроков, увеличению издержек и снижению качества результатов. В связи с этим возрастает необходимость в поиске подходов, которые позволяют гибко адаптироваться к меняющимся условиям и минимизировать негативные последствия административных дисфункций.

Гибкие технологии управления проектами, такие как Agile, Scrum и Kanban, доказывают свою эффективность в условиях неопределенности и динамичных изменений. Они обеспечивают высокую адаптивность, оперативное реагирование на изменения и улучшение взаимодействия между участниками проекта. Однако применение гибких методологий в организациях с выраженными дисфункциональными характеристиками требует детальной проработки и адаптации. Исследование этой темы позволяет выявить инструменты и механизмы, которые помогут организациям преодолеть административные барьеры и повысить эффективность проектной деятельности.

Таким образом, актуальность темы обусловлена необходимостью разработки решений, способных улучшить управление проектами в организациях с дисфункциональным менеджментом и повысить их конкурентоспособность в условиях современных вызовов.

Целью научного исследования является анализ возможностей и инструментов применения гибких технологий управления проектами в условиях дисфункционального менеджмента, а также разработка рекомендаций по их эффективному внедрению для минимизации административных дисфункций и повышения результативности проектной деятельности.

Исходя из содержания поставленной цели, в работе решаются следующие ключевые задачи:

1. Провести теоретический анализ гибких технологий управления проектами, таких как Agile, Scrum и Kanban, и выявить их ключевые особенности.
2. Исследовать природу и виды административных дисфункций, характерных для организаций, сталкивающихся с проблемами координации, бюрократизации и слабой коммуникации.
3. Разработать практические рекомендации для организаций по внедрению гибких технологий управления проектами, направленных на преодоление дисфункций и улучшение организационной гибкости.

Материалы и методы исследований

Зарубежные и отечественные исследования в области применения гибких технологий в контексте дисфункционального управления предлагают разносторонний анализ успешного применения гибких технологий в различных контекстах. Рассматриваются как специфические

методы интеграции Agile в крупные и сложные проекты [Дикерт, Паасиваара, Лассениус, 2016], так и адаптация гибких подходов в других отраслях, выходящих за рамки разработки программного обеспечения [Конфорно, Салум, Амарал, Силва, Алмейда, 2014]. Отдельное внимание уделяется использованию Scrum и Kanban для решения прикладных задач, таких как автоматизация [Чен, 2019].

В российском контексте исследователи акцентируют внимание на трудностях внедрения гибких методов в компании с традиционной организационной культурой и управлением [Герасимов, 2023], предлагая пути их адаптации под локальные особенности [Смирнова, 2023]. Также важное значение придаётся применению гибких технологий в государственных проектах, особенно в условиях цифровой трансформации [Петренко, 2023].

Кроме того, авторы представленного прикладного научного исследования также ранее осуществляли изыскания в области применения гибких технологий управления проектами в системе дисфункционального менеджмента [Фомичев, 2024].

Результаты проведенного в рамках написания представленной научной работы прикладного исследования могут быть интересны руководителям проектов и менеджерам среднего звена, топ-менеджерам и директорам организаций, консультантам и экспертам в области проектного управления, исследователям и преподавателям, студентам и аспирантам.

Результаты и обсуждения

Гибкие технологии управления проектами представляют собой набор методологий, основанных на гибкости, адаптации к изменениям и тесной коммуникации между участниками проекта. Основные гибкие технологии, такие как Agile, Scrum, Kanban, Lean и XP [Самоделкин, Фомичев, 2024], направлены на повышение эффективности проектной деятельности, особенно в условиях высокой неопределенности и изменяющихся требований. Эти подходы акцентируют внимание на быстром получении результата, непрерывном улучшении процессов и активном участии клиента в процессе разработки.

Применение гибких технологий дает руководителям и командам проекта следующие преимущества: ускорение вывода продукта на рынок, повышение гибкости при изменении требований, улучшение качества за счет постоянного тестирования и ретроспектив, увеличение вовлеченности команды и заказчика, прозрачность процессов и быстрота принятия решений [Фомичев, 2024].

Административные дисфункции в управлении проектами представляют собой системные проблемы и недостатки, которые могут препятствовать достижению целей проекта и снижать его эффективность. Эти дисфункции могут возникать на разных этапах проектной деятельности и проявляться в различных формах [Фомичев, 2024]. Понимание природы и видов административных дисфункций является важным для их своевременного выявления и устранения.

Понимание природы и видов административных дисфункций в управлении проектами позволяет организациям более эффективно выявлять и устранять проблемы, что в свою очередь способствует повышению качества и результативности проектной деятельности [Дашков, Фомичев, 2024]. Эффективное управление дисфункциями требует комплексного подхода, включающего анализ текущих процессов, внедрение лучших практик и постоянное обучение команды.

Гибкие технологии управления проектами, такие как Agile, Scrum и Kanban [Фомичев, 2024], предоставляют эффективные инструменты для управления проектами в условиях

неопределенности и динамических изменений. В контексте дисфункционального менеджмента, где могут возникать административные дисфункции, применение гибких подходов может помочь улучшить процесс управления проектами и повысить их эффективность. Рассмотрим основные инструменты и методы, которые могут быть использованы.

Гибкие технологии управления проектами (Agile) предлагают набор инструментов и методов, которые помогают адаптироваться к изменениям и поддерживать высокую эффективность проектов. Основные инструменты и методы включают:

1. Scrum – фреймворк для управления проектами, основанный на итеративных спринтах. Включает роли (Product Owner, Scrum Master, команда), артефакты (бэклог продукта, спринт-бэклог) и встречи (ежедневные стендапы, обзоры спринтов).

2. Kanban – метод визуализации рабочих процессов с помощью доски задач, где колонки отражают стадии выполнения задач, а карточки – отдельные задачи. Это помогает управлять потоком работ и улучшать его прозрачность.

3. User Stories (пользовательские истории) – краткие описания функциональности с точки зрения конечного пользователя, которые помогают команде фокусироваться на предоставлении ценности.

4. Спринты – короткие циклы разработки (обычно от 1 до 4 недель), по завершении которых команда демонстрирует выполненные результаты. Это способствует быстрому получению обратной связи и корректировке курса проекта.

5. Retrospective (ретроспектива) – регулярные встречи команды для анализа прошедших спринтов с целью выявления успешных практик и областей для улучшений.

6. Daily Stand-ups (ежедневные стендапы) – короткие встречи команды для обсуждения текущего прогресса, препятствий и планов на день.

7. Burn-down и Burn-up диаграммы – визуальные инструменты для отслеживания прогресса работы по выполнению задач и оставшегося объема работы.

Scrum представляет собой фреймворк для управления проектами, который основывается на принципах гибкой методологии (Agile) и помогает командам эффективно работать над сложными проектами в условиях быстро меняющихся требований. Scrum ориентирован на итеративную и инкрементальную разработку продукта с регулярными циклами обратной связи.

Основные компоненты Scrum включают в себя:

1. Роли участников команды проекта:

- Product Owner (владелец продукта): отвечает за максимизацию ценности продукта и управление бэклогом продукта (списком задач, которые нужно выполнить). Он устанавливает приоритеты задач и принимает решения о том, что должно быть сделано.

- Scrum Master: помогает команде следовать Scrum-фреймворку, устраняет препятствия, следит за процессами и поддерживает высокую продуктивность. Его задача – обеспечить команду всем необходимым для эффективной работы.

- Команда разработки: кросс-функциональная команда специалистов, которая выполняет работу по созданию продукта. Команда сама организует свою работу и несет ответственность за её выполнение.

2. Артефакты проекта:

- Бэклог продукта: приоритизированный список всех задач и требований к продукту, которые должен реализовать проект. Задачи в бэклоге могут меняться в зависимости от приоритетов и обратной связи.

- Спринт-бэклог: список задач, выбранных для выполнения в текущем спринте. Этот список

фиксируется на время спринта.

- Инкремент продукта: результат работы команды по завершению каждого спринта. Это потенциально готовый к релизу продукт или его часть.

3. Процессы (церемонии) реализации проекта:

- Планирование спринта: команда вместе с владельцем продукта выбирает задачи для выполнения в течение спринта, определяя цели и объем работы.

- Спринт: основной рабочий цикл в Scrum, который длится от 1 до 4 недель. В течение спринта команда работает над задачами, определёнными на этапе планирования.

- Ежедневные стендапы: короткие встречи команды (обычно 15 минут), на которых каждый участник рассказывает, что он сделал, что планирует сделать и какие препятствия возникли.

- Обзор спринта: встреча по завершению спринта, где команда демонстрирует выполненную работу владельцу продукта и другим заинтересованным лицам.

- Ретроспектива: анализ прошедшего спринта, где команда обсуждает, что прошло хорошо, что можно улучшить и какие изменения нужно внедрить в следующий спринт.

Преимущества Scrum в управлении проектами заключаются в следующем:

- Гибкость Scrum позволяет оперативно реагировать на изменения требований и приоритетов.

- Прозрачность: благодаря регулярным встречам и открытой коммуникации, все участники проекта имеют ясное понимание текущего состояния работ.

- Повышенная продуктивность: команды работают в сфокусированных итерациях, что способствует более эффективной работе.

- Быстрая обратная связь: регулярные демонстрации инкрементов продукта помогают быстрее получать отзывы от клиентов или заказчиков и корректировать курс проекта.

Scrum подходит для проектов, где требования могут меняться или уточняться в процессе работы, а также там, где важно регулярно демонстрировать прогресс.

Эти инструменты и методы позволяют командам быть гибкими и оперативно реагировать на изменения требований или условий проекта, улучшая коммуникацию и управление рисками.

Выводы

Применение гибких технологий управления проектами в условиях дисфункционального менеджмента может существенно повысить эффективность проектной деятельности. Инструменты и методы, описанные выше, позволяют командам более эффективно выявлять и устранять проблемы, повышать уровень коммуникации и адаптироваться к изменениям, что в конечном итоге способствует успешному завершению проектов.

Библиография

1. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
2. Conforto E.C., Salum F., Amaral D.C., Silva S.L., Almeida L.F.M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.
3. Chen P.S., Chen G.Y.H., Lien S.F., Huang W.T. (2019). Using Scrum and unified modelling language to analyze and design an automatic course scheduling system. *Journal of the Chinese Institute of Engineers*, 42(6), 534-543.
4. Герасимов А.А. (2023). Проблемы и перспективы применения Agile в российских организациях. *Управленческие науки*, №2, 15-28.
5. Смирнова О.В. (2023). Scrum и Kanban в российских компаниях: анализ применения. *Журнал проектного управления*, №4, 33-46.

6. Петренко И.В. (2023). Agile-технологии в государственных проектах цифровой трансформации. Вестник государственного управления, №3, 40-55.
7. Фомичев, А. Н. Well-being-менеджмент как инструмент управления административными дисфункциями / А. Н. Фомичев // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 3. – С. 51-58. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-3-51-58.
8. Фомичев, А. Н. Методика сквозного мониторинга жизненного цикла административных дисфункций в сфере государственного регулирования промышленности / А. Н. Фомичев // Роль бизнеса в трансформации общества - 2024 : сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–14 апреля 2024 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2024. – С. 440-445.
9. Фомичев, А. Н. Количественная оценка логистических дисфункций в системе производственного менеджмента / А. Н. Фомичев // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 2. – С. 114-121. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-2-114-121.
10. Самоделкин, С. И. Стратегические направления экспортной деятельности предприятий нефтегазохимической отрасли в условиях санкций / С. И. Самоделкин, А. Н. Фомичев // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). – 2024. – Т. 31, № 2. – С. 86-96. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.72.66.010.
11. Фомичев, А. Н. Методика логического анализа социально-экономических процессов как инструмент адаптации Российской Федерации к условиям санкционной войны / А. Н. Фомичев // Логика и методология научных исследований : Сборник научных статей и докладов V международной научно-практической конференции, Орёл, 05 марта 2024 года. – Орёл: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 244-248.
12. Фомичев, А. Н. Методика сквозного мониторинга жизненного цикла административных дисфункций в сфере государственного регулирования промышленности / А. Н. Фомичев // Роль бизнеса в трансформации общества - 2024 : сборник материалов XIX Международного конгресса (международной научно-практической конференции), Москва, 08–14 апреля 2024 года. – Москва: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2024. – С. 440-445.
13. Дашков, Л. П. Научное обоснование инновационной стратегии технологического развития аграрной отрасли Российской Федерации в условиях санкций / Л. П. Дашков, А. Н. Фомичев // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2024. – № 1. – С. 113-118.
14. Фомичев, А. Н. Использование инструментов проектного управления для повышения эффективности стратегического менеджмента в условиях санкционного давления / А. Н. Фомичев // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 1. – С. 12-18. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-12-18.

Tools for the application of flexible project management technologies in the functional management system

Andrei N. Fomichev

PhD in Economic Sciences, Professor,
Associate Professor,
Kaluga Branch of RANEPa,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky Prospect, Moscow, Russian Federation;
e-mail: an2005a1@yandex.ru

Ashot E. Kononenko

Postgraduate Student,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
125190, 80, Leningradsky Prospect, Moscow, Russian Federation;
e-mail: AKononenko@synergy.ru

Abstract

The presented scientific article discusses the tools for applying flexible project management technologies in a dysfunctional management environment. Special attention is paid to the analysis of modern approaches, such as Agile and Scrum, and their ability to adapt to an environment prone to administrative dysfunction. The applied research conducted by the authors reveals how flexible methodologies can minimize the negative consequences of ineffective management and contribute to improving the effectiveness of projects. A comparative analysis of traditional and flexible approaches is provided, examples of successful adaptation of flexible technologies in companies with pronounced problems of coordination, bureaucratization and weak communication are considered. The article also offers practical recommendations on the introduction of flexible technologies to improve project management in organizations facing administrative dysfunctions. The authors analyze the impact of problematic management structures and processes on the effectiveness of flexible methodologies. The focus is on how Agile can adapt and integrate into systems where there are no clear goals, communication problems and insufficient coordination of resources. The article provides practical recommendations on the use of Agile tools to minimize the consequences of dysfunctional management and increase the sustainability of projects.

For citation

Fomichev A.N., Kononenko A.E. (2024) Instrumenty primeneniya gibkikh tekhnologii upravleniya proektami v sisteme disfunktsional'nogo menedzhmenta [Tools for the application of flexible project management technologies in the functional management system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (10A), pp. 308-315.

Keywords

Flexible technologies, Agile, Scrum, project management, dysfunctional management, administrative dysfunctions, risk minimization, adaptive management, bureaucracy, coordination.

References

1. Dikert K., Paasivaara M., Lassenius C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems and Software*, 119, 87-108.
2. Conforto E.C., Salum F., Amaral D.C., Silva S.L., Almeida L.F.M. (2014). Can agile project management be adopted by industries other than software development? *Project Management Journal*, 45(3), 21-34.
3. Chen P.S., Chen G.Y.H., Lien S.F., Huang W.T. (2019). Using Scrum and unified modelling language to analyze and design an automatic course scheduling system. *Journal of the Chinese Institute of Engineers*, 42(6), 534-543.
4. Gerasimov A.A. (2023). Problems and Prospects of Agile implementation in Russian Organizations *Management Sciences*, No.2, 15-28.
5. Smirnova.V. (2023). Scrum and Kanban in Russian companies: application analysis. *Journal of Project Management*, No.4, 33-46.
6. Petrenko.V. (2023). Agile technologies in government digital transformation projects. *Bulletin of Public Administration*, No. 3, 40-55.
7. Fomichev, A. N. Well-being-management as a tool for managing administrative dysfunctions. N. Fomichev // *Economic systems*. - 2024. – Vol. 17, No. 3. – pp. 51-58. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-3-51-58.
8. Fomichev, A. N. Methodology of end-to-end monitoring of the life cycle of administrative dysfunctions in the field of state regulation of industry / A. N. Fomichev // *The role of business in the transformation of society - 2024 : collection of materials of the XIX International Scientific and Practical Congress, Moscow, April 08-14, 2024 - Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", 2024. – pp. 440-445.*
9. Fomichev, A. N. Ring assessment of logistic dysfunctions in the production management system / A. N. Fomichev // *Economic systems*. - 2024. – Vol. 17, No. 2. – pp. 114-121. – DOI 10.29030/2309-2076-17-2-114-121.
10. Samodelkin, S. I. Strategic measures of export activities include the implementation of petrochemical solutions under sanctions / S. I. Samodelkin, A. N. Fomichev // *Bulletin of the Rostov State University of Economics (RINH)*. – 2024.

-
- vol. 31, No. 2. – pp. 86-96. – DOI 10.54220/v.rsue.1991-0533.2024.72.66.010.
11. Fomichev, A. N. Methodology of logical analysis of socio-economic processes as an instrument of adaptation of the Russian Federation to the conditions of the sanctions war / A. N. Fomichev // Logic and methodology of scientific research : Collection of scientific articles and reports of the V International scientific and practical conference, Orel, March 05, 2024 - Orel: Russian Academy of National economy and Public Service under the President of the Russian Federation, 2024. – pp. 244-248.
 12. Fomichev, A. N. Methodology of end-to-end monitoring of the life cycle of administrative dysfunctions in the field of state regulation of industry / A. N. Fomichev // The role of business in the transformation of society - 2024 : collection of materials of the XIX International Scientific and Practical Congress, Moscow, April 08-14, 2024 - Moscow: Moscow Financial and Industrial University "Synergy", 2024. – pp. 440-445.
 13. Dashkov, L. P. Scientific substantiation of the innovative strategy of technological development of the agricultural sector of the Russian Federation under sanctions / L. P. Dashkov, A. N. Fomichev // Fundamental and applied research of the cooperative sector of the economy – 2024. – No. 1. – pp. 113-118.
 14. Fomichev, A. N. The use of project management tools for improving the effectiveness of strategic management in the context of sanctioned embezzlement / A. N. Fomichev // Economic systems. – 2024. – Vol. 17, No. 1. – pp. 12-18. – DOI 10.29030/2309-2076-2024-17-1-12-18.