

УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ НА ОСНОВЕ МЕТОДИКИ AGILE

*Л.А. ВОРОНИНА, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры мировой экономики и менеджмента, Кубанский государственный университет.
e-mail: Labvectorplus@gmail.com*

*Е.В. ЗАВЕРЗА, аспирант кафедры менеджмента, маркетинга и предпринимательства, Южный институт менеджмента.
e-mail: elena_zaverza@mail.ru*

Аннотация

Для развития малого инновационного предпринимательства перспективно применять методологию Agile в управлении проектами малых инновационных предприятий. В статье рассмотрены особенности методологии Agile и ее отличие от проектного управления, раскрыто содержание этого метода и даны рекомендации для его развития в управлении инновационным бизнесом.

Ключевые слова: agile, инновационная культура, малое инновационное предприятие, проектное управление, спринт.

Развитие инновационного предпринимательства предполагает применение новых подходов к управлению. Иерархия становится атавизмом. Наиболее эффективным методом в условиях высокой скорости роста информационных потоков в проектной деятельности становится метод Agile. Метод Agile стал альтернативой каскадной модели управления проектами, преимуществом которого является ускорение реализации проектов и повышение индекса клиентоориентированности. Agile, появившийся как метод разработки ПО в небольших командах 15 лет назад, сегодня становится новой культурой управления инновационными компаниями. Главной особенностью этого метода стал принцип организации коллабораций, позволивший объединять коллективы для достижения общих целей, обмена знаниями, достижения консенсуса. Метод Agile – это серия итеративных подходов к проектному управлению, которое рассматривает отдельную итерацию

как микропроект, что позволяет в результате постоянного взаимодействия внутри самоорганизующихся рабочих групп, состоящих из специалистов различного профиля, осуществить переоценку приоритетов проекта с учетом рыночных изменений.

Agile – подход инновационного переосмысления создания нового продукта или услуги. В его основе заложена очень простая идея: каждый участник процесса, каждый сотрудник этой «конвейерной сборки» должен вовлекаться в процесс переосмысления своих задач и общего дела. Каждый может остановить конвейер и внести свои рациональные предложения, как это происходит в таких компаниях, как Toyota, где каждый сотрудник имеет право остановить конвейер, чтобы устранить дефект или внести рационализаторское предложение [5].

Основными достоинствами методологии Agile являются скорость принятия качественных управленческих решений, масштабирование бизнеса, развитие лояльности к конкурентам, гибкое приспособление к рыночным изменениям, диверсификация практических навыков у персонала. Для более успешного управления малыми инновационными предприятиями (МИП) необходимо учитывать то, что инновационный бизнес базируется на опыте и знаниях, разработке продуктов и сервисов по методологии Agile и самое главное – создании инновационной культуры. Несмотря на то, что проектный метод управления Agile был изначально разработан и внедрен для ИТ-стартапов благодаря своей гибкости, простоте и эффективности, у малых инновационных

предприятий появилась система: agile-ценности, agile – мышление, agile-среда.

Система ценностей Agile малых инновационных предприятий ориентируется на качество клиентского обслуживания, оптимизацию отчетной документации, равенство сотрудников компании в принятии решений, непрерывное совершенствование процессов и навыков сотрудников. Agile-мышление заключается в доверии сотрудников друг к другу на всех уровнях, открытости, прозрачности процессов, а также нацеленности на общий результат. Agile-среда – это инфраструктура, обеспечивающая взаимодействие нескольких инновационных подразделений, объединенных общей целью и стремящихся к получению инновационного продукта. Как известно, у любых компаний, в том числе и малых инновационных, есть ряд «бюрократических проволочек», которые создают барьер и огра-

ничивают творческую свободу сотрудников. Так, например, время с момента генерации идеи до ее презентации первому лицу компании может затянуться, пройдя несколько этапов согласования с руководством. Да и идея, предложенная в первой версии, будет существенно отличаться от финального варианта. В итоге происходит смена основной мысли проекта, потеря позитивного настроения автора.

Переход на проектный метод Agile требует от сотрудников таких качеств, как лидерство и ответственность. Приверженность руководителя ключевым ценностям Agile – основа системы ценностей Agile и инновационной деятельности организации. Agile-культура формируется постепенно и несет в себе отличительные особенности от классического проектного управления инновационной компанией (рис. 1).

Особенностями agile-культуры является то, что подразделениям делегируется возмож-

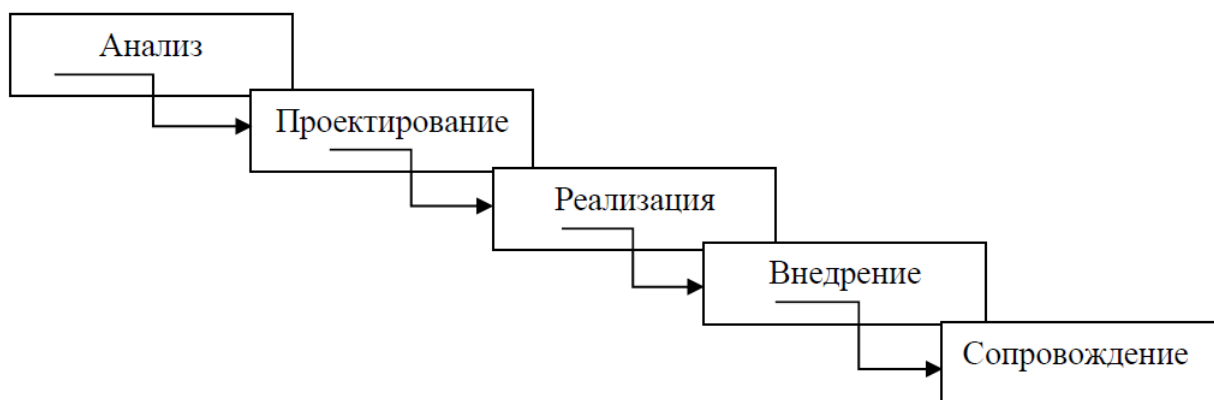


Рис. 1. Схема классического проектного подхода (разработан авторами)

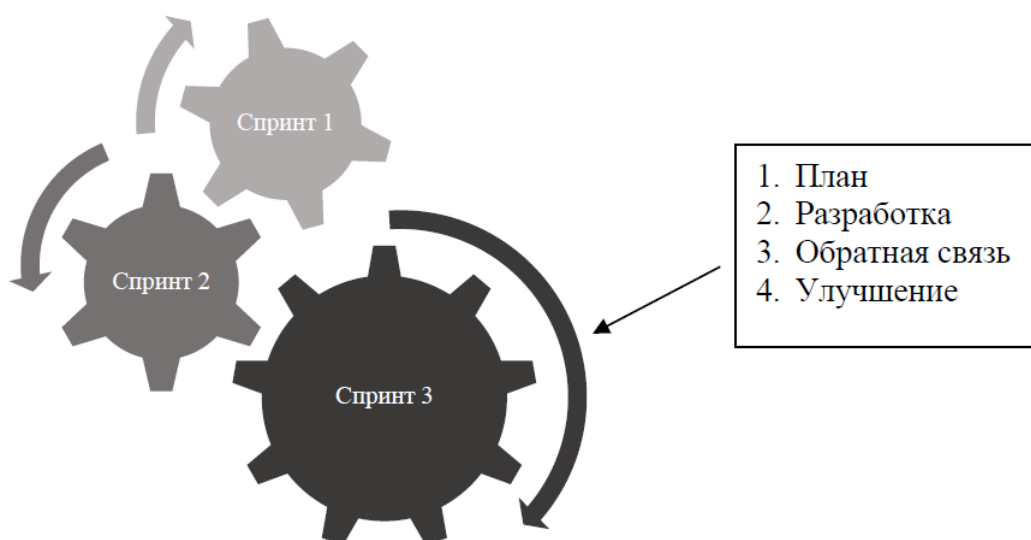


Рис. 2. Схема agile-методики (разработан авторами)

ность принимать самостоятельные решения; акцент управленческих решений смещается с процесса и переносится на конечный результат; контроль промежуточных результатов осуществляется на выделенных контрольных инсайтах; происходит постоянное упрощение алгоритмов взаимодействия подразделений между собой; в формировании команды проектов важен уровень профессионализма исполнителей.

Внедрение проектного управления на малых инновационных предприятиях должно учитывать их особенности и роль в развитии инновационных процессов на территории их базирования и в смежных сферах деятельности. К особым функциям малых инновационных предприятий относятся:

- ускорение инновационного развития регионов,
- реализация научно-творческого потенциала работников,
- ускорение цикла «внедрение – производство – сбыт»,
- создание конкурентоспособной новейшей продукции [4].

Федеральный закон от 24.07.2007 №209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» не дает четкого определения, что же такое малое инновационное предприятие, и не производит его разбивку на сферы деятельности. Согласно результатам коллективного исследования «Модернизация экономики на основе технологических инноваций», универсального определения малого инновационного предприятия не существует [2].

Отсутствие единства в экономической литературе по поводу дефиниции малого инновационного предприятия обусловлено отсутствием законодательно закрепленного определения, типологии и классификации малых инновационных предприятий.

В связи со сказанным, по нашему мнению, малое инновационное предприятие – это фирма-новатор, предлагающая рынку принципиально новый товар (услугу), которая создана как самостоятельно, так и на базе НИИ, вузов, поддерживает высокий уровень конкурентоспособности, коммерциализации, идет на осознанный риск с целью повышения уровня благосостояния населения и базируется на новых принципах проектного управления.

Согласно данным управления Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю, по состоянию на 23.08.2017 зарегистрировано 23 МИП, отчетность по которым была предоставлена только 19 из них. Малые инновационные предприятия Краснодарского края имеют некоторые особенности по сравнению, например, с созданными в Центральной части России, они ориентированы в основном на финансирование научных разработок из федерального бюджета и грантовых программ, исследования имеют сугубо прикладной характер, их деятельностью руководят, как правило, ученые со слабой подготовкой в области предпринимательской деятельности, что значительно снижает эффективность результатов МИП.

Сферы деятельности МИП на территории Краснодарского края:

- архитектурная деятельность (1 МИП);
- выращивание грибов и грибницы (1 МИП);
- научные исследования и разработки в области естественных и технических наук (9 МИП);
- оптовая торговля с/х сырьем и живыми животными (2 МИП);
- производство виноградного вина (1 МИП);
- производство готовых кормов для животных (1 МИП);
- производство пластмасс и синтетических смол в первичных формах (1 МИП);
- производство приборов контроля и регулирования технологических процессов (1 МИП);
- прочая деятельность по организации отдыха и развлечений, не включенная в другие группировки (1 МИП);
- разведение молочного крупного рогатого скота, производства сырого молока (1 МИП) [6].

Исходя из анализа 11 действующих МИП Краснодарского края можно сказать, что размер выручки за последние 3 года растет, что свидетельствует о развитии, увеличении оборотных средств, эффективности деятельности МИП. Однако темп роста 7 из 11 МИП в период 2014–2015 гг. снизился по сравнению с аналогичным предшествующим периодом 2013–2014 гг. (рис. 3).

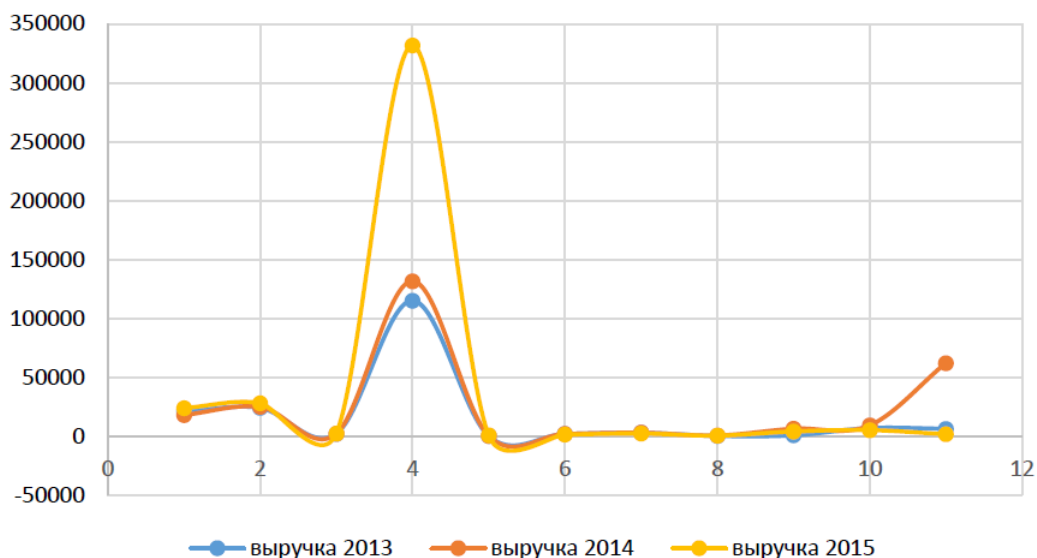


Рис. 3. Динамика выручки исследуемых МИП в 2013–2015 гг. (визуализация данных статистики)

Данное снижение может свидетельствовать о кризисных процессах в командах: ослаблении кадрового потенциала; отсутствии единой идеологии непрерывного совершенствования продуктов и, как следствие, снижении спроса; отсутствии мотивации сотрудников. Причиной сокращения числа МИП является ряд нерешенных проблем: несовершенство нормативно-правовой базы в части патентной системы регулирования прав собственности ноу-хау, неэффективность существующей ин-

фраструктуры для развития МИП, отсутствие государственного мониторинга и контроля за деятельностью МИП. Agile нужно рассматривать как идеологию развития малого инновационного предпринимательства, формируя региональные и федеральные кластеры МИП.

Учитывая, что каждая команда малого инновационного предприятия сталкивается со множеством проблем на каждом этапе жизненного цикла: (отсутствие высокотехнологического оборудования, недостаток

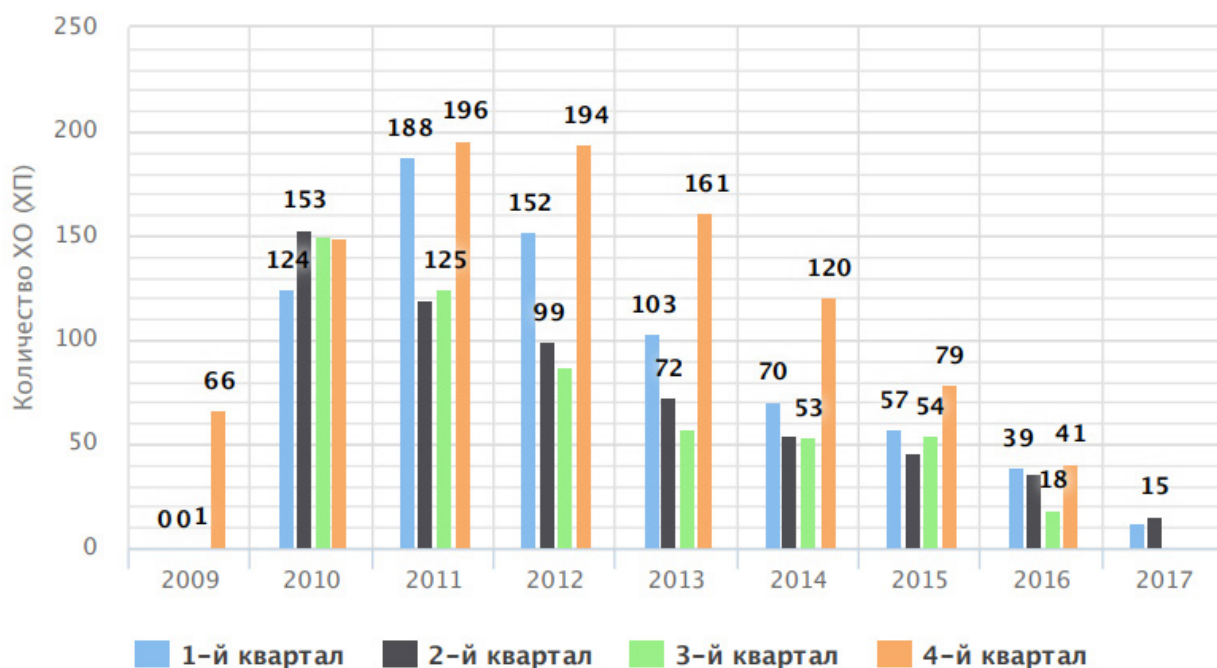


Рис. 4. Динамика создания хозяйствующих обществ (хозяйственных партнерств) [7]

финансирования, отсутствие высокотехнологических кадров, разногласия между сотрудниками), создание кластеров с применением методологии Agile позволит уйти от сложной многоуровневой иерархической организации, избежать бюрократии, сократить время разработки продуктов МИП [3].

В agile-команде предполагается всего 3 роли:

- 1) scrum-Master (скрам-мастер);
- 2) product owner (владелец продукта);
- 3) team (команда).

Плоская структура с тремя уровнями иерархии МИП позволит:

- 1) сократить Time-to Market;
- 2) получить максимальную удовлетворенность клиентов;
- 3) повысить эффективность и продуктивность персонала.

Scrum-мастер, инновационный менеджер – руководитель нового уровня, который взаимодействует со всеми членами команды, анализирует важность и значение ретроспективы, выясняет и решает возникающие проблемы, обеспечивает бесперебойную работу, прокладывает путь для дальнейшего движения проекта, обозначает точки роста команды.

Scrum-мастер МИП должен непрерывно развиваться, совершенствоваться сам, совершенствуя свою команду, ставить перед командой МИП новые амбициозные задачи.

Одной из метрик эффективности непрерывного совершенствования МИП служит кайдзен. В частности, за счет активной вовлеченности персонала МИП в непрерывное совершенствование всех рабочих процессов МИП сможет:

- снизить затраты и потери путем уменьшения поломок и простоев оборудования;
- увеличить производительность труда с помощью сокращения времени операций и высвобождения ставок в штатном расписании;
- без привлечения аутсорсинга и краудсорсинга сократить жизненный цикл продукта.

Scrum-мастер МИП, работающий в agile-проекте, не ставит перед собой цели придумать процесс, его главной задачей – упростить, усовершенствовать существующий процесс путем:

- 1) реорганизации отделов;
- 2) организации коммуникации между различными отделами;

3) налаживания взаимодействия внутри команды;

- 4) решения финансовых проблем;
- 5) мотивации персонала;
- 6) оптимизации процессов.

В целях наиболее эффективного взаимодействия в связке клиент – проектная команда МИП scrum-менеджер проводит следующие мероприятия:

- 1) демонстрации;
- 2) ретроперспективы;
- 3) митинги.

Демонстрация МИП – это собрание персонала МИП для обзора разработанного за пройденный спринт продукта.

Демонстрация в МИП должна быть после каждого спринта/итерации, для того чтобы все смогли увидеть, протестировать продукт, обсудить возможные разногласия, предложить идеи по улучшению. Демонстрация может проходить с помощью Skype, Вебинаров, записи и отправки видео с экранов компьютера, записи видео с экранов телефона.

Ретроспектива МИП – встреча команды для разработки стратегии усовершенствования процесса производства; анализа проблем; разработки плана мероприятий по устранению возникающих проблем.

Ретроспективу МИП можно провести с помощью опроса мнений, голосования, выделения и обсуждения основных проблем.

Необходимо заметить, что scrum-мастер не может быть «человеком с маркером», т.е. ведущим ретроспективы.

Митинг МИП – это ежедневная 10–15 минутная летучка, на которой каждый член команды рассказывает о выполненной работе за предыдущий день, озвучивает планы на текущий день и говорит о том, чего ему не хватает для достижения цели и что необходимо изменить в процессе, по его мнению. Все вопросы, требующие длительной дискуссии, выносятся для обсуждения на ретроспективе.

Agile-команда МИП кроссфункциональна. В нее входят люди с различными навыками. Команда самоорганизуется, что позволяет ей быть гибкой и подстраиваться под часто меняющиеся вводные данные. Практический опыт развития agile-команд можно рассмотреть на примере краснодарского МИП «Здоровый сад», образованного 14 апреля 2010 г. и имеющего несколько agile-команд в области разработки гибридов новых субтропических

растений, при этом следование методологии Agile происходит взвешенно и осознанно, так как система была внедрена исключительно на стадии разработки инновационных технологий для создания экологически чистых фруктов и овощей без добавления химических средств защиты растений. Принципы Agile реализуются всеми сотрудниками организации. Двигаясь спринтами (итерациями), скрам-мастер всегда ежедневно проверяет эффективность научных исследований и соответствие результата задачам коммерциализации и принимает решение о корректировке гибких технологий исследования.

Такого же мнения придерживается Клаус Леопольда, управляющий партнера Leanability Gmbn в Agile, который считает, что прежде всего необходимо оптимизировать процессы и настраивать взаимодействие внутри команды. Коммуникация между разными командами – ключевой момент в работе компаний, так как именно благодаря этому на выходе может получиться готовый работающий продукт [1].

Для облегчения коммуникаций между всеми участниками МИП региона и РФ все МИП должны находиться в одном месте, иметь возможность взаимодействовать, уменьшать препятствия.

Однако, понимая всю перспективность agile-управления не все инновационные предприятия России могут его использовать. Требуется переходный период для зрелости управленческой команды и мониторинга ре-

ализации принципов Agile в отдельных инновационных проектах на стадиях зарождения стартапов.

Библиографический список

1. *Кравченко В.* Серьезному бизнесу нужен Agile – попрощайтесь с неэффективными сотрудниками. URL: <https://rb.ru/opinion/nee/>
2. Модернизация экономики на основе технологических инноваций / А.Н. Асаул [и др.]. СПб., 2008.
3. Развитие инновационной составляющей экономики России: перспективы и роль экономической политики // Исследование «Интерфакс-Центр Экономического Анализа» в партнерстве с концерном Shell. URL: http://www.buzdalin.ru/text/innovation_rus.pdf.
4. *Смагулова Ж.Б., Бисенова Р.А., Айдопова Б.Х.* Роль малых инновационных предприятий в современной экономике // Современные наукоемкие технологии. 2014. №12. с.213–216.
5. *Стеллман Э., Грин Д.* Постигая Agile. Ценности, принципы, методологии. М., 2017.
6. Управление Федеральной службы государственной статистики по Краснодарскому краю и Республики Адыгея. URL: <http://krsdstat.gks.ru/>
7. Учет и мониторинг малых инновационных предприятий научно-образовательной сферы // Динамика создания хозяйствующих обществ (хозяйственных партнерств). URL: <https://mip.extech.ru/>