

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЖУРНАЛИСТИКИ**

Кафедра медиалогии

КУЗНЕЦОВА
Ирина Владимировна

**AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ:
АДАПТАЦИЯ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СМИ**

Дипломная работа

Научный руководитель –
кандидат филологических наук
доцент И.Д. Воюш

Допущена к защите

«___» _____ 2020 г.

Заведующая кафедрой медиалогии

кандидат филологических наук

доцент _____ Н.А. Федотова

Минск, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	7
ГЛАВА 1 AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	9
1.1 Природа методологии Agile: синтез управленческих технологий	9
1.2 «Зонт» Agile: базовые принципы и методы	12
ГЛАВА 2 ВНЕДРЕНИЕ AGILE В ОРГАНИЗАЦИИ	24
2.1 Сочетаемость Agile с современными технологиями менеджмента организации	24
2.2 Методы Agile в менеджменте редакции СМИ	34
ГЛАВА 3 АДАПТАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ AGILE К РАБОТЕ БЕЛОРУССКИХ МЕДИА	44
3.1 Потенциал внедрения Agile-технологий в редакции СМИ	44
3.2 Адаптация Agile-технологий к практике редакционной деятельности	55
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	63
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	65
ПРИЛОЖЕНИЯ	69

ПЕРЕЧЕНЬ УСЛОВНЫХ ОБОЗНАЧЕНИЙ

1. ПО – программное обеспечение.
2. СМИ – средства массовой информации.
3. Critical Path Method – CPM.
4. Dynamic Systems Development Method – DSDM.
5. Feature Driven Development – FDD.
6. Financial Times – FT.
7. Minimum Feature Set – MFS.
8. Minimum Viable Product – MVP.
9. Object-oriented Programming, Systems, Language, and Applications – OOPSLA’95.
10. Plan, Do, Study, Act – PDSA.
11. Project IN Controlled Environment – PRINCE2.
12. Project Management Bode of Knowledge – PMBOK.
13. Project Management Institute – PMI.
14. Project Manager – PM.
15. Unified Modeling Language – UML.
16. User Experience – UX.
17. Work Breakdown Structure – WBS.
18. Work in Progress – WiP.

РЕФЕРАТ

Дипломная работа содержит: 64 страницы, 36 источников, 13 рисунков, 2 диаграммы, 2 приложения.

Перечень ключевых слов: ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, ГИБКИЕ МЕТОДОЛОГИИ, AGILE, KANBAN, «БЕЛОРУССКАЯ ВОЕННАЯ ГАЗЕТА. ВО СЛАВУ РОДИНЫ», АДАПТАЦИЯ, СМИ.

Объектом исследования является управление редакцией СМИ государственной формы собственности.

Предмет исследования – способы адаптации технологий *Agile*-менеджмента к деятельности редакции современного СМИ.

Цель работы – разработать и обосновать способы адаптации *Agile*-технологий к условиям работы современных белорусских СМИ (на примере анализа работы редакции «Белорусской военной газеты. Во славу Родины»).

Методы исследования: общелогические – анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение, беседа; прикладные – анализ документации, контент-анализ, SWOT-анализ.

Полученные результаты: описано происхождение и обобщены принципы *Agile*-менеджмента, применимые к деятельности малых коллективов; установлено место *Agile* в контексте современных методологий управления организациями и систематизирован опыт адаптации *Agile* к деятельности зарубежных редакций СМИ; оценен потенциал редакции «Белорусская военная газета. Во славу Родины» в применении *Agile*-технологий и разработаны рекомендации по их адаптации для редакции названного СМИ.

Новизна работы обусловлена: а) введением в дискурс данных иноязычных исследований по менеджменту СМИ (в частности, «зонта» *Agile*-технологий) и б) самостоятельной разработкой практических рекомендаций по применению фреймворка *Agile* в редакциях современных печатных изданий Республики Беларусь.

Область возможного практического применения. Результаты исследования могут быть использованы при подготовке специалистов в области медиаменеджмента, создании учебно-методических комплексов, контента для обучающей сред типа Moodle. Рекомендации по адаптации *Agile* могут быть полезны для редакций отечественных печатных медиа.

Автор работы подтверждает достоверность материалов и результатов дипломной работы, а также самостоятельность ее выполнения.

И.В. Кузнецова

РЭФЕРАТ

Дыпломная праца змяшчае: 64 старонкі, 36 крыніц, 13 малюнкаў, 2 дыяграмы, 2 дадаткі.

Пералік ключавых слоў: ПРАЕКТНАЕ КІРАВАННЕ, ГНУТКІЯ МЕТАДАЛОГІІ, AGILE, KANBAN, «БЕЛОРУССКАЯ ВОЕННАЯ ГАЗЕТА. ВО СЛАВУ РОДИНЫ », АДАПТАЦЫЯ, СМІ.

Аб'ектам даследавання стала кіраванне рэдакцыяй СМІ з дзяржаўнай формай уласнасці.

Прадмет даследавання – спосабы адаптацыі тэхналогій *Agile*-менеджмента для дзейнасці рэдакцый сучасных СМІ.

Мэта работы – распрацоўка і абгрунтаванне спосабаў адаптацыі *Agile*-тэхналогій для ўмоў працы сучасных беларускіх СМІ (на прыкладзе аналізу працы рэдакцыі «Белорусской военной газеты. Во славу Родины»).

Метады даследавання: агульналагічныя – аналіз, сінтэз, індукцыя, дэдукцыя, назіранне, гутарка; прыкладныя – аналіз дакументацыі, кантэнт-аналіз, *SWOT*-аналіз.

Атрыманыя вынікі: апісана паходжанне і абагульненыя прынцыпы *Agile*-менеджмента, прыдатныя для дзейнасці малых калектываў; устаноўлена месца *Agile* ў кантэксце сучасных метадалогій кіравання арганізацыямі і сістэматызаваны вопыт адаптацыі *Agile* да дзейнасці замежных рэдакцый СМІ; ацэнены патэнцыял рэдакцыі «Белорусская военная газета. Во славу Родины» ў выкарыстанні *Agile*-тэхналогій і распрацаваны рэкамендацыі па іх адаптацыі для рэдакцыі названага СМІ.

Навізна працы абумоўлена: а) увядзеннем у дыскурс даных іншамоўных даследаванняў па менеджменце СМІ (у прыватнасці, «парасона» *Agile*-тэхналогій) і б) самастойнай распрацоўкай практычных рэкамендацый па ўжыванні фрэймворка *Agile* ў рэдакцыях сучасных друкаваных выданняў Рэспублікі Беларусь.

Галіна магчымага практычнага прымянення. Вынікі даследавання могуць быць выкарыстаны пры падрыхтоўцы спецыялістаў у галіне медыяменеджмента, стварэнні вучэбна-метадычных комплексаў, кантэнту для навучальных асяроддзяў тыпу Moodle. Рэкамендацыі па адаптацыі тэхналоіі *Agile* могуць быць карысныя для рэдакцый айчынных друкаваных медыя.

Аўтар працы пацвярджае пэўнасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай працы, а таксама самастойнасць яе выканання.

І.У. Кузняцова

RESUME

Diploma work includes: 64 pages, 36 sources, 13 figures, 2 diagrams, 2 applications.

List of key words: PROJECT MANAGEMENT, FLEXIBLE METHODOLOGIES, AGILE, KANBAN, «BELARUSIAN MILITARY NEWSPAPER. FOR THE GLORY OF THE MOTHERLAND», ADAPTATION, MEDIA.

The object of research is the management of state-owned media editorial offices.

The subject of the research is ways to adapt Agile management technologies to the activities of modern media editorial offices.

The purpose of the work is to develop ways to adapt Agile technologies to the working conditions of modern Belarussian media (by analyzing the work of the editorial office of the «Belarusian military newspaper. For the glory of the Motherland»).

Research methods: general logical-analysis, synthesis, induction, deduction, observation, conversation, applied-documentation analysis, SWOT-analysis.

The results obtained and their novelty: describes the origin and summarized the principles of Agile management that are applicable to the activities of small groups; the role of Agile in the context of modern methodologies of management of organizations and systematized experience of adapting Agile to the activities of foreign media outlets; estimated potential edition of "Belarusian military newspaper. For the glory of the Motherland " in the use of Agile technologies and developed recommendations for their adaptation for the editorial office of the media named.

The novelty of this work: a) the introduction of foreign-language research data on media management (in particular, the "umbrella" of Agile technologies) and b) the independent development of practical recommendations for the use of the Agile framework in the editorial offices of modern print publications of the Republic of Belarus.

Field of possible practical application: The results of the research can be used for training specialists in the field of media management, creating educational and methodological complexes, and content for Moodle-type learning environments. Recommendations for adapting Agile can be useful for editors of domestic print media.

The author confirms the authenticity of the materials and results of the thesis, as well as the independence of its implementation.

I.V. Kuznetsova

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире редакции уделяют внимание не только способам и жанрам подачи информации, но и организации труда, методам и способам управления человеческими и иными ресурсами, оптимизации деятельности.

Новой тенденцией в регулировании работы редакции сегодня является проектный менеджмент, который включает в себя ряд методологий. Их можно разделить на три группы: гибкие, жесткие и гибридные. В то время как западные коллеги применяют гибридные методологии, СМИ Республики Беларусь только начинают делать первые шаги в сторону применения гибкого управления, в частности, *Agile*. Его использование помогает компаниям в обнаружении скрытого потенциала, изучении и применении новых подходов к управлению. Актуальность перехода на гибкие методологии для редакций обуславливается следующим: непрерывное развитие научно-технического прогресса, постоянное усиление конкуренции на современном рынке массовой информации Республики Беларусь и иными интеграционными явлениями.

Актуальность темы исследования. В соответствии с Государственной программой «Развитие цифровой экономики и информационного общества» на 2016–2020 годы Министерство информации Республики Беларусь проводит работу по достойному представлению центральных и региональных отечественных СМИ в онлайн-пространстве. Как показывает опыт, не все медиа приветствуют внедрение новых технологий управления, также не все разделяют убеждение совершенствования создаваемого продукта на каждом этапе производства. В частности, это касается государственных СМИ с многолетней историей, сложившимися традициями, принятыми сценариями работы. Из-за боязни совершить ошибку и потерпеть неудачу руководители отказываются от новых веяний в управлении редакцией. Однако уже наступило время, в котором привычные методы работы являются малоэффективными, а внедрение онлайн-технологий замедленным и трудно осуществимым в отлаженной офлайн-системе. Также сказывается незнание современных менеджерских IT-подходов, которые потенциально могут быть адаптированы к деятельности конвергентных, мультимедийных редакций. Кроме прочего, сегодня приветствуется метод эксперимента как познания действительности, активное изучение реакций и пожеланий аудитории, чтобы на основе полученных данных сформировать новый вектор развития, который принесет традиционному СМИ аудиторию и, соответственно, дополнительные денежные средства. Именно экспериментирование лежит в основе фреймворка¹ *Agile*,

¹ *Фреймворк* – единица менеджмента, сценарий, который упрощает создание и поддержку технически сложных или нагруженных проектов.

который может быть успешно адаптирован к реалиям нынешней медиасреды и управления редакцией.

Объектом исследования является управление редакцией СМИ государственной формы собственности.

Предмет исследования – способы адаптации технологий *Agile*-менеджмента к деятельности редакции современного СМИ.

В связи с обозначенными выше актуальными проблемами современных редакций государственных СМИ экспериментальной базой исследования должна была выступить редакция, имеющая финансирование из республиканского бюджета, регулируемая каким-либо ведомством, сочетающая издание традиционного СМИ (газеты, журнала) с ведением сайта и рекламной деятельностью. По этим критериям для моделирования адаптации *Agile*-технологий была избрана редакция газеты «Белорусская военная газета. Во славу Родины».

Цель работы – разработать и обосновать способы адаптации *Agile*-технологий к условиям работы современных белорусских СМИ (на примере анализа работы редакции «Белорусской военной газеты. Во славу Родины»).

Выполнению поставленной цели сопутствует решение ряда *задач*:

- рассмотреть происхождение *Agile*-менеджмента в результате синтеза передовых технологий управления;
- систематизировать теоретические позиции в отношении «зонта» *Agile*;
- показать место *Agile* в контексте современных методологий управления и установить их совместимость;
- обобщить опыт внедрения *Agile* в редакциях зарубежных СМИ;
- оценить потенциал отечественного СМИ на предмет внедрения *Agile*-технологий;
- предложить перечень рекомендаций по адаптации *Agile* для редакции «Белорусской военной газеты. Во славу Родины».

Планируется использование следующих *методов исследования*: общелогические – анализ, синтез, индукция, дедукция, наблюдение, беседа; прикладные методы – анализ документации, контент-анализ, SWOT-анализ.

Структура работы. Дипломное исследование состоит из вступления, 3 глав, заключения, списка использованных источников (36 позиций, из них 10 – на иностранном языке) и 2 приложений.

ГЛАВА 1

AGILE-МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

1.1 Природа методологии Agile: синтез управленческих технологий

Начало формирования *Agile* относят к 30 годам XX века. Именно в этот период Уолтер Шухарт, физик и статистик из Лаборатории Белла в США, начал применение цикла *PDSA* – Планируй-Делай-Изучай-Действуй – в улучшении продуктов и процессов (рисунок 1.1). Позже основы подобной итеративно-инкрементальной разработки Шухарт передал своему ученику Уильяму Эдвардсу Демингу, который в свою очередь активно распространял данный метод в Японии во время ее восстановления после Второй мировой войны. Компания *Toyota* наняла Деминга с целью обучить менеджеров компании, что стало причиной возникновения знаменитой производственной системы *Toyota* – первоисточника «бережливого» производства.



Рисунок 1.1 Цикл Деминга – *PDSA*

Позже, в 1986 году, в журнале *Harvard Business Review* была опубликована статья *The New New Product Development Game*. Авторы статьи Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонакой изучили компании, которые не только обходили своих конкурентов, но и лидировали на рынке инноваций, и выявили командно-ориентированный подход, который полностью изменил классические представления о процессе разработки продукта. В обнаруженном подходе вместо обыкновенного перехода от одного этапа к другому применялся метод,

похожий на игру в «регби», в которой команда движется по всей дистанции как единое целое.

В 1993 году один из разработчиков *Scrum* Джефф Сазерленд столкнулся со следующей задачей: за шесть месяцев компания *Easel Corporation*, которая занималась разработкой программного обеспечения, должна была представить новый продукт. В то время Сазерленд имел опыт в быстрой разработке приложений, использовании цикла *PDSA*, работе с автономными креативными исследовательскими группами. Он решил создать подобную исследовательскую группу в рамках компании *Easel Corporation*, изучил литературу на тему повышения производительности организации и опыт ведущих менеджеров продуктов.

Одной из идей стали короткие ежедневные встречи членов команды, которые были заимствованы у команды *Borland Quattro Pro* из Лаборатории Белла. Однако ключевой концепцией стала идея о подходе «регби», которую Сазерленд взял из статьи Хиротака Такеучи и Икуджиро Нонакой *The New New Product Development Game*. Свои наблюдения и опыт Джефф Сазерленд формализовал и заключил в методологии *Scrum*.

Развитие *Agile* как движения проходило под сильным влиянием иных методологий, таких как *Crystal Methods*, *Dynamic Systems Development Method*, *Scrum* и т.д. Если рассмотреть основные принципы существования и работы каждой, можно заметить, что *Agile* является «сборной» методологией.

Например, семейство методологий *Crystal* существует с 1992 года и направлено на разработку программного обеспечения. Его создатель – Алистер Коберн. Здесь *Agile* позаимствовал следующие принципы: во-первых, методология применяется к командам, состоящим из 6–8 человек; во-вторых, подразумевается частая поставка работающего кода конечному пользователю [7].

Следующим этапом в конструировании нового подхода стало введение в 1993 году термина «рефакторинг» – *refactoring*, автором которого стал Билл Опдайк. Рефакторинг – это процесс изменения внутренней структуры программы, не затрагивающий ее внешнего поведения и имеющий целью облегчить понимание ее работы [7].

Значительное влияние на *Agile* оказал и *DSDM* – *Dynamic Systems Development Method*, который был разработан монополистическим объединением поставщиков и производителей программного обеспечения. Наиболее известен из этого консорциума голландский специалист Ариван Беннекум, поскольку после он стал одним из авторов *Agile*-манифеста. Целью *DSDM* было создание независимого фреймворка для быстрой разработки приложений. Базируется он на восьми принципах:

1. Фокус на потребностях бизнеса.

2. Поставлять вовремя.
3. Взаимодействовать.
4. Никогда не снижать качество.
5. Создавать постепенно с самых основ.
6. Разрабатывать итерационно².
7. Непрерывно и ясно общаться.
8. Демонстрировать управляемость [7].

Некоторые из них, например, взаимодействие, разработка итерациями, непрерывное общение и другие сейчас используются в *Agile* как основополагающие.

В 1995 году Джеф Сазерленд совместно с Кеном Швабером разработали *Scrum*, представив доклад на конференции *OOPSLA`95 (Object-oriented Programming, Systems, Languages, and Applications)* (Объектно-ориентированное программирование, системы, языки и приложения)) в Остине (США, штат Техас). Сегодня данная методология фактически является стандартом гибкой разработки.

Далее наступило время индивидуального владения кодом, что противоречит нынешним практикам, в которых основной концепцией является коллективное владение кодом. Новую методологию *FDD – Feature Driven Development* – разработал в 1997 году Джеф де Лука. Описание процесса разработки программного обеспечения по данной методологии было представлено широкой общественности в книге *Java Modeling in Color with UML: Enterprise Components and Process* (Моделирование Java в цвете с помощью UML: корпоративные компоненты и процессы) [7].

В 1999 году Джим Хайсмит сформулировал концепцию *Adaptive Software Development*, которая выросла из его работы над методологиями быстрого создания приложений. Им было предложено три фазы жизненного цикла:

1. Предположение.
2. Сотрудничество.
3. Обучение [7].

В сентябре 2000 года консультант и автор в области программного обеспечения Роберт Сесил Мартин решил, что хочет «создать небольшую двухнедельную конференцию в январе-феврале 2001 года в Чикаго с целью собрать лидеров всех легких гибких методик разработки» [31].

С 1 по 13 февраля 2001 года на горном хребте Уосатч (США, штат Юта), собрались 17 человек, которые придерживались различных методологий разработки: *Extreme Programming, Scrum, DSDM, Crystal, Feature Driven Development* и т.д. Сейчас их называют *Agile-альянс*. Итогом встречи стал так

² Итерация – короткий цикл; совокупность повторяемых операций, в результате которых создается продукт.

называемый *Agile*-манифест, подписанный всеми участниками встречи, а название «*Agile*» предложил один из участников после прочтения книги *Agile Competitions and Virtual Organizations: Strategies for Enriching the Customer* (*Agile*-конкуренция и виртуальные организации: стратегии обогащения клиентов), в которой даётся 100 примеров компаний (например, *Federal Express*, *Boeing*, *Harley-Davidson*), которые разрабатывали оригинальные способы для борьбы с неопределенностью рынка. Но название стало некоторой проблемой: по мнению Мартина Флаулера, автора книг по разработке программного обеспечения, языку UML и др., большинство американцев не будут знать, как правильно произносить это слово. Другой участник встречи, Алистер Коберн, в самом начале выразил сомнения в том, что «эта группа сторонников различных гибких методик сможет единогласно прийти к чему-то по существу» [30]. Однако после подписания он заявил: «Я в восторге от окончательной формулировки Манифеста, а также от того, что остальные были в равной степени в восторге от нее. Мы согласились по всем основополагающим моментам» [30]. До сих пор именно этот Манифест – основа всего *Agile*-движения.

Через год после публикации члены *Agile*-альянса приняли решение распространять свои идеи внутри профессионального сообщества и с этой целью начали писать статьи и выступать с лекциями о новом явлении в мире гибкой разработки.

1.2 «Зонт» *Agile*: базовые принципы и методы

В книге Роба Коула и Эдварда Скотчера «Блистательный *Agile*. Гибкое управление проектами с помощью *Agile*, *Scrum* и *Kanban*» данная методология определяется как гибкое проектное управление. Авторы книги «Постигая *Agile*: ценности, принципы, методологии» Эндрю Стеллман и Дженнифер Грин считают, что «*Agile* – это набор методов и методологий, которые помогают вашей команде эффективнее мыслить, работать и принимать решения» [23, с. 16].

Agile переводится как «подвижный», «проворный», «лёгкий» [1, с. 27], то есть метод предполагает быстрое движение и реагирование. Многие специалисты в области гибких методологий считают *Agile* даже не фреймворком, а философией. Однако если говорить о методологии в рамках подхода к управлению, то она сочетает следующие принципы работы:

- 1) фокусирование на нуждах клиентов;
- 2) упрощение организационной структуры и процессов;
- 3) работу короткими циклами;

- 4) активную обратную связь;
- 5) повышение полномочий сотрудников;
- 6) гуманистический подход в управлении.

В *Agile* на нуждах и интересах клиентов фокусируется не только заказчик, но и вся команда, работающая над созданием продукта или услуги. Каждый участник четко понимает, кто такой клиент, с какими проблемами он столкнулся и как он хотел бы их решить. Подобный подход и фокусировка позволяют создать более качественные решения.

Упрощение организационной структуры позволяет сотрудникам думать не о регламенте и правилах, а о своей работе и ценности, которую они создают.

Во избежание неприятностей в виде неактуального продукта важно работать короткими циклами. В *Agile* такой подход носит название итеративно-инкрементального: работа происходит небольшими фиксированными периодами, например, от двух до четырех недель. В конце каждого команда представляет заказчику работоспособный вариант продукта, которым уже можно пользоваться. Например, редактор газеты решил перейти в онлайн-пространство и создать сайт газеты. Его задача состоит в том, чтобы в первые две недели дать пользователям сайт с минимальным набором функций и рубрик. Ещё через один цикл работы на сайте появится больше рубрик и поисковое окно, дальше – прогноз погоды и т.д. В конце каждой итерации пользователь получает рабочий сайт, однако вместе с тем с каждой итерацией продукт улучшается. Преимуществом такого подхода является не только ранний выход на рынок, опережение конкурентов, но и возможность внесения изменений внутри каждого рабочего цикла.

Активная обратная связь важна для любого процесса, ведь она позволяет вовремя скорректировать вектор работы, удалить из создаваемого продукта ошибки, тем самым свести потери к минимуму. Во многих областях человеческой деятельности, которые связаны с созданием чего-то нового, работа ведется с активным экспериментированием. Для *Agile* эксперимент – обычная практика, используемая системно и в создании продукта, и в построении процессов, и даже во взаимоотношениях в команде. Вместе с тем важно анализировать и обрабатывать полученную в ходе испытаний информацию, чтобы вовремя остановить процесс, обратить внимание на ошибки, исправить их и пойти дальше.

Причин, по которым следует наделять членов команды большими полномочиями, достаточно много. Выделим основные:

1. Занятые умственным трудом люди не любят, когда у них отнимают возможность самостоятельно принимать решения. Таких сотрудников подобные ситуации демотивируют.

2. Получая больше полномочий, работник вынужден учиться принимать решения и нести за них ответственность. В таком случае работа над продуктом не остановится, если самоорганизованная команда столкнется с неизвестной ранее проблемой.

3. Подобное отношение к работе сокращает время принятия решений.

Гуманистический подход подразумевает под собой мотивацию умственного труда работников, ведь для них важны самореализация, уважение ценности, которую они создают. Мотивированный сотрудник будет вкладывать в процесс работы больше сил – значит, и результат будет соответствующим.

Таким образом, применение в компании *Agile* можно назвать не целью, а целым путем, выбирая который, у компании появится возможность постоянно привносить что-то новое в процессы и совершенствовать их. Подобное движение бесконечно, поскольку не существует идеального продукта, как и не останавливается развитие конкуренции.

Эти идеи собраны в Манифесте, созданном и подписанном в начале 2001 года. Он состоит из четырех пунктов.

1. Люди и взаимодействия важнее процессов и инструментов.
2. Работающее программное обеспечение важнее исчерпывающей документации.
3. Сотрудничество с заказчиков важнее согласования условий контракта.
4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.
5. То есть, не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева [26].

Кроме того, представители *Agile*-альянса составили еще один документ, а именно, «Основополагающие принципы Манифеста *Agile*» [10, с. 24].

1. Наивысшим приоритетом в нем постулируется удовлетворение потребностей заказчика благодаря регулярной и ранней поставке ценного программного обеспечения.
2. Изменение требований приветствуется даже на поздних стадиях разработки. *Agile*-процессы позволяют использовать изменения для обеспечения заказчику конкурентного преимущества.
3. Работающий продукт следует выпускать как можно чаще, с периодичностью от пары недель до пары месяцев.
4. На протяжении всего проекта разработчики и бизнес-представители должны ежедневно работать вместе.
5. Над проектом должны работать мотивированные профессионалы. Чтобы работа была сделана, нужно создать условия, обеспечить поддержку и полностью довериться им.

6. Непосредственное общение является наиболее практичным и эффективным способом обмена информацией как с самой командой, так и внутри нее.

7. Работающее программное обеспечение – основной показатель прогресса.

8. Инвесторы, разработчики и пользователи должны иметь возможность поддерживать постоянный ритм бесконечно. *Agile* помогает наладить такой устойчивый процесс разработки.

9. Постоянное внимание к техническому совершенству и качеству проектирования повышает гибкость проекта.

10. Простота – искусство минимизации лишней работы – крайне необходима.

11. Самые лучшие требования, архитектурные и технические решения рождаются у самоорганизующихся команд.

12. Команда должна систематически анализировать возможные способы улучшения эффективности и соответственно корректировать стиль своей работы [10, с. 24-25].

Как видно, *Agile*-манифест был написан для улучшения процессов разработки программного обеспечения, однако перечисленные понятия могут стать универсальными, как только мы заменим «программное обеспечение» на «продукт».

Приложением к Манифесту является Декларация взаимозависимости, которая представляет собой основные принципы гибких подходов:

Мы *увеличиваем* отдачу инвестиций за счет постоянного внимания нуждам проекта.

Мы *обеспечиваем* надежные результаты, вовлекая заказчика в частные взаимодействия и совместную работу над проектом.

Мы *ожидаем* неопределенности и справляемся с ней с помощью прогнозирования и адаптации.

Мы *приветствуем* креативность и инновационный подход, признавая, что основная ценность проекта – это люди.

Мы *повышаем производительность* за счет распределения обязанностей между группами и групповой подотчетности.

Мы *повышаем эффективность* и надежность посредством ситуационного применения конкретных стратегий и практик [10, с. 26-27].

Можно сделать вывод, что, в то время как жесткие методологии управления направлены на сохранение «треугольника управления проектами», в который входят затраты, содержание и сроки, гибкие методологии изначально ориентируются на создание качественного продукта, исключая беспокойство о бюджете и сроках (рисунок 1.2).

Agile концентрируется на желании заказчика и продукте. «Заказчикам не нужно лучшее управление проектом, заказчику нужен лучший продукт. Все инструменты и техники направлены именно на это. Используйте любые техники для достижения лучшего результата, главное – не сосредотачивайтесь на самих техниках. Цель куда важнее, чем средства, которыми вы ее достигнете» [10, с. 30].



Рисунок 1.2 Треугольник управления проектами

Популярные жесткие подходы к управлению, например, *PRINCE2* (*Projects in Controlled Environments*, Проекты в контролируемых средах), подразумевают под собой проект в контролируемой среде: изменения не одобряются и считаются отрицательным показателем.

Agile, наоборот, выступает за изменения, ведь чаще всего первый релиз продукта и конечный результат не похожи. Здесь существуют понятия *MVP* (*minimum viable product* (минимально жизнеспособный продукт)), и *MFS* (*minimum feature set* (минимальный набор функциональности)). *MVP* и *MFS* – это не только «каркасы», или основания, для более сложных и функциональных решений, но и «стратегия для получения конкурентоспособного продукта и тестирования его возможностей» [10, с. 38].

Причины перехода компаний на *Agile* могут быть совершенно разными: от желания ускорить процесс работы до получения большей прибыли. При этом, кроме «личных» целей, есть более практические. Чаще внедрение новой методологии обусловлено так называемыми *SMART*-целями.

SMART-цель – это:

S – *specific*: конкретная; *significant*: значительная; *stretching*: растягиваемая.

M – *measurable*: измеримая; *meaningful*: полная определенного смысла; *motivational*: мотивирующая.

A – agreed upon: согласованная; *attainable, achievable*: достижимая; *action-oriented*: ориентированная на действия.

R – realistic: реалистичная; *relevant*: релевантная; *reasonable*: приемлемая; *rewarding*: полезная; *results-oriented*: ориентированная на результаты.

T – time-based, time-bound, timely: ограниченная во времени; *tangible*: осязаемая; *trackable*: отслеживаемая [10, с. 229].

В *Agile* существуют свои SMART-цели. К ним относятся:

1. Продукты, отвечающие требованиям.
2. Сокращение времени выпуска продукта.
3. Ранняя окупаемость инвестиций.
4. Гибкость.
5. Уменьшение рисков.
6. Высокая прозрачность процесса.
7. Большая эффективность.
8. Предсказуемость.
9. Удовлетворенные заказчики.
10. Лучший настрой [10, с. 230-231].

Первое говорит о том, что в процессе разработки мы даем заказчику возможность следить за всеми изменениями и предъявлять новые *требования*. Это позволяет создать наиболее качественный продукт, который полностью удовлетворит заказчика.

Сокращение времени выпуска продукта подразумевает под собой *MVP*, то есть уже работающий продукт с минимумом функций, к которому часто выходят какие-либо дополнения.

Ранняя окупаемость обуславливается высокой скоростью выпуска продукта, когда уже на раннем этапе разработки виден результат, что позволяет получать прибыль быстрее и продолжить дальнейшее развитие.

Под *гибкостью* имеются в виду изменения, которые философия *Agile* считает постоянной частью жизни, принимает и поощряет.

Начиная работу над продуктом с самого начала и развивая его постепенно, придерживаясь гибкости в работе, мы значительно уменьшаем *риски*.

Заинтересованные стороны в продукте имеют полную возможность следить за всеми процессами работы. Кроме того приветствуется сотрудничество и частая коммуникация, что позволяет *Agile* называть процессы *прозрачными*.

Большая эффективность реализуется не за счет качества продукта, а за счет постоянного улучшения.

Говоря о *предсказуемости*, имеется в виду гарантированность положительного результата, когда все получают, что хотят, результативность достигается в сжатые сроки, а успех задает нужное настроение.

Самая важная часть – это, безусловно, *удовлетворенные заказчики*. Каким бы хорошим ни казался продукт, изменения могут быть уже на первом этапе. Благодаря гибкости и готовности к переменам есть больше шансов выдать в конечном результате продукт, который точно понравится заказчику.

Agile по своей сути – это «зонт» (рисунок 1.3), под которым находятся иные методологии. Наиболее известные из них *Lean*, *Kanban* и *Scrum*. Рассмотрим их.



Рисунок 1.3 «Зонт» *Agile*

Lean – считается предшественником *Agile* и построен на бережливом управлении. Работа такого подхода, с одной стороны, крайне проста. Сначала находят барьеры, которые мешают росту и конкурентоспособности компании. После их оценивают: как преодолеть, обойти, изменить. При этом планируют не однократное действие, а длительный процесс, в который вовлечены как владельцы бизнеса, так и рядовые работники. *Lean* строится на создании ценностей в компании и достижении их с одновременным уменьшением производственных издержек. Под ценностью имеют в виду не только товар или услугу, которую желает приобрести потребитель, а процесс производства, то есть от поставщика сырья до получения продукта покупателем [24].

Принципы такого подхода: 1) процессы, создающие ценность, необходимо постоянно оптимизировать; 2) процессы, не создающие никакой ценности, но при этом нужные, требуется сократить до полного минимума; 3) потери нужно исключить полностью [24].

Таким образом, при использовании *Lean*-менеджмента, то есть «бережливого производства», работа компании делится на операции и

процессы, главной задачей которых является либо создание ценности, либо ее исключение. Задачей всего управления становится планомерное исключение тех процессов, которые не добавляют ценности для потребителя.

Kanban, как и *Lean*, относится к «бережливому управлению». Впервые метод был применен в автомобильной компании *Toyota* в 60-х годы XX века. В переводе с японского, кан-бан – это «сигнальная доска» или «вывеска» (рисунок 1.4): «В производстве такая доска используется для визуализации нарастающего темпа, что позволяет давать больше продукции. Сотрудники на каждом этапе процесса не могут перейти к следующей фазе работы, пока посредством канбан-доски не будет дан соответствующий сигнал» [2].

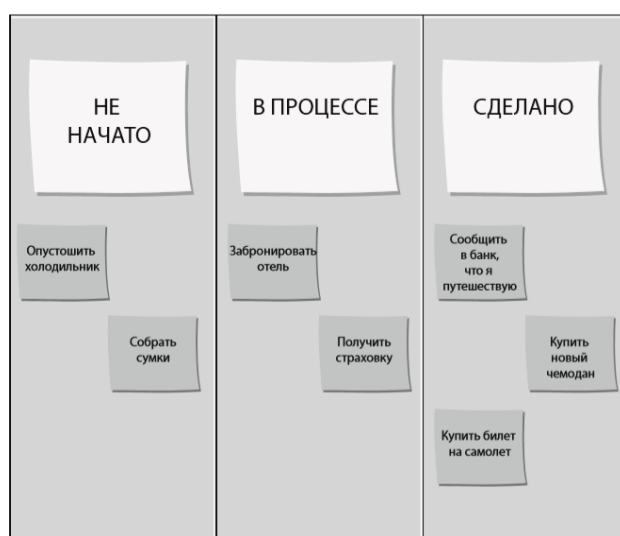


Рисунок 1.4 Пример канбан-доски

Систему *Kanban* удобно использовать, чтобы достичь баланса между нагрузкой на команду и ее способностью выполнять задачи. В свойства данного метода входят: визуализация рабочего потока; определение рабочей нагрузки; контроль рабочего процесса; конкретизация рабочего процесса; совместная работа [10, с. 127].

Важно начать с представления процесса работы от начальной точки – «выполнить» до конечной – «выполнено». На *Kanban*-доске также может присутствовать область со значением «в процессе». Такая методика позволяет не только контролировать все этапы, но и разбить большую задачу на подзадачи, выполнять работу по мере поступления, а не делать все и сразу, что с большой вероятностью заканчивается неудачей. Кроме того, в некоторых компаниях практикуют добавление колонки с названием «Идеи» для записи возможных задач.

Отличительное свойство *Kanban* заключается в том, что он не влечет огромных изменений внутри организации, а отталкивается от уже существующих принципов работы. Эта система помогает понять, как решить проблему управления изменениями. «*Kanban* дает инструменты, которые позволяют объяснить (и оправдать), почему разнообразие – это хорошо и выбрать его – значит поступить правильно» [2]. Именно поэтому *Kanban* может быть использован как целой командой в рамках масштабного проекта, так и отдельным человеком для контролирования выполненных работ.

Три основополагающие принципа *Kanban*:

1. Определитесь с постановкой задачи.
2. Выработайте последовательные этапы задачи.
3. Следуйте согласованным процессам, ролям, обязанностям и условиям [10, с. 124].

Scrum фреймворк начал свое развитие как технология разработки в 1980 годах в Японии, но известность получил в 1990 годы в США. «Нет плохого способа начать работать со Скрамом – главной ошибкой будет вообще не начинать», – пишет один из идеологов метода Стэнли Э. Портни [10, с. 151].

Scrum – это термин из игры регби, переводится как «схватка». Подобный метод игры требует собранности команды, полного взаимодействия ее членов. Основа методологии заключается в объединении принципов «бережливого управления»: «Когда бы ни был запущен проект, вам ничто не мешает регулярно проверять ход работ и последовательно выяснять: справляетесь ли вы с заданием; в нужном ли направлении движетесь; создаете ли именно то, что на самом деле хочет получить заказчик; есть ли способы усовершенствовать методы разработки и выполнять работу наиболее качественно и быстро» [22]. Этот процесс один из авторов методологии Джеф Сазерленд назвал «проверять и адаптироваться», то есть в любой момент нужно быть готовым сделать паузу в работе и провести анализ, все ли проходит так, как надо. При этом если процесс работы или продукт не соответствуют ожиданиям, следует проявить гибкость и изменить ход работ. «Конечным результатом применения методологии <...> являются команды, наглядно увеличивающие свою производительность» [22]. Можно сделать вывод, что *Scrum* скорее не методология управления проектами, а собрание принципов организации создания и выпуска продукта. Важно понимать, что, в отличие от методологий, описанных выше, в *Scrum* собирается новая команда, главные роли в которой отводятся Владельцу продукта и Скрам-мастеру.

Владелец продукта, или *Product Owner*, самостоятельно решает, как будет выглядеть конечный продукт и в чем заключается суть проекта. Он единственный в команде, кто четко понимает правила бизнеса, в котором работает. Чаще он выступает в качестве основного спонсора, но также является

человеком, представляющим интересы потребителей. «Хороший Владелец продукта всегда заботится об извлечении максимальной выгоды, представляя интересы как бизнесмена, так и конечного потребителя и гарантируя пользу для обоих. В идеале Владелец продукта должен быть маяком для скрам-команды, но когда что-то идет не так, в этом нередко вина именно Владельца продукта» [10, с. 161].

Скрам-мастер ответственен за всю работу коллектива. Он является связующим звеном между самой командой и Владельцем Продукта. Но основной задачей Скрам-мастера является инструктирование выше названных в работе гибких подходов в управлении: «Если Владелец продукта – это мозг проекта, то Скрам-мастер отвечает за ежедневное функционирование проекта, создавая наилучшее окружение для работы команды» [10, с. 162].

Команда разработки – основной двигатель в работе. Участники обладают смежными навыками, что позволяет подхватывать работу друг друга в случае стагнации проекта. При этом количество человек команды в *Scrum* от 6 до 8, поскольку считается, что чем больше людей, тем сложнее ими управлять, и это плохо для проекта. «Собирать огромную команду неэффективно и нерационально. Общение, отношения и, следовательно, работоспособность команды страдают, если она слишком велика» [10, с. 164].

В ключевые *Scrum*-события входят:

1. Спринт – общий цикл для остальных событий, длится от одной до четырех недель.
2. Планирование спринта – происходит в самом начале работы;
3. Дейли Скрам, или ежедневна летучка – происходит каждый день без исключений и длится не более 15 минут. Здесь звучат главные вопросы: «Что вы делали вчера?», «Что вы будете делать сегодня?», «Какие затруднения у вас возникают?».
4. Обзор итогов – проводится в конце спринта и позволяет команде показать проделанную над продуктом работу Владельцу продукта.
5. Ретроспектива – обсуждение прошедшей работы, трудностей, с которыми столкнулась команда [10, с. 165].

Схематично работа команды по *Scrum*-методологии представлена на рисунке 1.4.

Кроме Владельца продукта, Скрам-мастера, команды разработки и пяти ключевых событий, в *Scrum* присутствуют так называемые Артефакты. Три обязательными пунктами здесь являются: Журнал требований продукта (Бэклог продукта), Журнал требований спринта (Бэклог спринта) и Диаграмма сгорания задач.

Журнал требований продукта – это своеобразный список желаний и идей, которые нужно воплотить в жизнь. Его основная задача – четко и ясно донести

до команды разработки требования Владельца, который и отвечает за этот документ в течение всего проекта. При этом «журнал требований продукта должен быть живым документом, меняющимся и все время развивающимся» [10, с. 182].



Рисунок 1.5 Схема работы команды по Scrum-методологии

Журнал требований спринта – «это список элементов, расположенных по важности и по тому, какие функции будут реализованы во время спринта» [10, с. 182]. Положительным является то, что только команда решает, сколько задач во время спринта она сможет выполнить. Владелец продукта и Скрам-мастер не принимают в этом участия.

Диаграмма сгорания задач используется командой для отслеживания процесса разработки продукта и прогресса во время спринта.

Методологии, перечисленные выше, не являются «панацеей» и подходят далеко не для всех проектов. К примеру, строительство дома не подвергается гибкому управлению, поскольку это четко разработанный план. Мы не можем построить три этажа, получить претензию заказчика, которому не понравилось, как вырыт котлован, все снести и начать заново. Это будет просто неразумно. Кроме того, переход на такие методологии только на первый взгляд кажутся простой задачей. Для того чтобы понять, как работают *Lean*, *Kanban* и в особенности *Scrum*, многие проходят специальное обучение и практикуются годами.

Выводы по главе 1

Формирование методологии *Agile* проходило в течение последних 90 лет. В этом процессе можно выделить несколько важных этапов, которые проливают свет на природу *Agile*-менеджмента.

1. Применение цикла *PDSA* Уолтером Шухартом в 1930-е годы и развитие этой идеи Уильямом Эдварсом Демингом. Цикл *PDSA* положил начало созданию и распространению первого метода, основанного на «бережливом производстве».

2. На развитие *Agile* как философии и движения повлияли известные ранее методологии – *Crystal Methods*, *Dynamic Systems Development Method*, *Scrum*, благодаря чему можно сказать, что фреймворк *Agile* является «сборным» и состоит из комбинации принципов существования методологий, названных выше.

3. В начале февраля 2001 года создан *Agile*-манифест, принципы которого являются универсальными и могут быть применены практически в любой сфере деятельности.

Теоретическая концепция *Agile* предполагает следование следующим общим принципам.

1. Интересы клиентов знакомы не только заказчику, но и всей команде. Глубокое понимание проблемы, которую предстоит решить путем создания блага, помогает широко мыслить и создавать более качественные решения.

2. В основе фреймворка лежит итеративно-инкрементальный подход, то есть работа короткими циклами. Во-первых, это помогает выпустить продукт на рынок как можно раньше, во-вторых, избежать потери его актуальности.

3. Применение *Agile* подразумевает готовность к экспериментам, поскольку они являются обычной практикой. Такой вид работы позволяет совершить ошибки как можно раньше, быстро исправить их, проанализировать и на основе полученных выводов усовершенствовать процессы.

4. Стоит обратить внимание на то, что в проектном управлении первоначальное видение продукта и конечный результат могут отличаться. Поэтому в *Agile* используются такие понятия как *MVP (minimum viable product)*, что в переводе означает минимально жизнеспособный продукт, и *MFS (minimum feature set)*, то есть минимальный набор функциональности. Постепенное развитие и гибкость позволяют уменьшить риски.

В практике работы компаний наиболее актуальными остаются методологии *Agile*-менеджмента *Lean*, *Kanban* и *Scrum*, входящие в так называемый «зонт» *Agile*.

ГЛАВА 2 ВНЕДРЕНИЕ AGILE В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1 Сочетаемость *Agile* с современными технологиями менеджмента организации

Существует множество методологий, которые руководители могут использовать в компаниях разных типов. У каждой из них есть достоинства и недостатки, а также ситуации, в которых применение этих методов может быть полезно.

Определим, что мы будем понимать как проект. В руководстве *PMBOK* (*Project Management Body of Knowledge*, Свод знаний по управлению проектами), издаваемый *PMI* (*Project Management Institute*, Институт проектного управления), дается следующее определение: «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата» [21, с. 3].

Важно отметить, что окончание проекта может наступить в трех случаях: во-первых, цели проекта достигнуты, во-вторых, он прекращается в связи с невозможностью достижения целей, в-третьих, заказчик не желает продолжать работу.

Как правило, текущие, операционные процедуры в организации имеют циклический характер, их сложно назвать «уникальными», что и является отличительной чертой проекта.

Проект может создать:

- продукт, представляющий собой компонент другого изделия, улучшения изделия или конечное изделие;
- услугу или способность предоставлять услугу;
- улучшение существующей линейки продуктов или услуг (проект по методике «Шести сигм»³);
- результат, такой как конечный результат или документ (например, исследовательский проект) [21, с. 3].

После определения термина «проект» важно понять, что значит «управление проектом». Начнем с того, что это «приложение знаний, навыков, инструментов и методов к работам проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту» [21, с. 5]. Управление осуществляется обязательным выполнением 47 логически сгруппированных процессов, объединенных в 5

³ «Шесть сигм» – шестикомпонентная система улучшений (см. далее по тексту).

групп: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие.

И наконец, что такое «методология управления проектом»? Эстер Коэн, менеджер по маркетингу в *Workamajig*, считает, что «это набор руководящих принципов и процедур для управления проектами» [29]. От того, какую методологию выберет руководитель, будут зависеть работа и взаимодействие внутри команды. Рассмотрим ключевые и наиболее известные методологии.

Чаще всего *Agile* сравнивают с *Waterfall* (англ. «водопад»), или каскадной моделью (рисунок 2.1). Данная методология используется и сейчас, однако является одной из самых «старых»: впервые о ней заявил в 1970 году американский ученый в области информатики Уинстон Уокер Ройс. Главные характеристики каскадной модели – последовательность и ориентированность на требования. Для ее применения Владелец продукта и команде требуется четкое представление о том, каким должен быть проект, ведь когда он уже будет в процессе, скорректировать курс не представится возможным. Каждый этап работы автономен, это означает, что для начала выполнения следующего шага необходимо завершить предыдущий.



Рисунок 2.1 Схема работы методологии *Waterfall*

Методология *Waterfall* имеет несколько преимуществ:

- простота применения: благодаря интуитивно понятной системе работы данного метода, его можно легко освоить и внедрить, даже не имея опыта;
- структурированность: жесткость *Waterfall* может быть и недостатком, однако она позволяет четко разделить и организовать работу в виде этапов. Поскольку нельзя вернуться к завершенной работе, необходимо сразу идеально ее выполнить.

Вместе с тем в число недостатков входят:

- высокий уровень риска: он обусловлен именно жесткостью рамок и выполнения. Если понадобится внести изменения в проект, придется начинать планирование нового;

– сложный первый этап: вся методология построена на требованиях, поэтому важно еще в самом начале проекта правильно их понять и изложить. По этой причине *Waterfall* не подходит для долгосрочных проектов.

В правительстве Великобритании существует своя официальная методология управления проектами *PRINCE2*, которая является обязательной в работе над государственными проектами. Она основывается на 7 принципах (рисунок 2.2):

1. Постоянная оценка целесообразности.
2. Учет предыдущего опыта.
3. Определенные роли и обязанности.
4. Поэтапное управление.
5. Управление по исключению.
6. Сосредоточенность на продукте.
7. Адаптация к внешним условиям проекта [29].



Рисунок 2.2 Схема работы методологии *PRINCE2*

Преимуществом методологии является подробное документирование и учет предыдущего опыта. Считается, что это позволяет снизить риски. Тем не менее, недостаток у такого подхода есть: документацию сложно адаптировать к изменениям, поэтому, если требования к проекту изменятся, нужно будет начать заново и перераспределить ресурсы, что замедлит ход работы.

Метод критического пути – *Critical Path Method* – появился в сфере разработки программного обеспечения, однако отлично подходит для проектов иного типа (рисунок 2.3). Термин был введен в 1993 году. Анализ задач и определение их длительности и зависимости друг от друга, позволяет понять, какие работы можно выполнять одновременно, а какие поэтапно.

Метод основан на классификации необходимых для выполнения действий, чтобы достигнуть цели иерархической структуры работ (*Work*

breakdown structure). WBS – это «структура декомпозиции, которая представляет собой схему, где задачи проекта отражают их отношение друг к другу и к проекту в целом» [20].

Преимущества CPM:

- акцент на длительности работ и взаимосвязях между ними позволяет лучше спланировать задачи;
- расстановка приоритетов: успех CPM во многом заключается в определении и организации важных и второстепенных задач, что позволяет оптимально распределить ресурсы.

Недостатки метода критического пути:

- для качественного планирования необходим опыт;
- отсутствие гибкости: в этом заключается схожесть с *Waterfall* и *PRINCE2*. Необходимо составить четкий план с самого начала, иначе высок риск столкновения с неудачей, поэтому CPM не подходит для проектов с изменяющимися требованиями.

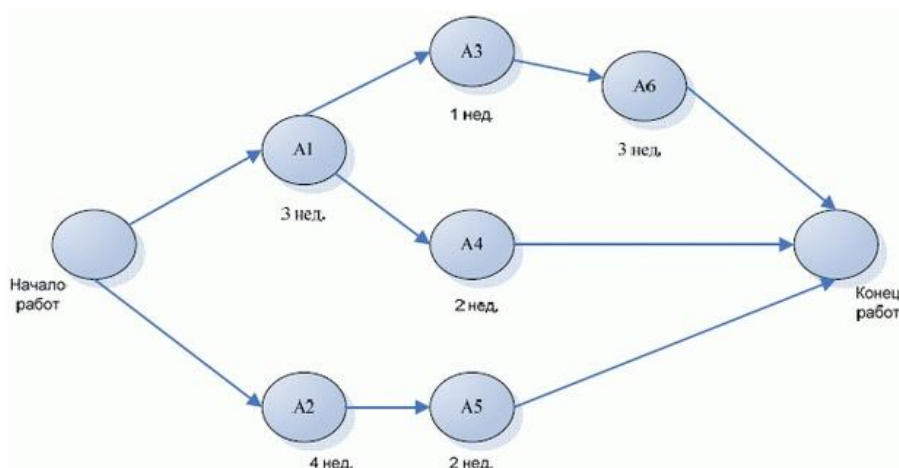


Рисунок 2.3 Схема работы методологии CPM

Методология «Шести сигм» – *SIX SIGMA* – была разработана и применена специалистами компании *Motorola* в 1986 году. Проблема, с которой она столкнулась, заключалась в высоком проценте бракованной продукции. Действия руководства были ориентированы на улучшение эффективности проектных процессов с целью получения более качественного продукта за счет уменьшения возможных рисков и дефектов, что подтверждает прямое отношение к “бережливому производству”. Как и любая методология, *SIX SIGMA* имеет свои фазы (рисунок 2.4):

1. Определение возможностей.

На данном этапе устанавливаются конечные цели и проектные рамки, обсуждаются проблемы, которые требуют незамедлительных решений для

установления нужной величины отклонений, и процессы, которые необходимо улучшить.

2. Определение уровня производительности.

Поскольку «Шесть сигм» ориентирована на минимизацию дефектов и рисков, важным этапом является сбор информации о недостатках продукта из разных источников. Полученные данные обрабатываются и демонстрируются членам команды.

3. Анализ возможностей.

В рамках этой фазы выявляются обстоятельства, которые могли привести к образованию дефектов, расставляются приоритеты в необходимых шагах модернизации процессов.

4. Улучшение производительности.

Этап заключается в формировании новых решений для проекта, способных улучшить производительный процесс.

5. Контроль производительности.



Рисунок 2.4 Схема работы методологии *SIX SIGMA*

Происходит мониторинг программ, нацеленных на улучшение качества, оценивается результативность. [15]

Важной частью реализации методологии является определение ролей. В *SIX SIGMA* их три:

Champion (лидер) – это человек из руководства, например, директор компании. Именно он принимает решения, касающиеся запуска и реализации проекта, предоставляя необходимые условия и ресурсы.

Black Belt (черный пояс) – это специалист в области названной методологии. Можно провести аналогию со Скрам-мастером. «Черный пояс»

занимается инструктажем и обучением группы, отвечает за повышение квалификации сотрудников.

Команда – реализует методологию внутри проекта.

Важно заметить, что *SIX SIGMA* ориентируется не на сотрудников, а на высшее руководство.

Преимущества методологии:

- универсальность: использование «Шести сигм» для улучшения возможно во всех процессах организации;
- поэтапное решение проблем;
- ориентация на «бережливое производство»: качественный продукт без лишней документации и процессов.

Недостатки:

- современные методологии совершенствуют продукт путем более эффективного планирования и производства, в то время как «Шесть сигм» уделяет внимание допустимому числу дефектов;
- концепция методологии не имеет в виду изменения стиля управления или культуры организации. Это скорее «разовая помощь» для проекта.

Традиционные и гибкие методологии вовсе не исключают друг друга. Благодаря этому появились так называемые «гибридные» методологии, например, гибрид *Agile* и *Waterfall*, *Scrum* и *Kanban* (*Scrum-Ban*) или *Agile* и *PMBOK*. Данный феномен возник в процессе конкурентной борьбы между представителями гибких и классических методологий. Он включает в себя принципы как первых, так и вторых. *Agile* позволяет решать приоритетные задачи, находить и исправлять ошибки быстрее благодаря спринтам, своевременно реагировать на изменения рынка. *Waterfall* в свою очередь подходит для интеграционных проектов, состоящих из нескольких направлений работ. Фактически, в выборе лучшей методологии следует отталкиваться от размера, цели и сложности проекта.

В планировании гибридный метод основывается на классической декомпозиции работ, то есть составлении ИСР (иерархической структуры работ). Если проект представляет собой несколько направлений, каждая из них представляется в виде своей ветви ИСР. Это связано с тем, что разработка интеллектуального продукта может быть выполнена по принципам *Agile*, а работы по поставке оборудования или обучения конечных пользователей продукта – по принципам *Waterfall*. Если следовать классическому построению ИСР, проект разбивается на «пакеты», срок выполнения каждого – от двух до трех недель. Реализуя гибкое управление, можно разбить проект на двухнедельные пакеты, то есть спринты, по выпуску инкрементов.

Как и в случае *Agile*, «гибрид» имеет свой Манифест, который формализует практики, используемые в классических и гибких методологиях. Он состоит из четырех пунктов, два из которых дополнены подпунктами.

1. Руководящие принципы для гибридных методологий:

- гибридный проект управляется менеджером проекта с использованием классического метода построения ИСР (т.е. менеджер несет всю ответственность за проект);
- Скрам-мастер выполняет каждый *Agile*-спринт и поддерживает менеджера проекта;
- необходимо непрерывное групповое сотрудничество для постоянной отчетности о действиях и результатах и анализ хода выполнения работ проекта со стороны руководства.

2. Роли и обязанности руководителей проектов и Скрам-мастеров:

- менеджер проекта является Владельцем продукта (*Product Owner*);
- Скрам-мастер несет прямую ответственность за каждый системный сегмент проекта;
- ответственность за проект и продукт лежит на менеджере проекта;
- главная зона ответственности менеджера проекта – интерфейс проекта, требования к продукту, отзывы клиентов, определение компонентов и ИСР;
- Скрам-мастер отвечает за бэклоги, спринты и релизы;
- менеджер проекта создает команду, состоящую из Скрам-мастера и разработчиков продукта;
- Скрам-мастер создает команду на основе требований к продукту и сроков его поставки.

3. Описание гибридных процессов.

4. Оценки гибридного программного обеспечения [18].

Рассмотрим пример гибрида *Agile* и *Waterfall*, а также вариант их комбинирования.

Интеграция *Agile* и *Waterfall* кажется невозможной, но при грамотном использовании она позволяет продвигаться проекту вперед вдвое быстрее. Этому сопутствуют быстрые итерации, постоянная обратная связь с пользователем, тесная коммуникация с Владельцем продукта, заимствованные из *Agile*, и детальное планирование и обеспечение качества всего проекта еще на первом этапе, полученные из *Waterfall*. Степень преобладания одной из методологий можно регулировать исходя из задач проекта, потребностей членов команды и заинтересованных сторон. При этом «смешивать» подходы удобнее при продуманной иерархической структуре работ.

Авторы Манифеста предлагает следующий вариант использования данного гибрида.

1. Разработка требований к продукту и интервьюирование пользователей – *Waterfall*.
2. Создание исходной конструкции пользовательского интерфейса – *Waterfall*.
3. Циклы разработки и проектирования программного обеспечения – *Agile*.
4. Тестирование, создание инкрементов, сбор обратной связи – *Agile*.
5. Проведение бета-тестирования – *Agile*.
6. Запуск финальной версии – *Waterfall* [18].

Чтобы гибридная методология была работоспособной и приносила пользу как Владельцу продукта, так и Команде разработчиков, следует помнить следующие правила:

Во-первых, нужно доверять *Agile*-команде, поскольку доверие способствует различным экспериментам и поиску творческого решения проблем.

Во-вторых, так называемая *Face-to-face* коммуникация поощряет командную работу и сотрудничество внутри проекта. Ежедневные 15-минутные встречи, в которых принимают участие все члены команды, помогают держаться на одной волне.

В-третьих, чтобы верно корректировать вектор развития продукта, следует прислушиваться к своему клиенту. Обратная связь должна быть частой, желательно после каждой итерации.

В-четвертых, необходимо узнавать мнение команды о рабочих процессах и стратегиях развития, это способствует расширению прав членов команды [18].

Важно понимать, что одних знаний в области управления проектами мало, чтобы начать внедрять в устоявшиеся процессы работы редакции принципы гибких и жёстких методологий. Порой возникают ситуации, в которых опытный проектный менеджер не понимает, почему накопленные знания не дают никакого результата. Дело в том, что чаще всего руководитель оценивает обстановку в редакции, опираясь на собственный опыт и неумышленно игнорируя настроение в редакции (взаимоотношения между членами коллектива), опыт самих сотрудников и внешние показатели, которые мешают выбрать правильное направление. В таком положении стоит вспомнить о существовании модели *Synefin* или Кеневин, которую придумал Дэвид Сноуден, уроженец Шотландии.

Synefin в переводе с английского означает «среда обитания, место». «Термин используется для объяснения эволюционной природы любых сложных

систем. На основе модели создаются тактики поведения в определенной, чаще всего проблемной среде, будь то производство, работа проектной команды, деятельность отдела взаимодействия с поставщиками или даже компании в целом» [12]. Если взять работу редакции N, то в разных ситуациях существования, например, в условиях высококонкурентной среды, или наоборот, монополии, она будет претерпевать разные состояния – от упорядоченности до хаоса. Здесь важно понять, что конкретные методы управления могут быть использованы только в том случае, когда организация находится в подходящем состоянии для этих методов.

Для того чтобы разобраться, что такое модель *Synefin* и как она работает, следует опеределить понятие «система». Система – это любая сеть, в которой существует некая несогласованность. Система может быть довольно неопределенной, у нее может быть, а может и отсутствовать цель [6]. Принято считать, что классическая модель *Synefin* включает в себя 4 вида систем, каждая из которых имеет свою формулу принятия решений и методы управления: упорядоченные простые; упорядоченные сложные; запутанные или неупорядоченные сложные; хаотичные (рисунок 2.5). Рассмотрим их.

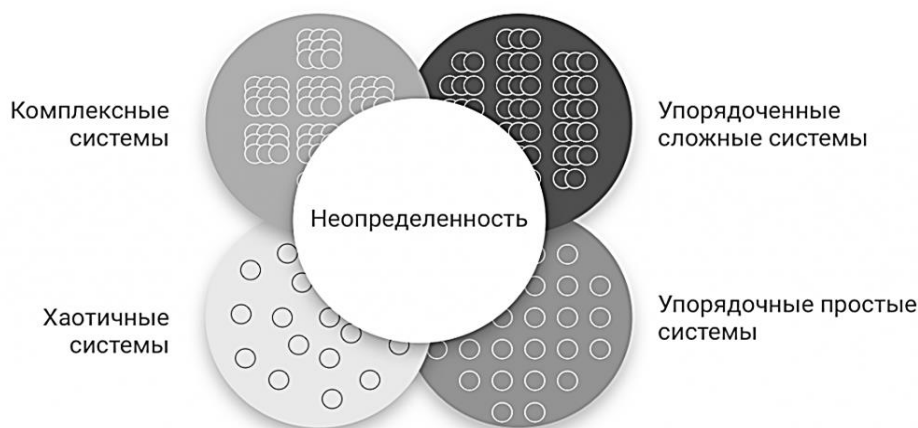


Рисунок 2.5 Классическая модель *Synefin*

Упорядоченные простые системы. Это среда, в которой у команды уже есть опыт и четкое представление, что создать, в какие сроки, и какой дан бюджет. В такой системе ясны причинно-следственные связи и существуют лучшие практики, к которым можно обратиться.

Формула принятия решений имеет следующий вид: определяем – классифицируем – реагируем. Лучшим методом работы для такой среды будет так называемый *Waterfall*, или каскадная методология управления проектами. Это метод управления, при котором проект реализуется пошагово: от определения требований к продукту до его сопровождения на выходе.

Изменения в процессе работы минимальны либо вообще исключены. Примером может служить строительство дома. Работники изначально следуют готовому плану, проекту здания, соблюдают требования в планировке помещений и т.д. В случае, когда заказчик захочет изменить что-либо в ходе работ, гибкость невозможна в принципе, так как в ситуации отклонения от следования первоначальному плану, намного проще закрыть данный проект и начать строительство нового здания.

Упорядоченные сложные системы. Это среда, в которой изначально решение проблемы неизвестно. При этом задача, которая стоит перед командой, не является уникальной, однако соответствующий опыт отсутствует.

Формула принятия решений следующая: определяем – анализируем – реагируем. Методами работы в такой среде могут быть подходы *PMI*, *PRINCE2* и *PMBOK*. Для примера можно взять выпуск газеты в невесомости. Здесь понятна технология изготовления, задача не является уникальной, однако среда, в которой предстоит работать, абсолютно новая, и ее влияние не очевидно.

Неупорядоченные сложные системы. Это та среда, в которой задача непонятна, при этом команда с подобной проблемой сталкивалась в прошлом и имеет опыт разрешения ситуации. Связи внутри среды настолько запутаны, что при двух одинаковых воздействиях на систему на выходе можно получить совершенно разные результаты. Именно поэтому здесь важно экспериментировать и проявлять гибкость. Проведенные «опыты» не обязательно будут только успешными или только неудачными, но они позволят лучше понимать происходящее.

Формула принятия решений: измеряем – определяем – реагируем. В данной ситуации отлично подойдет *Agile*, который, во-первых, позволит ставить эксперименты внутри спринтов, во-вторых, менять направление работы в зависимости от полученных результатов. Отличным примером будет проект по созданию какого-либо приложения или сайта. Предположим, что у Владельца продукта есть журнал требований, бизнес-план, видение рынка и желаний пользователей. Однако в процессе итераций над приложением или сайтом ставят эксперименты, то есть меняют функционал, дизайн и т.д., а затем дают бета-версию пользователям. После получения обратной связи работа над продуктом продолжается и уже в ходе следующей итерации он может выглядеть совершенно иначе. Еще одним примером может служить выпуск новости. Задача совершенно понятна, однако в каком виде подать информацию – вопрос открытый. Сделать это в виде текста с фотоиллюстрациями, снять репортаж или, возможно, подготовить слайд-шоу? В зависимости от выбранного формата реакция людей и степень запоминаемости материала будут разными. Это эксперимент, который

демонстрирует, оценит ли аудитория выбранный вариант, а также позволяет отнести редакцию СМИ именно к неупорядоченным сложным системам.

Хаотичные системы. Среда, в которой существуют совершенно новые задачи, с которыми никто никогда не сталкивался, и конкретного метода работы не существует. Считается, что попытка разобраться в подобной среде есть путь к инновациям.

Формула принятия решений выглядит таким образом: действуем – определяем – реагируем. Практики в состоянии хаоса постоянно будут новыми: «Хаос – это часто состояние кризиса и инноваций, которые всегда идут бок о бок. Из состояния хаоса есть два возможных выхода: ввести жесткие ограничения и получить упорядоченную простую систему, либо быстрыми действиями, которые уменьшат хаотичность, позволить системе перейти в состояние неупорядоченной сложной» [6].

Таким образом, важным является тот факт, что для разных ситуаций необходимы разные инструменты и инструкции к действию. *Agile* не будет работать в простой упорядоченной системе так же, как и каскадная модель управления проектом не будет работать в неупорядоченной сложной системе. Это еще раз доказывает, что ни одна методология не является панацеей.

2.2 Методы Agile в менеджменте редакции СМИ

Мартин Белами, ведущий специалист UX (*User Experience*, Пользовательский опыт) в *The Guardian*, считает, что между журналистикой и разработкой программного обеспечения можно провести некоторые параллели, касающиеся цикла совершенствования в традиционном печатном издании: «Это модель, в которой вы публикуете первое издание, а потом замечаете в нем некоторые ошибки, и вы публикуете второе издание, а затем история немного развивается, и вы публикуете третье издание, и к четвертому изданию вы все делаете правильно. Я думаю, что это во многом отражает итеративный подход к разработке программного обеспечения» [35].

Один из директоров *Deseret Digital Media* Брэди Мортенсен считает, что на самом деле новостные организации практикуют много *Agile*-методов, например, ежедневные собрания являются обычной практикой, а продолжительность спринта у телевизионных каналов и печатных изданий составляет один день, конечным продуктом которого являются выпуски новостей или готовая газета. «Что помогло бы традиционным новостным организациям, так это признать, что то, что они уже делают, и есть *Agile*, но из гибкой методологии следует брать еще больше полезных инструментов» [34]. Принятие *Agile* охватит следующие вопросы:

Что такое продукт?
Какова продолжительность спринта?
Когда планируется спринт?
Когда будет обзор спринта?
Кто входит в команду разработчиков?
Кто является Владельцем продукта?

Если ответить на перечисленные вопросы, станут более понятны роли в редакции, а также цели и задачи.

Продуктом является тот контент, который читатели хотят получать. Как говорилось выше, продолжительность спринта составляет один день, поскольку за этот период создается выпуск новостей или готовая газета. Сам спринт планируется в начале каждого дня, во время встречи обсуждается, над какими историями будут работать команды, какие трудности могут помешать сделать работу в срок и как их устранить. Обзор спринта включает в себя разбор опубликованных материалов, итоговую аналитику по ним для адаптации выводов к статьям следующего спринта и планируется в конце каждого дня. В команду разработчиков входят журналисты, фотокорреспонденты, редакторы, художники-графики, видеографы и другие специалисты, работа которых необходима над конкретной историей. Владельцем продукта является ответственный редактор.

В 2016 году глава по дистрибуции цифрового контента *Financial Times* Робин Квонг опубликовал на своем сайте *robinkwong.com* статью *Why news rooms need project managers* (Зачем редакциям менеджеры проектов), в которой попытался изложить грани пересечения журналистики и новых для нее технологий управления. Свое объяснение Робин Квонг начал с рассказа об организации работы в *Financial Times*: в данном издании отделы новостей – это сложные системы, каждая из которых организована по очень узким направлениям. В редакции газеты есть специалисты по написанию заголовков, редактированию, составлению отчетов. Важно подметить, что отделы в редакциях белорусских печатных СМИ устроены по такому же принципу: в разных кабинетах сидят специалисты, занимающиеся подготовкой материалов, вёрсткой, вычиткой, что свидетельствует о том, что печатная газета является зрелой средой с четко определенными правилами и передовой практикой.

В случае *Financial Times* подобная структура служила очень долго, дала изданию скорость и масштаб. Но, как утверждает Робин Квонг, отчасти из-за своего успеха, подобная организация труда «приучила нас работать в специализированных бункерах и реагировать на новые ситуации, используя новые бункеры. Мы были наивны, полагая, что если расставить все по местам, то система начнет работать, упуская тот факт, что сегодня все меняется очень быстро» [33]. Традиционная планировка редакций претерпела множество

изменений, во-первых, из-за появления интернет-платформ, во-вторых, из-за потребности в удовлетворении желаний читателей, которые все больше переходят на «мобильные» новости. Но в проектном управлении перемены – это хороший знак.

Робин Квонг утверждал, что редакции все чаще будут оказываться в сложных и новых для них ситуациях, где старые методы работы не смогут помочь и не будет хорошо отлаженных систем, к которым можно было бы вернуться. Это может произойти по разным причинам, например, увеличение количества интерактивных и графических проектов: они требуют сотрудничества не только с другими отделами, но и специалистами, не относившимся ранее к средствам массовой информации.

Несколько лет назад на вопрос «Как рассказать историю?» было относительно легко ответить. Сегодня вариантов, как лучше это сделать, достаточно: в форме «вопрос-ответ», лонгрида, мультимедийной истории, таймлайна. Тут вступает в дело проектный менеджмент: когда старые шаблоны больше не применяются в цифровой среде и каждое усилие – своего рода эксперимент, показывающий, будет ли этот вариант работать. И ответ на заданный вопрос до сих пор во многом лежит на плечах редактора, однако перечень навыков, необходимых для реального выполнения поставленной задачи, растет как с масштабом проекта, так и с тем, насколько уникальным он является.

Робин Квонг уверен, что успех проектного менеджмента заключается в том, насколько хорошо журналисты, программисты, дизайнеры могут работать в одной команде. Если у первого есть идея нового формата изложения новости, задача команды состоит в создании отдельных продуктов или функции для достижения этой цели. Менеджер проектов нужен, чтобы «помочь укротить хаос, сокрушить энтропию и освободить журналистов и других работников, чтобы они делали то, что умеют делать лучше всего» [33].

Руководитель отдела новостей *The Wall Street Journal* Кейт Бейли считает, что «лучший способ узнать, нужен ли менеджер проекта для конкретной инициативы – это понять, можно ли этот продукт повторно использовать в будущем для других экспериментов» [28]. Если это единичный случай, когда история требует одноразовой инфографики, собирать целую команду и проект-менеджера нет смысла.

Основные вопросы в том, чем главный редактор или заведующий отделом отличается от проект-менеджера и когда эти две роли должны существовать? В своей работе *Why editors not project managers* (Почему редакторы не менеджеры проектов) Робин К. ответил и на них. Управление проектами чаще всего подразумевает наличие двух составляющих: организация и коммуникация. Это два навыка, которые можно найти и у успешного

главного редактора. В кино и на телевидении две роли разделяются на продюсера и режиссера. Эквивалентом подобного в газетах можно назвать следующее: главная обязанность редактора – обеспечить соответствие проекта журналистскому видению, он может быть ознакомлен с частью процесса производства, но не должен вмешиваться в него; задача менеджера проекта – планировать заранее, следить за коммуникацией, рабочими процессами, соблюдением сроков производства. Традиционно эти обязанности выполняются одним лицом. Сам Робин Квонг имел опыт совмещения обязанностей во время создания серии *Wearables At Work* (Предметы одежды в офисе), но пришел к следующему выводу: «Это было самой большой проблемой для всего отдела новостей. Я думал сразу над несколькими вопросами: Как лучше рассказать историю? Какие метрики использовать? Как их тестировать?» [28].

При этом важно понять, каким образом *Agile* может помочь новостным изданиям улучшить производственный процесс и управлять временем и ресурсами. Редакции в своей работе уже много лет применяют некоторые из принципов гибких фреймворков, даже не подозревая об этом.

Джон Стефани из *National Public Radio* дает такое определение *Agile*: «Набор принципов, используемых для улучшения совместной работы групп над проектами. Он наиболее часто используется в разработке программного обеспечения, но может быть применен и в других областях, включая сбор и подготовку новостей» [35] и считает, что методология стала частью журналистики, когда перед редакциями появилась задача объединения журналиста и технолога.

Ричард Шеридан из компании по разработке программного обеспечения *Menlo Innovations* говорит следующее: «*Agile* признает, что люди запрограммированы на ошибки, точка зрения гибкой методологии такова: как насчет того, чтобы создать систему, которая позволяет нам совершать ошибки, пересматривать, обнаруживать их как можно быстрее и исправлять прежде, чем они убьют нас?» [35]. Быть гибким означает реорганизовывать рабочие процессы таким образом, чтобы работники могли совершить ошибку как можно быстрее и получить по ней обратную связь. Поэтому следует устанавливать короткие циклы работы и коммуникации, а затем продолжать работу над продуктом, даже если после очередного спринта он выглядит не так, как было задумано вначале.

В *Washington Post* считают, что если редакция использует *Agile*, постоянно совершенствуясь, то работа над проектом никогда не будет окончена. В подтверждение этому на одной из конференций, посвященной *digital*-журналистике, исполнительный продюсер *Washington Post* Кори Хайк заявил: «Мы всегда считаем веб-сайт нашего издания бета-версией. Изначально платформа разрабатывалась в течение трех-четырех месяцев с целью

подготовить ее к летним Олимпийским играм 2012-го года, но мы начали использовать ее раньше, во время предвыборной кампании США. Мы постоянно вносили что-то новое, после делали отчет об ошибках. Анализировали и вносили правки. Такая система действует до сих пор» [35].

Кори Хайк в одном из интервью поделился тем, как именно работает гибкая методология в *Washington Post*. Команды состоят из разработчика, дизайнера, редактора, журналиста. Это позволяет отказаться от долгого процесса планирования и работы над историей, когда сначала журналист пишет текст, фотокорреспондент отдает снимки, технический работник обрабатывает их и верстает готовый материал на газетную полосу или сайт, а они все в одной команде работают над материалом в одно время.

Вместо того чтобы следовать всем принципам *Agile*, отдел новостей разработал «бета-мышление». «Все делают свою работу, а затем мы ведем записи. Это почти как живой блог о работе над проектом» [35]. После происходит публичное тестирование, команда получает обратную связь от читателей, анализирует и вносит новые изменения.

Chicago Tribune также использует лишь некоторые принципы работы *Agile* в редакции. Самое важное – ориентированность на читателя: команда разработчиков новостного приложения начинает с того, что отвечает на следующие три вопроса: Кто наши пользователи?, Что им нужно?, Какие функции мы можем предложить для удовлетворения их информационных потребностей? [35].

Команда записывает полученные данные на карточках и сортирует их по категориям «обязательно», «хотим», «возможно», «безразлично». Секрет процесса в том, что, разбирая их, члены команды выбрасывают две последние категории, а затем размещает оставшиеся в порядке приоритета для пользователя.

Редактор является Владелец продукта, команда разработчиков состоит из журналистов, дизайнеров, фотографов и других специалистов, связанных с созданием контента. Во время ежедневных «стоячих» встреч, которые длятся 15 минут, команды координируют друг друга, кто и над какими историями работает, какие вопросы и трудности могут возникнуть и как их можно устранить. Цель состоит в том, чтобы как можно быстрее выпустить новости, а затем получить обратную связь от читателей, проанализировать комментарии и замечания и адаптировать их к следующему циклу.

Таким образом, использование *Agile* в создании контента имеет общие черты с использованием гибкой методологии для разработки программного обеспечения. Основным моментом является то, что в обоих случаях есть четкое определение дедлайна и видение, что такое готовый продукт, какими

качествами он должен обладать, какие запросы пользователей и читателей должен удовлетворять.

Если вернуться к так называемой «карте ценностей», команда в редакции должна иметь четкое представление о том, каковы потребности читателей, как издание отвечает данным потребностям, какие элементы в работе редакции нужно изменить, чтобы увеличить качество создаваемого средства массовой информации.

Причины перехода на *Agile* могут быть совершенно разными: работа движется медленно, продукт никак не доходит до стадии выпуска и т.д. В примерах, приведенных выше, можно заметить, что ни одна редакция не погрузилась в использование гибких методологий с головой: она внедряет лишь некоторые принципы организации труда, отношения к выпускаемому продукту, будь то новостная лента на сайте, газета или эфир на телевидении. Но если вопрос создания гибкости в редакции стоит особо остро и требует незамедлительных решений, лучший выбор для начала – это *Kanban*.

Kanban, как было отмечено выше, сегодня является одной из самых быстро развивающихся областей *Agile*. Он достаточно прост в понимании, а его внедрение не требует особых затрат, кроме того, плюс метода в том, что он может применяться как целой командой, так и отдельным человеком, чтобы контролировать объемы и выполнение работ.

Согласно книге Роба Коула и Эдварда Скотчера «Блистательный *Agile*. Гибкое управление проектами с помощью *Agile*, *Scrum* и *Kanban*», реализация методологии включает в себя пять этапов, а именно визуализацию рабочего процесса, определение рабочей нагрузки для каждого момента времени, выработка мер контроля, оценивание и улучшение рабочего процесса.

Говоря о визуализации, авторы имеют в виду представление работы от точки «сделать» до конечного «сделано». Некоторые включают еще один пункт под названием «в процессе». Он помогает понять, какую часть работы приняли в исполнение, но еще не завершили. Кроме того, если задание долго задерживается на одном месте, есть смысл разобраться, на каком этапе работа замедлилась и что этому поспособствовало. Другие разбивают путь от точки А до В на несколько серий, например «план», «разработка», «тестирование», «исправление». «Никогда не перемещайте задачу в колонку «Сделано» преждевременно. Почти сделано, на 99 % сделано – это еще не завершено. Не спешите, даже если продемонстрировать прогресс кажется необходимым» [10, с. 132]

Определение рабочей нагрузки также играет большую роль, ведь если попытаться сделать все и сразу, вырастает риск потерпеть неудачу. В *Kanban* существует показатель *WiP*, что означает *Work in Progress* или «работа в процессе». Суть заключается в ограничении количества выполняемых задач,

которые находятся «в процессе». Это позволяет сбалансировать поступление новых задач, оценить время на выполнение какого-либо отрезка работы, тем самым повысить эффективность.

Контроль рабочего процесса необходим на любом предприятии, в том числе редакции. Здесь важно понимать, что успешное создание продукта от начала до конца должно характеризоваться высокой эффективностью и соответствию ценностям компании.

Для объективного анализа рабочего процесса необходимы четкие представления о нем. Здесь может помочь его конкретизация, поскольку коллективное понимание проекта помогает обсудить и оценить его непредвзято, конечно, при наличии критериев успешности.

Определив начальный формат канбан-доски важно решить, каким видом данного инструмента в редакции будет пользоваться удобнее: физическим или цифровым. Оба варианта имеют свои достоинства и недостатки. Поскольку главной характеристикой доски является ее нахождение в центре внимания, то физическая подойдет больше, но если мы говорим о мобильности и быстром доступе, то цифровая, например, сервисы *Trello* (рисунок 2.6) или *Jira*.

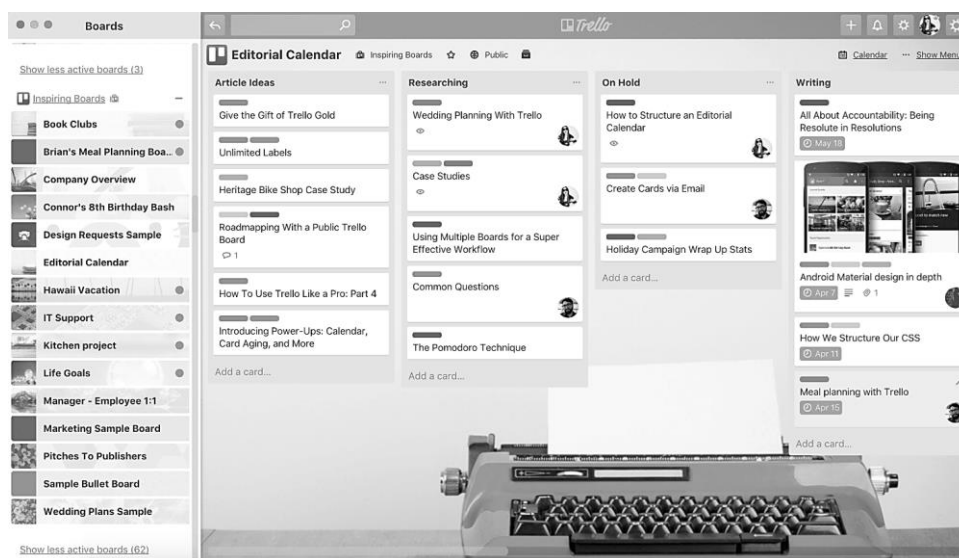


Рисунок 2.6 Вид окна канбан-приложения *Trello* для новостной редакции

Несмотря на формат доски, ключевым моментом является список выполненных задач, находящихся в графе «сделано». Именно он определяет Журнал требований продукта, который используется и в иных методологиях *Agile*. При этом данный документ в *Kanban* имеет некоторые важные отличия.

Например, задачи должны быть равного объема. В данной методологии разделение одной большой задачи происходит на приблизительно равные отрезки, даже если таких частей будет очень много. Род Коул считает, что это

подтвержденный метод для улучшения производительности и прогнозирования времени завершения работы, как и сравнение аналогичных показателей [10, с. 137]. Обновление журнала требований происходит регулярнее и чаще, чем в иных гибких методологиях. Так, новые записи в нем могут появляться каждый день.

Таким образом, *Kanban* подходит для:

- внедрения *Agile*-менеджмента с минимальными рисками и затратами,
- определения существующих рабочих процессов и проблем, связанных с их реализации,
- контролирования большого количества несвязанных задач,
- ограничения количества выполняемых в данный момент задач и их качественной реализации,
- привития гибкого мышления команде.

Выводы по главе 2

Базовым для адаптации гибких методологий категории *Agile* для работы современного СМИ является понятие проекта. Проект направлен на создание уникального продукта, услуги или результата.

Окончание проекта может быть обусловлено несколькими причинами: цели проекта были успешно достигнуты, достигнуть цели проекта является невозможным, заказчик прекращает работу из каких-либо побуждений. Отличительной чертой проекта является уникальность создаваемого продукта, услуги или результата.

Управление проектом осуществляется путем обязательного выполнения 47 процессов, сгруппированных в 5 этапов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг, контроль и закрытие. Обязательным на стадии планирования проекта является составление ИСР, или иерархической структуры работ. Она представляет собой декомпозицию больших этапов на мелкие пакеты работ, которые можно выполнить в течение одной итерации.

В новостной редакции могут использоваться жесткие, гибкие и гибридные методологии управления проектами. В ряд наиболее известных методологий, в контексте которых существует *Agile*, входят:

- *Waterfall*,
- *PRINCE2*,
- *Critical Path Method*,
- *SIX SIGMA*,
- *Scrum-Ban* и другие.

Гибридные методологии возникли как реакция на конкуренцию между *Agile* и жесткими методологиями управления. При этом стоит принять во внимание, что правильное использование подобной интеграции позволит продвигаться по проекту СМИ вдвое быстрее, чем при использовании гибких и жестких методологий по отдельности. Степень преобладания одной из них можно регулировать в соответствии с задачами медиапроекта.

Знаний в области управления проектами, особенно у специалистов из творческих сфер деятельности, не всегда достаточно. Порой даже опытный проектный менеджер не понимает, почему накопленный опыт не дает никакого результата. Помочь разобраться может модель *Synefin*. Согласно этой модели, существует 4 системы, в которых могут существовать организации, в том числе редакции: упорядоченные простые системы, упорядоченные сложные системы, неупорядоченные сложные системы, хаотичные системы. В соответствии с ними в разных компаниях и ситуациях будут работать отдельные методологии.

Опыт западных коллег показывает, что редакции СМИ не переходят на *Agile* целиком, а внедряют лишь часть принципов в процессы работы. Вместе с

тем, чаще они прибегают к использованию *Kanban* или его гибридов. Данная методология несет минимальные риски и затраты, определяет существующие рабочие процессы и связанные с ними проблемы, способна контролировать большое количество несвязанных задач, ограничивает количество выполняемых в данный период времени работ и прививает гибкое мышление команде.

ГЛАВА 3

АДАПТАЦИЯ ТЕХНОЛОГИЙ AGILE-МЕНЕДЖМЕНТА К РАБОТЕ БЕЛОРУССКИХ МЕДИА

В практике работы отечественных медиа технологии менеджмента СМИ, связанные с развитием бизнес-потенциала, особенно в редакциях государственных газет, используются скорее стихийно, нежели планомерно. Рассмотреть модель внедрения технологий «зонта» *Agile* целесообразно на примере современной редакции СМИ государственной формы собственности, которая бы включала основное печатное издание – газету, журнал и соответствующий сайт. По этому критерию нами была избрана «Белорусская военная газета. Во славу Родины».

3.1 Потенциал внедрения Agile-технологий в редакции СМИ

Оценим потенциал избранного медиа в развитии редакции средствами *Agile*, для чего проанализируем историю, внутренние процессы редакции, ее структуру, нормативную и деловую документацию, сочетание технической, содержательной и финансовой деятельности.

«Белорусская военная газета. Во славу Родины» была основана 22 июня 1921 года. Изначально она носила название «Красноармейская правда» – именно под таким именем вышел первый номер газеты органа Реввоенсовета Западного фронта. Каждый раз после преобразования Западного фронта – сначала в Западный военный округ, а затем в Белорусский военный округ – менялся и подзаголовок издания. В период, когда «Красноармейская правда» выходила в Смоленске, она поддерживала тесные связи с литераторами. Например, в 1925 году в ней было опубликовано стихотворение Михаила Исаковского «У нас в деревне». А в 1926–1927 годах в издании начинает публиковаться Александр Твардовский. Активно с редакцией сотрудничал Кондрат Крапива. После освободительного похода Красной Армии в Западную Беларусь в 1931 году редакция «Красноармейской правды» была переведена из Смоленска в Минск.

22 июня 1941 года был выпущен особый, экстренный номер газеты, который извещал о нападении фашистской Германии. После того, как 24 июня враги достигли границ Минска, редакция была переведена в спецпоезд. Через несколько дней он сгорел во время бомбардировки. Несмотря на лишение полиграфической базы, выпуск газеты не прекратился. Новый поезд редакция получила лишь на пятый день. В 1942–1943 годах «Красноармейская правда»

выходила на русском, узбекском, туркменском, казахском языках. В названный период с газетой сотрудничали многие советские писатели. Среди них: Александр Твардовский, Вадим Кожевников, Евгений Воробьев, Михась Лыньков, Алексей Сурков и другие.

В составе 3-го Белорусского фронта «Красноармейская правда» дошла до Кенигсберга. В конце 1947 года газета стала выходить уже с новым названием – «Во славу Родины». В это время военные журналисты особое внимание уделяли изучению и обобщению фронтового опыта, популяризации имен героев. Именно сотрудники редакции первыми рассказали о мужестве и отваге Петра Гаврилова, Самвела Матевосяна, Пети Клыпы и других защитниках Брестской крепости.

Сегодня редакция газеты «Белорусская военная газета. Во славу Родины» входит в состав «Военного информационного агентства Вооруженных Сил Республики Беларусь «Ваяр», учредителем которого является Министерство обороны Республики Беларусь. Основными задачами агентства являются:

- объективное и оперативное информирование общественности по вопросам национальной безопасности, государственной политики в области обороны и по другим проблемам, находящимся в сфере интересов учредителя;
- сбор, обобщение, анализ и оценка информационной обстановки в интересах обеспечения деятельности органов государственного управления;
- создание, выпуск, тиражирование и распространение, в том числе посредством интернета, в Республике Беларусь и за ее пределами периодических и непериодических печатных изданий, информационных вестников и другой издательской продукции;
- создание и функционирование корреспондентской сети военных средств массовой информации на территории Республики Беларусь и за ее пределами;
- организация и проведение информационных мероприятий: лекториев, семинаров, научно-практических конференций и иных мероприятий по вопросам военной науки;
- осуществление рекламной деятельности, в том числе в интересах учредителя.

Заместитель начальника агентства – главный редактор газеты Игорь Владимирович Кандраль.

Структура редакции в контексте общей организационной структуры государственного учреждения «Военное информационное агентство Вооруженных Сил Республики Беларусь «Ваяр» [Приложение А] представляет собой 3 корреспондентских отдела, отдел подготовки материалов, отдел компьютерного дизайна и вёрстки, которые подчиняются заместителю начальника агентства – главному редактору печатных СМИ. Работа

финансового отдела, отдела информационного сопровождения, отдела программного обеспечения и безопасности информации, группы рекламы и организационно-планового отдела распространяется на все агентство (рисунок 3.1).

Газета выходит 3 раза в неделю по вторникам, четвергам и субботам. Примерный тираж газеты в 2020 году составляет 14,2 тыс. экземпляров. Отметим, что в 2018 году «Белорусская военная газета. Во славу Родины» была ежедневной, то есть выходила 5 раз в неделю, и имела тираж около 21 тыс. экземпляров. После, в 2019 издание сократило периодичность выхода до 3 раз в неделю, при этом тираж вырос до 24,5 тыс. экземпляров.



Рисунок 3.1 Структура редакции печатных СМИ

Финансирование редакции происходит из средств республиканского бюджета, а также денежных средств, полученных от приносящей доходы деятельности, а именно индивидуальной и ведомственной подписки, электронной подписки на сайт газеты, розничной торговли в киосках «Белсоюзпечать». Важно отметить, что при увеличении процента электронной подписки, которая на 40 % дешевле обычной, уменьшается процент остальных.

С целью более глубокого понимания работы редакции и выявления проблем, связанных с процессами внутри нее, были рассмотрены Устав агентства, положения об отделах, проведен SWOT-анализ и беседа с главным редактором И.В. Кандралем, а также рассмотрено последнее выполненное мной контент-аналитическое исследование газеты.

Первый (идеологической работы) и второй (боевой подготовки и строительства Вооруженных Сил) корреспондентские отделы имеют аналогичные функции, отраженные в Положениях, среди которых:

- подготовка оперативной, качественной информации, репортажей и аналитических материалов о деятельности войск и событий в стране;

- своевременное планирование размещение публикаций на страницах печатных и электронных СМИ агентства;

- установление тесных контактов с руководителями организаций, командными подразделениями, воинскими частями и соединениями, должностными лицами управлений Министерства обороны Республики Беларусь;

- работа с письмами читателей.

Третий – корреспондентский отдел – также обеспечивает планирование, наполнение, подготовку к выпуску и печать журнала «Армия» и приложений к нему. Вместе с тем, его функции дублируются в соответствии с Положениями о первом и втором отделах.

Отдел подготовки материалов занимается:

- литературным редактированием поступающих из корреспондентских отделов материалов, разработкой макетов полос номеров печатных изданий агентства, корректорской вычиткой оригинал-макетов полос номеров печатных изданий;

- принятием мер по предупреждению или устранению нарушений внутреннего технологического графика выпуска печатных изданий агентства;

- разработкой тематических месячных планов газеты;

- решением вопросов, связанных с информационным наполнением и художественным оформлением печатных изданий агентства;

- работой с электронной почтой и корреспонденцией, поступающей в агентство.

В состав отдела компьютерного дизайна и верстки входит 2 группы.

Первая – по подготовке периодических печатных изданий, вторая – по подготовке литературной и акцидентной печатной продукции.

Основными функциями отдела являются:

- предварительная работа с авторами материалов при подготовке оригинал-макета печатного издания;

- проведение редакторского и технического анализа авторского оригинала;

- доработка авторского оригинала, компьютерный дизайн, верстка и макетирование оригинал-макета печатного издания;

- определение оптимальных технологий редакционно-издательского процесса;

- дизайн и полиграфическое исполнение полиграфической продукции для нужд Вооруженных Сил Республики Беларусь и сторонних организаций;

- работа с почтовой корреспонденцией, поступающей в агентство.

На финансовый отдел возлагаются следующие функции:

- разработка финансовой стратегии агентства;

- разработка проектов перспективных и текущих финансовых планов, прогнозных балансов и бюджетов денежных средств;
- расчет прибыли и налога на прибыль;
- обеспечение своевременного поступления доходов, оформление в установленные сроки финансово-расчетных и банковских операций, выплата заработной платы гражданскому персоналу;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности агентства;
- контроль над правильным расходованием денежных средств и целевым использованием собственных средств;
- ведение учета движения финансовых средств и составление отчетности о результатах финансовой деятельности в соответствии со стандартами, контроль правильности составления и оформления отчетной документации, своевременности ее предоставления;

Функционирование отдела информационного сопровождения заключается в следующем:

- подготовка информационных материалов для размещения в печатных средствах массовой информации и на официальном Интернет-портале Министерства обороны;
- обмен информацией с сайтами государственных органов, информационными порталами, сайтами информационных агентств, с печатными и электронными СМИ;
- распространение информационных материалов через различные источники (официальные аккаунты Министерства Обороны в социальных сетях Facebook, Vkontakte, Twitter, Instagram, YouTube и других);
- подготовка материалов для информирования населения Республики Беларусь и международной общественности о деятельности Вооруженных Сил;
- осуществление информационной поддержки сайтов и Интернет-проектов, реализуемых либо сопровождаемых агентством.

Отдел программного обеспечения и безопасности подчиняется заместителю начальника агентства – главному редактору электронных СМИ и отвечает за:

- проведение работ по сопровождению информационных Интернет-ресурсов, в том числе Министерства обороны и Вооруженных Сил Республики Беларусь;
- проведение инсталляции, настройки, оптимизации и сопровождение системного программного обеспечения, освоение и сопровождение прикладных программных средств;
- администрирование локальной вычислительной сети;

- осуществление тестирования, профилактических и ремонтных работ отдельных устройств вычислительной сети с целью поддержания их работоспособности;
- устранение возникающих сбоев в программном обеспечении и базы данных;
- осуществление мониторинга аппаратных средств и средств программного обеспечения и подготовка предложений по их модернизации;
- участие в организации разработки тематических планов;
- получение необходимых информационных материалов;
- работа с почтовой корреспонденцией, поступающей в редакцию.

Группа рекламы как структурное подразделение подчиняется заместителю начальника агентства по редакционно-издательской деятельности и рекламе. В перечень функций данного отдела входит:

- обеспечение успешной рекламной деятельности агентства;
- формирование рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности;
- выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления;
- изучение рынка сбыта и покупательского спроса с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на который должна быть направлена реклама, ориентирование рекламы на целевые группы по профессии, возрасту, покупательской способности, полу;
- разработка рекламных текстов, эскизов и макетов каталогов, буклетов;
- подготовка рекламных и информационных материалов;
- заключение договоров по рекламированию продукции или услуг со сторонними организациями в случаях полномасштабной рекламы на телевидении, в средствах массовой информации, городском общественном транспорте;
- анализ влияния проведенных и проводимых рекламных мероприятий на изменение спроса на производимую продукцию или оказываемые услуги;
- организация и осуществление сотрудничества с рекламными агентствами, типографиями, печатными изданиями;
- осуществление работы по популяризации деятельности агентства.
- осуществление взаимодействия с рекламными агентствами, типографиями, печатными изданиями.

Организационно-плановый отдел (и материально-технического обеспечения) подчиняется непосредственно первому заместителю начальника агентства. В соответствии с возложенными задачами отдел:

– готовит необходимые материалы для проведения аттестации офицерского состава, документы для заключения контрактов, награждению государственными наградами Республики Беларусь, перемещению, присвоению очередных воинских званий и увольнению военнослужащих;

– разрабатывает планы работы с кадрами на год, контролирует сроки его выполнения, перспективный план, резерв офицерского состава;

– формирует и ведет личные дела сотрудников агентства, вносит в них изменения, связанные с прохождением военной службы;

– разрабатывает план отпусков военнослужащих агентства и контролирует его выполнение;

– ведет учет профессионально-должностной подготовки офицеров агентства, организует подготовку занятий в части, касающейся учебно-материальной базы, учет отчетных документов;

– ежегодно обобщает предложения по повышению квалификации военнослужащих;

– оформляет прием, перевод и увольнение работников в соответствии с трудовым законодательством, положениями и приказами начальника агентства, а также другую установленную документацию по кадрам;

– формирует и ведет личные дела работников, вносит в них изменения, связанные с трудовой деятельностью.

В результате анализа функций отделов внутри редакции, а также иных в составе целого агентства, было выявлено следующее:

1. Функции и обязанности первого и второго отделов полностью совпадают.

2. В перечень функций некоторых отделов включены не свойственные деятельности отдела пункты. Например, отделу компьютерного дизайна и верстки вменяется обработка почтовой корреспонденции, хотя такая же обязанность возложена на три корреспондентских отдела. Также пункты 2.13, 2.14 и 2.15 Положения о работе отдела программного обеспечения и безопасности информации гласят, что его сотрудники должны принимать участие в разработке тематических планов, в получении информационных материалов от Министерства обороны, воинских частей и т.д., в работе с корреспонденцией, что никоим образом не соотносится со спецификой работы подразделения.

3. Работа группы рекламы распространяется на все агентство, что означает решение проблем всех подразделений с минимальной сосредоточенностью на благе, создаваемом конкретно для редакции печатных СМИ и других отделов.

Для того чтобы понять, в каких направлениях следует развиваться редакции, чтобы использовать сильные стороны и свести к минимуму угрозы и

слабости и максимально сориентироваться на реализации возможностей, был проведен SWOT-анализ.

Его задача – выявить причины эффективной и неэффективной работы редакции, продемонстрировать краткий анализ маркетинговой информации, то есть произвести «анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды» [15]. Это универсальная методика, которую можно легко применить как к работе организации, так и к повседневной жизни, что объясняет его широкую распространенность как метода анализа в маркетинге и менеджменте. Аббревиатура означает:

S – Strengths – сильные стороны.

W – Weakness – слабые стороны.

O – Opportunities – возможности.

T – Threats – угрозы.

Проведенный анализ редакции газеты «Белорусская военная газета. Во славу Родины» показал следующий результат [Приложение Б].

Сильные стороны:

1. Узкая специализация издания.

Основное преимущество – это определенная целевая аудитория с устойчивыми интересами. Вместе с тем, отсутствие аналогичных печатных изданий на современном рынке массовой информации Республики Беларусь позволяет приравнять первый пункт к максимальной конкурентоспособности в рамках специфики контента, издаваемого печатным СМИ.

2. Постоянное государственное финансирование.

Дотации со стороны государства сокращают риск уменьшения финансовой базы редакции, а также банкротства.

3. Наличие постоянной группы читателей.

Основными потребителями контента «Белорусской военной газеты» являются люди, которые имеют отношение к организациям, командным подразделениям, воинским частям и соединениям, либо являются должностными лицами Министерства Обороны. Поскольку государство не сможет нормально функционировать в отсутствие перечисленных подразделений, у названного печатного СМИ всегда будет читатель.

Слабые стороны:

1. Сильно выраженная вертикальная иерархия.

Несмотря на тот факт, что ни одна организация не может существовать без какой-либо иерархии и в любой группе людей всегда присутствует человек, имеющий формально или негласно больше власти, есть ситуации, когда звеньев в цепочке слишком много или эта иерархия сильно влияет на общую производительность и эффективность. Например, в редакции «Белорусской

военной газеты» рядовой сотрудник не может решить даже самый простой вопрос без согласия начальника – заведующего отделом, который в свою очередь идет с данной проблемой к главному редактору.

2. Высокая степень контролируемости государственным органом.

Данный фактор влияет и на контент, и на способы его изложения, что ограничивает развитие творческого потенциала сотрудников и демотивирует их.

3. Отсутствие достаточно частых встреч сотрудников редакции с целью обсуждения возможных сложностей в процессе подготовки издания.

Ввиду наличия «летучек» лишь по понедельникам, у сотрудников редакции нет возможности объявить об актуальных проблемах в работе, поскольку либо они уже решены, либо еще не наступили. Это оказывает значительное влияние на процесс подготовки издания и его выпуска, затрудняет своевременный выход СМИ, и вместе с тем снижает ощущение ответственности сотрудника за выполняемую работу.

4. Высокий средний возраст сотрудников.

Названный фактор свидетельствует о высокой компетентности штатных журналистов и технических работников, однако не означает владение новыми технологиями, стремление к изучению методов работы с ними, а также тенденций в развитии СМИ и т.д.

5. Сайт газеты не позволяет делать новый контент для Интернета.

Согласно ст. 1 гл. 1 Закона Республики Беларусь «О средствах массовой информации» сетевое издание – это «интернет-ресурс, прошедший государственную регистрацию в порядке, установленном Законом» [17]. В свою очередь интернет-ресурс – это «интернет-сайт, страница интернет-сайта, форум, блог, приложение мобильного устройства, иной информационный ресурс (его составная часть), размещенный в глобальной компьютерной сети Интернет, посредством которых распространяется массовая информация» [17]. Сайт «Белорусской военной газеты. Во славу Родины» является только интернет-ресурсом, что подтверждает перечень сетевых изданий, зарегистрированных в Госреестре СМИ на 30.04.2020. В данной ситуации контент сайта не может отличаться от публикаций в печатной версии газеты, за исключением фотоснимков и других изобразительных элементов.

6. Сильное разделение труда по отделам.

Об этой слабой стороне говорил Робин Квонг, глава по дистрибуции цифрового контента *Financial Times*. В данной редакции отделы организованы по очень узким направлениям (несмотря на наложение некоторых функций), что снижает степень взаимозаменяемости сотрудников и часто тормозит процесс создания продукта.

7. Низкий процент рекламных материалов и объявлений.

Основными источниками финансирования редакции являются подписка и государственные дотации. Вместе с тем, в случае их уменьшения, редакция окажется в неприятном положении, вызванном отсутствием дополнительных способов привлечения прибыли. Последние данные, полученные в ходе контент-аналитического исследования, где для выборки были использованы номера с 1 апреля 2018 года по 1 апреля 2019 года, показали: реклама и рекламные материалы в «Белорусской военной газете» составляют лишь 6 % от общего объема публикуемого контента.

Данные, касающиеся тематического содержания газеты и доли рекламного контента, изображены в виде диаграммы 3.1, составленной при написании курсовой работы «Менеджмент контента в газете «Белорусская военная газета. Во славу Родины» (Кузнецова И.В.; научный руководитель – Касперович-Рынкевич О.Н., 2019).

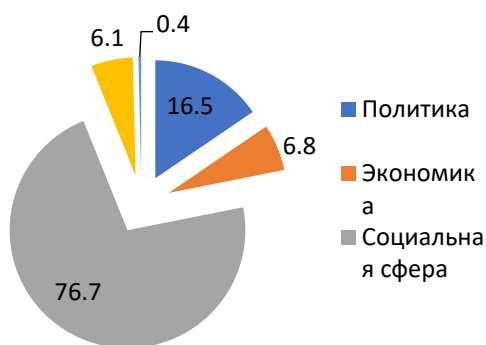


Диаграмма 3.1 Результаты контент-аналитического анализа газеты «Белорусская военная газета. Во славу Родины»

Возможности:

1. Повышение эффективности работы за счет тесного взаимодействия с иными подразделениями агентства.

Такой подход создаст больше возможностей в подаче контента, что определенно заинтересует постоянных читателей и приведет новых. Вместе с тем, это почва для экспериментирования и анализа реакции читателей на новые формы и жанры, что позволит редакции сориентироваться в возможных векторах развития.

2. Использование современных интерактивных инструментов для создания контента.

Сегодня такое словосочетание как «мультимедийная редакция» не является чем-то новым. Скорее данное определение – базовая характеристика для любой редакции СМИ. Сотрудники в ней не только мыслят мультимедийно, но и имеют компетенции и навыки работы с соответствующим инструментарием. Это многочисленные приложения и сервисы, позволяющие сделать контент разноформатным.

Например, к такому можно отнести статичные иллюстрации, фотоленту, слайд-шоу, графику, инфографику, аудиоиллюстрации, подкаст, мультискрипты или *interactive video*, интерактивные видеосюжеты, встроенные опросники и т.д.

3. Обучение сотрудников с целью повышения компетенций в разных отраслях работы редакции.

Залог успеха *Agile* не только в самоорганизованной команде, состоящей из творческих и дисциплинированных исполнителей, но и в их взаимозаменяемости. В команде есть эксперты в той или иной сфере, однако вместе с этим члены комьюнити имеют начальные или средние компетенции в нескольких областях, касающихся проекта. Несколько лет назад «универсальность» журналиста объяснялась его умением писать материалы, фотографировать и снимать видео. В некоторых случаях учитывались навыки обработки фотоснимков и монтажа. Сегодня же в этот перечень нередко входят *SEO*, *SMM*, работа с сервисами и программами по созданию инфографики, коллажей, слайд-шоу и т.д.

Например, если специалист по вёрстке в редакции традиционного печатного СМИ не смог выйти на работу, создание выпуска приостановится. Для *Agile*-команды это не станет «стоп-краном», ведь его временно сможет подменить другой сотрудник редакции.

Угрозы:

1. Сокращение государственных дотаций.

Систематическое финансирование со стороны государства является большим плюсом для редакций, однако не стоит забывать, что количество выделяемых денег нестабильно.

Так, например, согласно бюджету Республики Беларусь для граждан за 2018 год на поддержку телевидения и печатных изданий было выделено 102 млн рублей. В 2019 году данная цифра составила 136,5 млн рублей, в 2020 году на поддержку только телевидения и радиовещания было выделено 143,1 млн рублей, периодической печати и издательства – лишь 7,4 млн рублей (диаграмма 3.2).

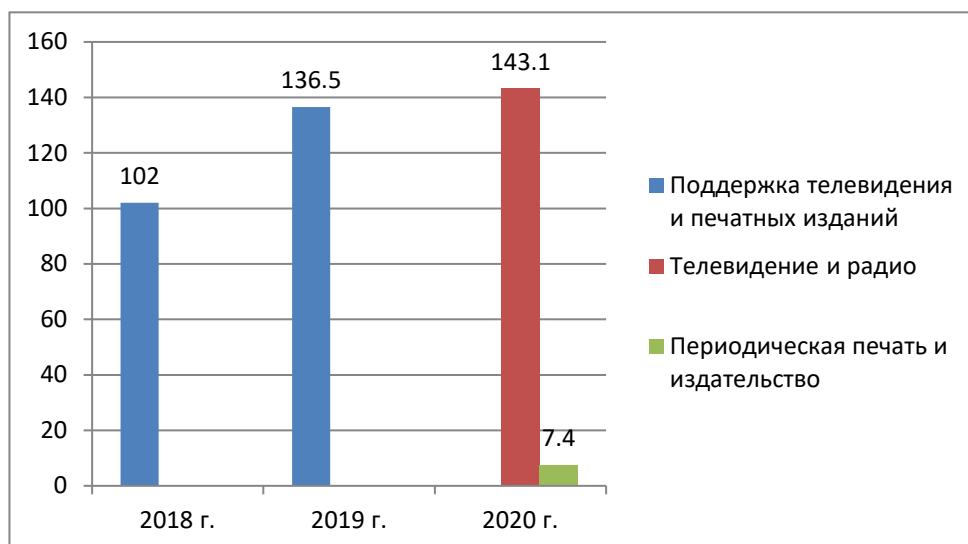


Диаграмма 3.2 Бюджетные средства, выделенные на поддержку СМИ

2. Снижение покупательской способности населения.

Согласно информации Национального банка Республики Беларусь, процент инфляции за март 2020 года к марту 2019 года составляет 4,9 %, что означает снижение покупательской способности населения. Сначала люди приобретают товары первой необходимости, а после выделяют средства для развлечений, в том числе получения информации. В условиях резкого роста инфляции, экономического кризиса и т.д. для «Белорусской военной газеты», распространение которой происходит посредством ведомственной и индивидуальной подписок, подписки на сайт газеты, а также розничной торговли в киосках «Белсоюзпечать», существует угроза потерять часть дохода от названных потоков денежных средств. Это может быть обусловлено отказом читателей от получения печатной версии газеты, либо массовым переходом на подписку в Интернете, которая практически в 2 раза дешевле.

Например, индивидуальная подписка на газету сроком в 6 месяцев обойдётся читателю в 45,30 рублей, в то время как подписка на сайт газеты на 1 месяц – 4,5 рублей, что равно 27 рублям за те же 6 месяцев.

3. Возможная потеря лояльности читателей вследствие определенных действий учредительного государственного органа.

Государственные средства массовой информации представляют интересы власти, передают сообщения ведомственных организаций и т.д. Однако не всегда транслируемая информация соответствует желаниям читателей либо их видению ситуации, что влечет за собой неодобрительную реакцию аудитории. 3 октября 2017 года произошла трагедия в военном городке Печи под Борисовом, которая вызвала огромный резонанс в обществе. В то время как социальные сети и негосударственные СМИ предлагали читателям негативное видение произошедших событий, перед государственными стояла задача свести к

минимуму возмущение людей, при этом пояснить позицию Министерства Обороны. Из-за невозможности согласиться с читателями многие редакции частично потеряли их лояльность.

3.2 Адаптация Agile-технологий к работе редакции: прикладной аспект

С целью выявления проблем, которые возможно решить с помощью адаптации *Agile*-менеджмента к работе редакции газеты «Белорусская военная газета. Во славу Родины», были рассмотрены Устав «Военного информационного агентства «Ваяр», Положения о работе отделов в составе редакции печатных СМИ и агентства, а также проведен *SWOT*-анализ. Полученные данные показали, что в существующих процессах имеются недочеты, ряд нереализованных возможностей, слабых сторон и угроз.

Для оптимизации производства в редакции печатных СМИ предлагается внести ряд изменений как в ее структуру, так и в общие принципы работы, отношение к создаваемому благу и потенциалу сотрудников, опираясь на основополагающие понятия философии *Agile* и «бережливого производства», в частности, методологии *Kanban*.

Определим, что для редакции будет являться продуктом, и распределим основные роли.

Продуктом являются печатные издания с тем контентом, который интересен целевой аудитории. В *Agile* существует 4 роли проекта, а именно, заказчик (Владелец продукта), спонсор, проектный менеджер и команда. В случае адаптации к редакции «Белорусской военной газеты. Во славу Родины» исполнители данных ролей будут представлены следующим образом.

Заказчиком выступает Министерство обороны Республики Беларусь как заинтересованная организация и учредитель «Военного информационного агентства «Ваяр».

Спонсор в данном случае – начальник агентства. Он получает финансирование от заказчика и далее распределяет денежные средства в соответствии с нуждами отделов.

Проектный менеджер – новое лицо для агентства. Он отвечает за ряд задач в рамках реализуемых проектов.

Команда – творческие и технические сотрудники редакции.

Предлагаемая структура редакции выглядит следующим образом.

Во-первых, три корреспондентских отдела преобразуются в две команды (Команда N – *Newspaper* и Команда M – *Magazine*), проектами для которых

будут служить выпуск газеты «Белорусская военная газета. Во славу Родины» и выпуск журнала «Армия» соответственно.

Во-вторых, сотрудники группы рекламы распределяются по командам, в соответствии с тем, за какие издаваемые СМИ они отвечали ранее. Это поможет названным членам команды искать заказчиков и создавать более качественную рекламу, лучше понимать процессы создания продукта, принимать участие в обсуждении иных вопросов, касающихся рекламной деятельности относительно газеты либо журнала.

В-третьих, представители отдела компьютерного дизайна и верстки распределяются по двум командам. Предварительно следует провести тестовые задания и собеседования на предмет уровня профессиональных навыков, желаний сотрудников, чтобы определить их на проекты, в которых они смогут проявить себя.

По тому же принципу в Команды N и M направляются работники отдела подготовки материалов.

В-четвертых, логика требует ввести новую штатную единицу – проектного менеджера. Его обязанность будет заключаться в реализации проекта в установленный срок с помощью имеющихся ресурсов. В рамках названной задачи проектный менеджер: 1) создает план, ведет проектную документацию, 2) участвует в подборе членов команды и организует ее, 3) определяет приоритетность задач проекта, 4) настраивает и следит за процессом работы, 5) обеспечивает обратную связь, 6) отслеживает удовлетворенность проектом команды и заказчика.



Рисунок 3.3 Предлагаемая структура редакции печатных СМИ

Таким образом, команды будут заниматься созданием и выпуском печатных СМИ, выполняя следующие функции:

- подготовка оперативной, качественной информации, репортажей и аналитических материалов о деятельности войск и событий в стране;

- своевременное планирование размещение публикаций на страницах печатных и электронных СМИ агентства;
- установление тесных контактов с руководителями организаций, командными подразделениями, воинскими частями и соединениями, должностными лицами управлений Министерства обороны Республики Беларусь;
- работа с письмами читателей;
- литературное редактирование поступающих из корреспондентских отделов материалов, разработка макетов полос номеров печатных изданий агентства, корректорская вычитка оригинал-макетов полос номеров печатных изданий;
- разработка тематических месячных планов газеты;
- решение вопросов, связанных с информационным наполнением и художественных оформлением газеты;
- компьютерный дизайн, верстка и макетирование оригинал-макета печатного издания;
- определение оптимальных технологий редакционно-издательского процесса;
- обеспечение успешной рекламной деятельности редакции;
- формирование рекламной стратегии, основанной на перспективных направлениях дальнейшего организационного развития, инновационной и инвестиционной деятельности;
- выбор форм и методов рекламы в средствах массовой информации, их текстового, цветового и музыкального оформления;
- изучение рынка сбыта и покупательского спроса с целью определения наилучшего времени и места размещения рекламы, масштабов и сроков проведения рекламных кампаний, круга лиц, на который должна быть направлена реклама, ориентирование рекламы на целевые группы по профессии, возрасту, покупательской способности, полу;
- разработка рекламных текстов, эскизов и макетов каталогов, буклетов;
- подготовка рекламных и информационных материалов;
- заключение договоров по рекламированию продукции или услуг со сторонними организациями в случаях полномасштабной рекламы на телевидении, в средствах массовой информации, городском общественном транспорте;
- организация и осуществление сотрудничества с рекламными агентствами, типографиями, печатными изданиями;
- осуществление популяризации деятельности газеты;
- своевременное наполнение контентом сайта издания.

Перечисленные функции распределяются и закрепляются между членами команд. Каждый из них несет ответственность за свою часть выполненной работы, совершенные в процессе ошибки и недочет.

Для эффективной работы названных подразделений предлагается перечень рекомендаций по Agile-оптимизации СМИ, основанный на анализе существующих слабых сторон и нереализованных возможностей в процессах работы редакции.

1. Внедрить новую штатную единицу в виде проектного менеджера, который, с точки зрения полномочий, находится на одном уровне с главным редактором. Таким образом, происходит сокращение звеньев в иерархической структуре. Главный редактор отвечает за содержание проекта, в то время как проектный менеджер следит за исполнением сроков, соблюдением стоимости и иными техническими вопросами. Данная мера позволит названным участникам проекта сосредоточиться на конкретных задачах, относящихся к специфике их должностей.

2. Внедрить ежеутренние 15-минутные встречи команд с главным редактором и проектным менеджером. Подобные собрания позволят членам команды своевременно объявить о возникающих вопросах, проблемах, получить совет по их разрешению. Также это повысит уровень ответственности у сотрудников за выполнение задачи, что будет способствовать повышению эффективности труда.

3. Одним из фундаментальных принципов философии *Agile* является постоянное совершенствование. Применяя *Agile*, редакция становится на путь улучшения не только технических процессов, но и навыков сотрудников. В связи со сказанным, организационно-плановому отделу следует обратить внимание на развитие потенциала творческих и технических работников редакции путем поиска соответствующих курсов, семинаров, мастер-классов.

4. Ввести обязательные встречи главного редактора, проектного менеджера и члена организационно-планового отдела с сотрудниками за месяц до окончания срока действия трудового договора либо контракта. Основной целью является понимание желаний работника, вектор его возможного развития и т.д. Это позволит сотруднику заниматься теми задачами, в выполнении которых он заинтересован, а руководству принять решение о его увольнении или продлении трудовых отношений.

5. Организовать более тесное взаимодействие с иными творческими подразделениями агентства, поскольку это позволит создавать и внедрять новые формы подачи информации, проводить эксперименты и их анализ, что улучшит точность попадания в запрос целевой аудитории, приведет к учету интересов потребителей. Стоит отметить, что эксперимент в *Agile* – это

обыкновенная практика, которой не стоит избегать, особенно в работе редакции СМИ.

6. Предложить командам использование канбан-досок. Систему *Kanban* удобно использовать, чтобы достичь баланса между нагрузкой на команду и ее способностью выполнять задачи. Вместе с этим, визуализация помогает лучше представить течение проекта, найти тот пакет работ, который замедляет весь издательский процесс. В таких случаях менее загруженный работник сможет взять на себя выполнение «подвисяющих» задач. В зависимости от пожеланий членов команды можно использовать физическую или виртуальную доску. Для второй подойдет ряд сервисов, например: *Trello*, *KanbanFlow*, *Kanbanize*, *LeanKit*, *ProjectPlace* и т.д.

Выводы по главе 3

С целью своевременного и объективного информирования общественности по вопросам, касающимся национальной безопасности, государственной политики, оценки информационной обстановки, создания, выпуска, тиражирования и распространения периодических и непериодических выпусков печатных изданий проведен анализ деятельности редакции «Белорусской военной газеты. Во славу Родины».

Анализ деятельности СМИ, структуры редакции, нормативной и текущей документации, форм финансирования выявил потенциальные возможности развития названного медиа.

Так, анализ Положений о работе отделов показал:

во-первых, функции первого и второго корреспондентских отделов совпадают;

во-вторых, в перечень функций некоторых отделов включены не свойственные деятельности отдела пункты;

в-третьих, работы группы рекламы распространяется на все агентство, а не на каждое издаваемое СМИ.

SWOT-анализ позволил выявить следующие слабые стороны и угрозы.

К первым относятся: сильно выраженная вертикальная иерархия, высокая степень контролируемости государственным органом, отсутствие ежедневных встреч, нецелесообразное распределение функций по отделам, низкий процент рекламных материалов. Вместе с этим, сайт газеты не позволяет делать новый контент для Интернета по законодательным причинам.

Среди угроз наиболее вероятны следующие: сокращение государственных дотаций, снижение покупательской способности населения, возможная потеря лояльности читателей вследствие определенных действий учредительного органа.

На основе проанализированного материала была предложена адаптированная к гибким технологиям *Agile*-менеджмента новая структура редакции печатных СМИ в соответствии с ролями указанной методологии, а также рекомендации для осуществления эффективной работы созданных подразделений.

Так, продуктом деятельности редакции «Белорусской военной газеты. Во славу Родины» являются газета и журнал «Армия» – с контентом, который интересует читателя. Министерство обороны Республики Беларусь выступает в качестве стейкхолдера (заинтересованного лица) и Владельца продукта. Роль спонсора выполняется начальником агентства, команды – творческие и технические сотрудники редакции, занимающиеся созданием продукта. Новым

лицом редакции – в случае применения *Agile* – станет проектный менеджер, который руководит сроками и стоимостью.

В результате планируется рационализация информационно-производственных процессов внутри редакции, высвобождение рабочего времени, повышение ответственности сотрудников и мотивации творческих работников, получение дополнительной прибыли, увеличение читательской аудитории, ускорение издательского процесса и обновления новостной ленты сайта, что в конечном счете не только оптимизирует работу СМИ, но и может повлечь за собой регистрацию электронного СМИ – и соответственно, все преференции рекламной деятельности в Сети.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведенного исследования были сделаны следующие выводы.

1. Природа методологии *Agile*, появившейся в среде разработчиков ИТ-продуктов, позволяет адаптировать ее к работе малых коллективов, в частности, занимающихся творческими проектами.

Agile-менеджмент как направление в улучшении процессов и продуктов начал существование в 1930-е годы. Первооткрывателем этого подхода принято считать Уолтера Шухарта, который начал использовать цикл *PDSA*, известный ныне как цикл Шухарта-Деминга. Позже Цикл Шухарта-Деминга повлиял на рождение первой гибкой методологии, основанной на «бережливом производстве», которое в своей основе опирается на ценность создаваемого блага. Ее применение началось в Японии на производстве *Toyota*.

Развитие *Agile* как философии происходило под влиянием иных методологий, например, *Crystal Methods*, *Dynamic Systems Development Method*, *Scrum* и т.д. Данный факт подтверждает, что *Agile* вобрал в себя принципы и лучшие практики названных методологий.

2. Принципы *Agile*, основывающиеся на фреймворке как единице менеджмента, позволяют минимизировать риски производства интеллектуального продукта и повысить качество его исполнения.

Принципы фреймворка являются универсальными, что делает их применимыми к деятельности организаций разных форм собственности и разных способов производства. Работа по гибкой методологии *Agile* подразумевает следующее: во-первых, проблемы и интересы клиентов знакомы не только заказчику, но и всей команде, работающей над продуктом, что помогает создавать более качественные решения, касающиеся создаваемого блага; во-вторых, основой фреймворка является работа итерациями, то есть короткими промежутками времени (*MVP* или *MFS*). В конце каждого подобного этапа потребитель получает готовый продукт, которым можно пользоваться, при этом в течение следующего периода работы он будет усовершенствован; в-третьих, *Agile* подразумевает открытость к экспериментам как обычной практике. Такой вид работы позволяет совершить ошибки как можно раньше, быстро исправить их, проанализировать и на основе полученных выводов усовершенствовать процессы.

3. *Agile* совместим с иными современными методологиями управления, которые применяются в передовых редакциях. Среди подобных жестких методологий можно назвать *Waterfall* и *PRINCE2*. Гибридные методологии (*Agile* и *Waterfall*, *Scrum* и *Kanban* (*Scrum-Ban*) или *Agile* и *PMBOK*) возникли

как реакция на конкуренцию между гибким *Agile* и жесткими методологиями управления. При этом стоит принимать во внимание, что правильное использование интеграции методологий менеджмента позволит продвигаться по проекту быстрее, чем при использовании гибких и жестких методологий по отдельности.

4. Опыт внедрения *Agile* в редакциях зарубежных СМИ показал, что эта технология менеджмента соответствует логике и задачам работы творческих, технических и финансовых отделов редакций и может эффективно применяться как целиком, так и фрагментарно.

В предложенных для рассмотрения изданиях США – *The Wall Street Journal*, *National Public Radio* и Великобритании – *The Guardian*, *Financial Times* и др. была внедрена лишь некоторая часть положений *Agile*. Руководители и сотрудники редакций уверены, что сегодня многие СМИ работают по принципам гибких методологий, даже не замечая этого, и проводят параллели между журналистикой и разработкой программного обеспечения, касающиеся цикла совершенствования в традиционном печатном издании и его онлайн-версии.

5. Моделирование адаптации *Agile*-менеджмента к условиям работы белорусских редакций традиционных СМИ (на примере «Белорусской военной газеты. Во славу Родины» в составе «Военного информационного агентства «Ваяр») потребовало двухэтапной работы: 1) специального анализа деятельности медиа (изучения документации, деятельности редакции, контент-анализа издания, SWOT-анализа и др.) и 2) выработки рекомендаций по адаптации методологии *Agile* в рамках отдельной организации.

6. Среди основных рекомендаций по адаптации *Agile*-методологии к менеджменту редакции газеты можно назвать следующие: создание новой штатной единицы в лице проектного менеджера; ориентирование на развитие потенциала творческих и технических сотрудников редакции путем поиска обучающих семинаров, практикумов, лекций и т.д.; обязательное проведение встреч главного редактора, проектного менеджера и члена организационно-планового отдела с сотрудниками за месяц до окончания срока действия трудового договора либо контракта; более тесное взаимодействие с иными творческими подразделениями агентства; использование адаптированной для СМИ системы *Kanban*, чтобы достичь баланса между нагрузкой на команду и ее способностью выполнять задачи и визуализировать стадии проекта.

Полученные в ходе дипломного исследования данные помогут руководителям редакций лучше понять суть проектного менеджмента, в частности *Agile*, и адаптировать его к процессам производства.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Англо-русский словарь. 20 000 слов; под ред. О. С. Ахматовой. – М.: Сов. энциклопедия, 1972. – 614 с.
2. Андерсон, Д. Kanban. Альтернативный путь в Agile [Электронный ресурс] / Д. Андерсон. – Режим доступа: <http://flibusta.is/b/479765/read>. – Дата доступа: 15.01.2020.
3. Богданов, В. Управление проектами. Корпоративная система – шаг за шагом / В. Богданов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 248 с.
4. Быковский, В. Управление инновационными проектами и программами: учеб. пособие / В. Быковский, Е. Мищенко, В. Быковская [и др.] – Тамбов: ГОУ ВПО ТГТУ, 2011. – 104 с.
5. Вайс, Дж. 5 стадий управления проектом: практическое руководство по планированию и реализации [Электронный ресурс] / Дж. Вайс, Р. Высоцки. – Режим доступа: <https://proglib.io/p/free-manager-books>. – Дата доступа: 28.03.2020.
6. Дмитриев, С. Модель Кеневин (Synefin Framework) [Электронный ресурс] / С. Дмитриев. – Режим доступа: <https://blog.unusual-concepts.ru/2012/12/03/synefin>. – Дата доступа: 01.03.2020.
7. История Agile // Devprom ALM – управление процессом разработки ПО [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myalm.ru/news/История-Agile>. – Дата доступа: 18.01.2020.
8. Клиффорд, Ф. Грей Управление проектами: практическое руководство / Грей Ф. Клиффорд, Эрик У. Ларсон; пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 2003. – Ч. 1. – 528 с.
9. Книберг, Х. Kanban и Scrum: выжимаем максимум [Электронный ресурс] / Х. Книберг, С. Скарин; пер. с англ. – Enterprise Software Development Series: InfoQ.com, 2010. – 78 с. – Режим доступа: <https://res.infoq.com/news/2010/01/kanban-scrum-minibook/en/resources/KanbanAndScrum-Russian.pdf>. – Дата доступа: 06.05.2020.
10. Коул, Р. Блистательный Agile: гибкое управление проектами с помощью Agile, Scrum и Kanban [Электронный ресурс] / Р. Коул, Э. Скотчер; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2019. – Режим доступа: <http://flibusta.is/b/538856/read>. – Дата доступа: 18.01.2020.
11. Локк, Д. Основы управления проектами / Д. Локк; пер. с англ. М.: НРРО, 2004. – 253 с.
12. Лоскутникова, Н. Модель «Кеневин» – теория запутанности или новый инструмент решения задач? [Электронный ресурс] / Н. Лоскутникова. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/instrumenty->

menedzhmenta/model-kenevin-teoriya-zaputannosti-ili-novyuy-instrument-resheniya-zadach. – Дата доступа: 13.02.2020.

13. Матвеев, А. Модели и методы управления портфелями проектов / А. Матвеев, Д. Новиков, А. Цветков. – М.: ПМСОФТ, 2005. – 206 с.

14. Методика проведения SWOT-анализа. Образцы матриц SWOT // Marketing.by [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.by/novosti-rynka/metodika-provedeniya-swot-analiza-obraztsy-matritys-swot/>. – Дата доступа: 01.05.2020.

15. Методы управления проектами. 16 методологий управления проектами [Электронный ресурс] // Консалтинговая компания Gantbpm. – Режим доступа: <https://gantbpm.ru/metody-upravleniya-proektami>. – Дата доступа: 15.03.2020.

16. Мишин, С. Проектный бизнес: адаптированная модель для России / С. Мишин. – М.: Астрель, 2006. – 429 с.

17. О средствах массовой информации: Закон Респ. Беларусь, 17 июля 2018 г., №427-3 // Национальный правовой Интернет-портал Респ. Беларусь [Электронный ресурс]. – Минск, 2018. – Режим доступа: <http://pravo.by/document/?guid=3871&p0=H10800427>. – Дата доступа: 05.05.2020.

18. Павлов, А. Энциклопедия гибридных методов управления проектами / А. Павлов // PROКачество. – Режим доступа: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya>. – Дата доступа: 15.03.2020.

19. Портни, С. Управление проектами для чайников [Электронный ресурс] / С. Портни. – М.: Вильямс, 2005. – 349 с. – Режим доступа: <https://monster-book.com/upravlenie-proektami-dlya-chaynikov>. – Дата доступа: 01.04.2020.

20. Преимущества иерархической структуры работ (WBS) для менеджеров ИТ-проектов [Электронный ресурс] // habr.com. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/327872>. – Дата доступа: 01.04.2020.

21. Руководство к Своду знаний по управлению проектами / Project Management Institute, Inc, 2013. – М.: Олимп-Бизнес, 2018 – 1170 с.

22. Сазерленд, Дж. Scrum: революционный метод управления проектами [Электронный ресурс] / Дж. Сазерленд; пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – Режим доступа: <http://flibusta.is/b/448299/read#t6>. – Дата доступа: 18.01.2020.

23. Стеллман, Э. Постигая Agile: Ценности, принципы, методологии [Электронный ресурс] / Э. Стеллман, Дж. Грин. – Режим доступа: <http://flibusta.is/b/489757/read>. – Дата доступа: 13.01.2020.

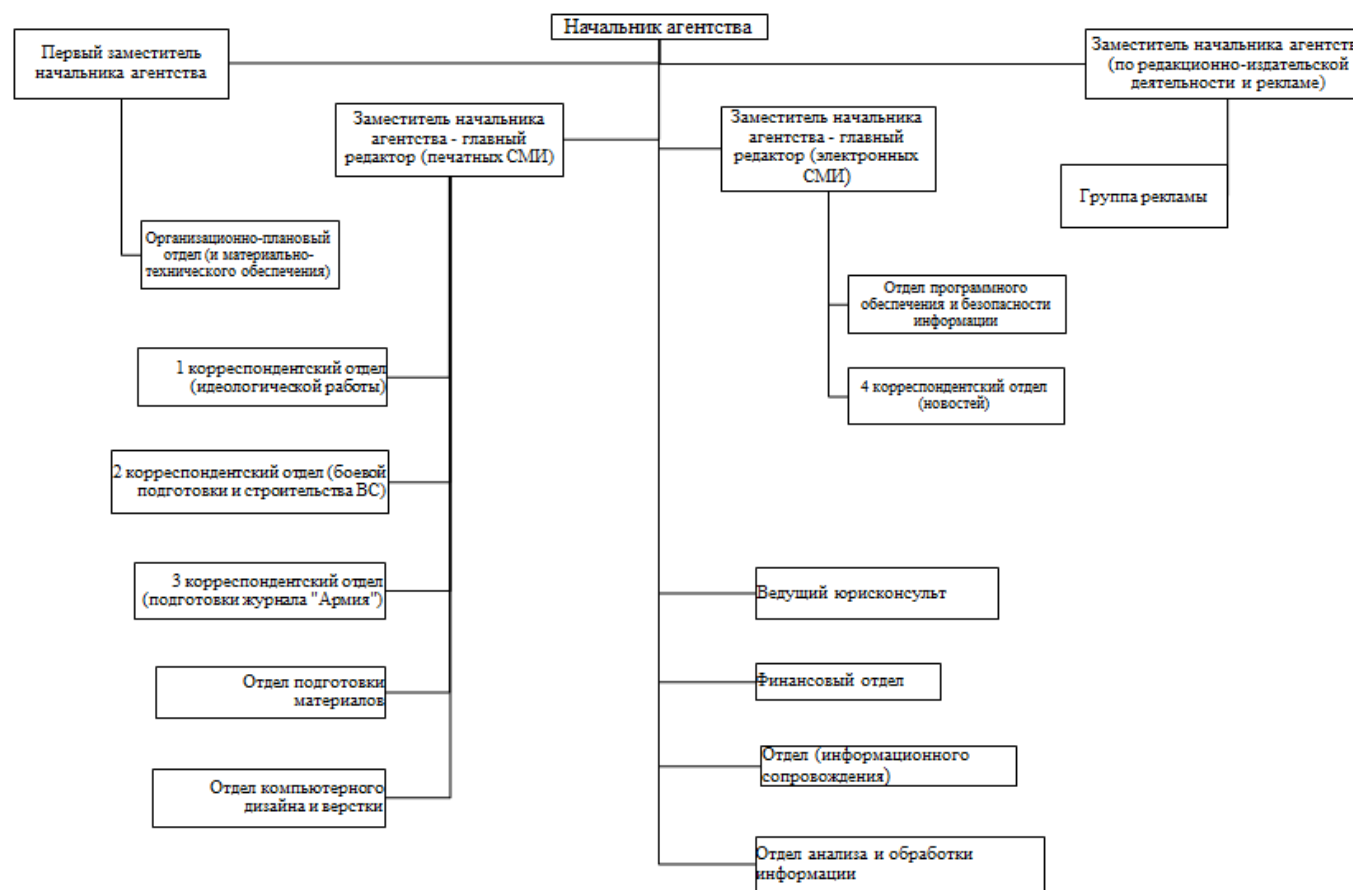
24. Штайн, Э. Философия Lean. Бережливое производство на работе и дома / Э. Штайн . – Режим доступа: <http://flibusta.is/b/424958>. – Дата доступа: 15.01.2020.
25. Ципес, Г. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г. Ципес, А. Товб. – М.: Олимп-Бизнес, 2006. – 304 с.
26. Agile-манифест разработки программного обеспечения [Электронный ресурс] // Agilemanifesto.org. – Режим доступа: <https://agilemanifesto.org/iso/ru/manifesto.html>. – Дата доступа: 10.01.2020.
27. Agile in the newsroom [Electronic resource] // Medium.com. – Mode of access: <https://medium.com/@FactDriven/agile-in-the-newsroom-ba5fcde304e2>. – Date of access: 23.02.2020.
28. Ciobanu, M. The role of project managers in the newsroom at FT (Financial Times) and WSJ (Wall Street Journal) [Electronic resource] / M. Ciobanu // Journalism.co.uk. – Mode of access: <https://www.journalism.co.uk/news/the-role-of-project-managers-in-the-newsroom-at-ft-and-wsj/s2/a612054>. – Date of access: 23.02.2020.
29. Cohen, E. Project Management Methodologies [Electronic resource] / E. Cohen // Workamajig.com. – Mode of access: <https://www.workamajig.com/blog/project-management-methodologies>. – Date of access: 23.02.2020.
30. Highsmith, J. History: The Agile Manifesto [Electronic resource] / Highsmith, J. // Agilemanifesto.org. – Mode of access: <http://agilemanifesto.org/history.html>. – Date of access: 23.02.2020.
31. Hybrid Project Management Manifesto [Electronic resource] // Binfire.com – Mode of access: <https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto>. – Date of access: 13.04.2020.
32. Kwong, R. Why editors not project managers [Electronic resource] / R. Kwong. – Mode of access: <https://robinkwong.com/editors>. – Date of access: 17.02.2020.
33. Kwong R. Why newsrooms need project managers [Electronic resource] / R. Kwong. – Mode of access: <https://robinkwong.com/project-managers>. – Date of access: 17.02.2020.
34. Layton, M. How the News Media Uses Scrum [Electronic resource] / M. Layton // Dummies.com. – Mode of access: <https://www.dummies.com/careers/project-management/news-media-uses-scrum>. – Date of access: 17.02.2020.
35. Marshal, S. How to: bring Agile into the newsroom [Electronic resource] / S. Marshal // Journalism.co.uk. – Mode of access: <https://www.journalism.co.uk/skills/how-to-bring-agile-into-the-newsroom/s7/a549942>. – Date of access: 17.02.2020.

36. Romero, H. Make your newsroom Agile [Электронный ресурс] / H. Romero // Medium.com. – Mode of access: <https://medium.com/sourcefabric/make-your-newsroom-agile-9895a6e46431>. – Date of access: 17.02.2020.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Схема – 3.2 Организационная структура государственного учреждения «Военное информационное агентство Вооруженных Сил Республики Беларусь «Ваяр»



Матрица SWOT-анализа

Таблица 3.2 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны	Слабые стороны
1. Узкая специализированность издания. 2. Постоянное государственное финансирование. 3. Наличие постоянной группы читателей.	1. Сильно выраженная вертикальная иерархия. 2. Высокая степень контролируемости государственным органом. 3. Отсутствие достаточно частых встреч сотрудников редакции с целью обсуждения возможных сложностей в процессе подготовки издания. 4. Высокий средний возраст сотрудников. 5. Сайт газеты не позволяет делать новый контент для Интернета. 6. Сильное разделение труда по отделам. 7. Низкий процент рекламных материалов и объявлений.
Возможности	Угрозы
1. Повышение эффективности работы за счет тесного взаимодействия с иными подразделениями агентства. 2. Использование современных интерактивных инструментов для создания контента. 3. Обучение сотрудников с целью повышения компетенций в разных отраслях работы редакции.	1. Сокращение государственных дотаций. 2. Снижение покупательской способности населения. 3. Возможная потеря лояльности читателей вследствие определенных действий учредительного государственного органа.