

# Стратегия развития

УДК 65.012.6

DOI: 10.17073/2072-1633-2017-4-296-302

## К вопросу о функционировании прототипов адаптивной модели *agile* в промышленности СССР

© 2017 г. В.И. Плещенко \*

В условиях растущей конкуренции в глобальной экономике, когда объективной необходимостью для бизнеса является обеспечение высокой скорости изменений, *agile*-методология стала инструментом, обеспечивающим максимально быструю и гибкую разработку новых продуктов и услуг. Увлечение моделью *agile* вслед за банками, связистами, IT-компаниями охватило многие производственные компании, позволяя им совершенствовать процесс управления цепочками поставок, сокращать сроки вывода в производство новой продукции, реализовывать процесс наставничества и др.

Автор полагает, что данная модель не является для нашей страны совершенно новым явлением, поскольку еще в СССР существовали прототипы *agile*. Поэтому в статье подчеркивается важность обеспечения преемственности институтов и хозяйственных практик, указывается, что дальнейшее развитие российской управленческой школы не должно проходить без тщательного анализа опыта СССР.

В условиях советского государства-корпорации партийные комитеты (структуры КПСС) стали инициаторами и организаторами внедрения сетевых механизмов взаимодействия, развития самоуправления на предприятиях, подобных адаптивной модели *agile*. Участие в соревновании, движении передовиков производства, активное внедрение новых методов работы требовали наличия в трудовых коллективах неравнодушных, мотивированных работников с активной жизненной позицией. Такие люди, возникая на производстве, через некоторое время попадали в сферу внимания комсомольских и партийных организаций, вовлекались в общественно-политическую работу. Именно поэтому в СССР прототипы *agile* могли возникнуть под эгидой партийных комитетов, функционировавших на предприятиях и в организациях. При этом действия участников процесса не были столь формализованными, как в *agile*-моделях, применяемых в настоящее время. Также различие заключается в том, что основной целью функционирования сетевых структур в прошлом, как правило, было не создание чего-то нового, а улучшение существующего (продукции, технологии, методов работы).

**Ключевые слова:** *agile*, партийный комитет, мотивация, эффективность, сетевые структуры, корпоративное государство, преемственность

Одной из важнейших задач в экономической сфере является повышение эффективности производственной деятельности. В этих целях постоянно совершенствуются техника и технология производства, разрабатываются и внедряются новые формы и методы организации работы, обеспечивающие рост производительности труда. Данные процессы происходят всегда и везде, в малой степени завися от общественно-политического строя, установившегося в том или ином государстве (вызываемые этим фактором различия могут заключаться в интенсивности и равномерности их протекания, направлении и характере движения). Естественно, что передовые методы организации работы посте-

пенно видоизменяются, а также диффундируют в экономическом пространстве, расширяя свое присутствие. При этом сегодня в мировой экономике под воздействием научно-технического прогресса, информационной революции, процессов глобализации и интернационализации интенсифицируется обмен т. н. лучшими практиками ведения бизнеса (как между странами, так и между отдельными компаниями-производителями).

Стремясь находиться в тренде, промышленные предприятия современной России активно перенимают опыт развитых стран. Ученые и практики стараются адаптировать к российской действительности популярные производственно-логистические концепции, такие как SCM (*Supply chain management* – Управление цепями поставок), «Бережливое производство», «Кайдзен» и др. В то же время все это отнюдь не является явлением, появившимся в стране лишь с установлением рыночных отношений

\* Канд. экон. наук, начальник управления закупок оборудования и основных материалов, v\_pl@mail.ru  
АО «Гознак», 115162, Москва, ул. Мытная, д. 17.

в экономике. Еще задолго до приватизации и перестройки на советских предприятиях функционировали отделы научной организации труда (НОТ), проводились социалистические соревнования между цехами под девизом «За бережливое производство» [1]. На многих заводах, к примеру, на КамАЗе, принципы бережливого производства изначально были заложены в корпоративную культуру [2]. Знаменитый в свое время метод бригадного подряда Н.А. Злобина, способствовавший ускорению ввода готовых домов в эксплуатацию, во многом предварял концепцию «Точно в срок», поскольку предполагал снабжение бригады необходимыми материалами и конструкциями в точном соответствии с разработанным графиком [3, С. 102–103]. Массовое использование в СССР сетевых графиков, систем управления стратегическими показателями, применение ТРИЗ (теории решения изобретательских задач) как прообраза линейной модели инноваций – все это в совокупности формировало довольно эффективную систему взаимодействия инновационной сферы, передовой науки, серийного производства новой техники и ее быстрого практического использования [4]. Получили широкое распространение комплексные бригады рационализаторов, состоявшие из рабочих, инженеров и техников, которым при необходимости оказывали помощь научно-исследовательские организации и вузы [5, С. 110]. Данная форма организации трудового процесса в чем-то схожа с современными представлениями о построении гибких сетевых структур. В СССР было развито на высоком уровне и проектное управление, если вспомнить такие масштабные достижения нашей страны, как атомный проект, освоение космоса, поднятие целины или строительство Байкало-Амурской магистрали [6].

На взгляд автора, возникновение и применение на практике схожих концепций вызвано не только постоянно происходящим информационным обменом, но и логическим, системным единством социально-экономического пространства в рамках определенных технологических укладов. Иными словами, в схожей по степени технического развития среде могут зарождаться близкие по духу формы и методы организации труда. В свою очередь, их повторение (в измененном виде) через некоторое время соответствует принципам диалектического материализма (закон отрицания отрицания).

К сожалению, в настоящее время отсылки к значительному практическому опыту в данной сфере, накопленному в советскую эпоху, довольно локальны<sup>1</sup>. Вероятно, это является одним из последствий информационной кампании по тотальной дискредитации социалистической системы организации

труда, развернутой в конце 80-х – начале 90-х годов прошлого века. Звучавшие тогда негативные оценки практически всего происшедшего в народном хозяйстве СССР во многом справедливы и обоснованы, но не до конца объективны, что может объясняться преимущественно эмоциональным восприятием событий со стороны свидетелей той эпохи.

В то же время можно вполне уверенно заявлять, что многие из популярных моделей в области логистики и производственного менеджмента либо уже внедрялись ранее в СССР и теперь используются под другими названиями, либо их создание на Западе было реакцией на происходившие у нас события. В ряде своих предыдущих публикаций, в том числе на страницах журнала «Экономика в промышленности», автор анализировал практику экономической теории клубов, межфирменной координации в советскую эпоху, рассматривал проблему нефинансовой мотивации труда на примере субботников, оценивал существовавшие в те времена централизованные системы планирования и распределения, а также монополию на внешнюю торговлю и др. Теперь настала очередь рассмотреть весьма популярную систему управления проектами *agile*, специфические прототипы которой, на наш взгляд, также были апробированы в народном хозяйстве СССР.

В переводе с английского слово «*agile*» имеет несколько значений, означая «живой», «шустрый» и др., однако применительно к анализируемой модели управления его, как правило, переводят как «гибкий». И это сделано неспроста, поскольку идеология современного *agile*-подхода (адаптивной модели *agile*) основана на решении сложных проблем многофункциональными самоуправляющимися командами путем адаптивных итераций [8, С. 9]. Данные команды имеют полномочия коллективно принимать определенные решения (делая это без традиционных начальников). В условиях растущей конкуренции в глобализированной экономике, когда объективной необходимостью для бизнеса стало обеспечение высокой скорости изменений, *agile*-методология призвана предоставить максимально быструю и гибкую разработку новых продуктов и услуг [9, С. 198–199].

На первый взгляд может показаться, что рассматриваемая модель является чрезвычайно либеральной ввиду практического отсутствия отношений иерархичности и подчиненности. Между тем авторы, описывающие данную методику, указывают на довольно сильную формализацию действий в рамках *agile*-подхода. Так, ключевыми процедурами являются визуализация результатов, ежедневные короткие совещания в целях взаимного информирования о ближайших планах и трудностях (*stand up*), демонстрация результата заказчику в конце каждого этапа, именуемого «спринтом» [10]. Результат каждого спринта представляет собой готовое к использованию решение, процесс или продукт [11]. В части организации деятельности отметим, что она базируется на постоянной работе специально созданных межфункциональных команд, в которых выделяют

<sup>1</sup> Среди них следует упомянуть статью И.Д. Котлярова, выделившего рационализаторскую деятельность в СССР в качестве одного из предшественников современной концепции внутреннего краудсорсинга (наряду с коммунистическими субботниками и социалистическим соревнованием) [7, С. 56].

ся следующие роли: владелец продукта, ведущий (*scrum*-мастер), следящий за соблюдением «технологии», и собственно члены проектных команд.

В настоящее время волна увлечения моделью *agile* вслед за банками, связистами, IT-компаниями охватила многие производственные компании. К примеру, «РУСАЛ» применил ее в проекте совершенствования процесса управления цепочками поставок готовой продукции [11]. Чаще всего новые методы внедряются не на основном производстве, а в подразделениях, занимающихся созданием новых продуктов [12]. Metallургическая корпорация «Северсталь», применив *agile*-методологию, добилась сокращения сроков вывода в производство нескольких новых марок стали в 4 раза [13]. В этих целях служба маркетинга компании, разрабатывая новый продукт, использовала экспертизу и ресурсы всего предприятия, а также обеспечила тесное взаимодействие с клиентом. В результате важное конкурентное преимущество (более высокая скорость внедрения новых продуктов) было достигнуто благодаря изменению культуры общения между людьми [13]. В этой связи важно подчеркнуть тот факт, что современные *agile*-проекты позволяют компаниям реализовать процесс наставничества, осуществляемый в рамках проектных кросс-функциональных команд (причем без иерархических взаимоотношений) [14, С. 99].

Важным условием успешности *agile*-проектов является наличие группы энтузиастов, поэтому принципы адаптивной модели говорят: «Расчитывайте на мотивированных людей», «Сначала люди, потом инструменты» [8, С. 11]. Также принципы *agile* ориентируют персонал, задействованный в проектах, на приоритетность реагирования на изменения относительно выполнения плана работы, на необходимость скорейшего тестирования результатов (рабочих прототипов), а также на преимущественно неформальное сотрудничество.

Итак, мы кратко описали базовые элементы и принципы построения адаптивной модели *agile*. Далее в статье проанализируем, какие из них имели работающие на практике прототипы в СССР. На наш взгляд, ключевым элементом советской адаптивной организационной модели-предшественника методологии *agile* могли быть партийные комитеты (т. е. местные организации Коммунистической партии Советского Союза – КПСС на заводах, фабриках и т. д.).

КПСС, формально считаясь политической партией, на деле не являлась таковой. Фактически это был сложный иерархический механизм, система управления, функционирующая не только в масштабах всей страны, но и на уровне отдельных регионов, городов, заводов, колхозов и т. д. СССР, в свою очередь, представлял собой государство-корпорацию, состоящую из отдельных бизнес-единиц, находящихся под постоянным патронажем КПСС. *De facto* в СССР корпоративные отношения пронизывали все сферы деятельности. К примеру, система управления регионами выстраивалась по принципу, схожему

с корпоративными стандартами: личная результативность, партийная дисциплина и партийный контроль [6]. Распределительная система под эгидой Госплана и Госснаба планировала все до мелочей, выдавая задания на производство одним элементам, а задания на снабжение другим. При этом регионы и предприятия «конкурировали» со своими соседями в рамках социалистического соревнования, представлявшего собой соревнование умов и идей, эффективности организации работы, научных школ и трудовой дисциплины [6].

Участие в соревновании, движении передовиков производства, активное внедрение новых методов работы требовали наличия в трудовых коллективах неравнодушных, мотивированных работников с активной жизненной позицией. Такие люди, возникая на производстве, через некоторое время попадали в сферу внимания комсомольских и партийных организаций, вовлекались в общественно-политическую работу.

Именно поэтому в СССР прототипы *agile* могли возникнуть под эгидой партийных комитетов, функционировавших на предприятиях и в организациях. Особая мотивация работников, вовлеченных в процесс, обеспечивалась тем, что ответственность по партийной линии дополняла (а как правило, превосходила) ответственность в рамках трудового законодательства (взыскание, наложенное партийным комитетом, считалось более тяжелым проступком). Да и вопросы продвижения по службе также зависели от позиции местной парторганизации. Так, назначения руководящих работников согласовывались в парткоме, а кадров среднего звена – с партийными бюро цехов и отделов [15, С. 125].

Учитывая специфику советской планово-распределительной экономики, основными направлениями деятельности созданных на заводах и фабриках структур КПСС были совершенствование работы, экономия ресурсов, поддержка новаторов и рационализаторов производства и др. Источники свидетельствуют, что партийные комитеты на местах большую часть времени посвящали обсуждению и решению производственных вопросов. К примеру, в годы Великой Отечественной войны производственные проблемы (в основном обеспечение качества) исходя из повестки дня заседаний занимали большую часть объема деятельности парткомов на заводах в тыловых областях СССР [16, С. 74]. На заседаниях партийной организации Светогорского целлюлозно-бумажного комбината в 1950–1960-х годах постоянно обсуждались вопросы, связанные с текущей работой предприятия, заслушивались отчеты отдельных руководителей [17, С. 196]. Под эгидой парткомов активно развивалось межфункциональное и межцеховое взаимодействие на предприятиях. Партийные бюро инициировали регулярное проведение производственно-хозяйственных активностей, собирая по отдельным вопросам работы мастеров и передовых рабочих [16, С. 75]. Уже в послевоенные годы возникли следующие формы общественно-партийной деятельности по организации и управлению производ-

ством: совещания партийно-хозяйственных активов, научно-технические и партийно-технические конференции [18, С. 87].

Парткомы мотивировали рабочих и инженерно-технический персонал заводов на поиск возможных резервов для повышения эффективности производства [19, С. 40–41]. К примеру, партийная организация завода «Красное Сормово» активно боролась за неуклонное повышение экономических показателей. В этих целях на предприятии проводились экономические конференции, на которых выступавшие делились опытом экономии сырья и материалов, внедрения новой техники и применения прогрессивных методов труда [17, С. 87]. Также на данном заводе, в целях передачи опыта проводились «Дни новатора», являвшиеся площадкой для демонстрации новых методов работы [17, С. 87]. Местные партийные организации стояли во главе обучения персонала предприятий новым системам планирования и экономического стимулирования, осуществлявшегося в т. н. школах коммунистического труда, которые функционировали непосредственно на заводах и фабриках [20, С. 29].

Таким образом, можно сделать вывод, что партийные организации были довольно активными участниками производственно-хозяйственной жизни. Партийная вертикаль, формально не зависящая от администрации предприятия, имела существенное влияние на организацию производства и инновационную деятельность. Их руководители и активисты вполне могли бы претендовать на роль *scrum*-мастеров, обеспечивающих методологическое руководство работой, организующих ежедневные совещания (*stand up*). Поэтому далее рассмотрим вопрос о создании сетевых механизмов координации работы, необходимых для успешной реализации проектов. Как указывает С.Г. Кордонский, на низших уровнях партийной иерархической вертикали были «передовые рабочие», т. е. формальные лидеры – передовики производства [21, С. 59]. Эти люди, как правило, являлись членами КПСС (или кандидатами в члены). Они давали от имени коллектива определенные обязательства («брали почины»), выступали представителями народа в органах государственного управления, являясь депутатами советов различных уровней, от их имени осуществлялось руководство предприятиями [21, С. 59]. Соответственно, эти люди могли быть членами проектных *agile*-групп, *scrum*-мастерами. Совокупность передовиков образовывала низовой партийный актив, которым руководили секретари первичных организаций КПСС на предприятиях, осуществлявшие интеграцию производственной деятельности на уровне линейных руководителей и первых лиц [21, С. 59]. Они могли выступать в роли владельцев продукта (наряду с директорами предприятий). Секретари партийных организаций представляли свои предприятия в вышестоящих партийных структурах, а также проводили политику КПСС по отношению к нижестоящим функционерам [21, С. 59].

Теперь рассмотрим непосредственно предмет деятельности прототипов *agile*-групп, возглавляемых парткомами. В исследованиях историков на указанную тему упоминается пример производственного объединения «Краснодарский ЗИП», в котором процесс внедрения комплексной системы повышения эффективности производства (КСПЭП) возглавила партийная организация предприятия. В рамках реализации проекта партком завода контролировал выполнение мероприятий, систематически заслушивал на заседаниях отчеты секретарей цеховых партийных организаций и руководителей подразделений о проделанной работе [15, С. 71].

Партийные комитеты брали под контроль вопросы механизации и автоматизации трудоемких процессов, замены устаревшего оборудования, применения новых методов организации труда. К примеру, для руководства проектом реконструкции Каменского машиностроительного завода партком создал штаб, в состав которого вошли главные специалисты предприятия, представители общественных организаций (межфункциональное взаимодействие налицо). Было проведено собрание партийно-хозяйственного актива, а также открытые партийные, комсомольские и рабочие собрания, для того чтобы каждый работник знал как общую цель коллектива, так и свою личную задачу [15, С. 92–93]. На заводе «Краснодарский ЗИП» в рамках программы автоматизации и механизации комиссия партийного контроля осуществляла мониторинг исполнения программы мероприятий, добиваясь высокой ответственности каждого за вверенный ему участок [15, С. 96].

В ряде случаев партийные органы организовывали работу на перспективу, думая о выпуске новых моделей, конкурентоспособности продукции своих предприятий, в том числе на зарубежных рынках. Так, партком упомянутого выше «Краснодарского ЗИП» направлял усилия специалистов на создание приборов на базе изобретений, не имеющих иностранных аналогов, разработку изделий, соответствующих отечественным и зарубежным стандартам, технологичных в изготовлении и надежных в работе [15, С. 120].

В то же время, упоминая успешные внедрения, нельзя умолчать и о значительных недостатках, выявленных практикой советской хозяйственной модели. Во-первых, в СССР не были созданы оптимальные условия для применения научно-технических достижений. В частности, использование возросшего творческого потенциала руководящих и инженерно-технических работников сдерживалось отсутствием у них достаточной самостоятельности, недостатком возможностей для проявления инициативы и предприимчивости, ответственности за конечные результаты работы предприятий [15, С. 79–80]. Во-вторых, накопленный в СССР большой опыт формирования конкурентной среды в оборонно-промышленном комплексе не был перенесен в должном объеме в гражданский сектор [15, С. 142]. Одной из причин этого, как указывает С.Д. Бодрунов, являлась «гипер-

трофированная секретность, мешавшая распространению современных научно-технических решений за пределы оборонного сектора» [22, С. 228]. В-третьих, хотя инновационные управленческие приемы, используемые в СССР, не уступали зарубежным достижениям, комплексные системы управления качеством продукции (КС УКП) внедрялись директивно и формально, весь персонал предприятий не был задействован в деятельности по обеспечению качества, а целеполагание заключалось в достижении плановых показателей качества, а не в удовлетворении потребителей [23, С. 120].

Подводя итоги, отметим следующее. В СССР существовали прототипы адаптивной модели *agile*, созданные при активном участии партийных организаций предприятий. В условиях государства-корпорации именно структуры КПСС стали инициаторами и организаторами внедрения сетевых механизмов взаимодействия, развития самоуправления на предприятиях. При этом действия участников процесса не были столь формализованными, как в *agile*-моделях, применяемых в настоящее время. Также важное различие заключается в том, что основной целью функционирования сетевых структур в прошлом, как правило, было не создание чего-то нового, а улучшение существующего (продукции, технологии, методов работы).

На наш взгляд, дальнейшее развитие российской управленческой школы не должно проходить без тщательного анализа практик времен СССР. Процессы, происходящие в корпоративной сфере, свидетельствуют о том, что в современных условиях управление трудовыми коллективами не может опираться исключительно на рыночные и административные инструменты. Сегодня уже не получится стимулировать работу сотрудника исключительно деньгами или заставить его трудиться хорошо лишь на основании приказов и регламентов. В условиях «новой экономики» для достижения желаемой цели (в том числе в рамках методологии *agile*) работодателю необходимо создать для персонала комфортную среду, творческую атмосферу, в которой способности сотрудников могут раскрыться наиболее эффективно для организации. При этом преобладающими в данном случае должны стать отношения сотрудничества, а не соперничества, а дух коллективизма должен гармонично сочетаться с уважением индивидуальности. Авторитетные исследователи, такие как Г.Б. Клейнер, говорят о необходимости исследования роли культуры как средовой системы в экономических процессах, восстановлении роли моральных стимулов и общественных оценок результатов труда [24, С. 143–145]. В этой связи такие феномены СССР, как наставничество, движение передовиков производства, рационализаторство и изобретательство, могут сыграть позитивную роль в построении институтов сетевой координации, развитии корпоративной культуры, стимулировании творческой активности персонала. Одной из особенностей России выступает сохраняющаяся неразделенность

труда, малая его специализация, что одновременно является важным свойством творческого труда как основы постиндустриального общества [25, С. 27]. В свою очередь, значительный потенциал творческого труда, присутствующий в стране, способен при правильной организации инициировать возникновение у компаний динамических способностей, во многом обеспечивающих конкурентоспособность в современном бизнесе. Однако для эффективного развития потребуются еще и «генетически» родственная институциональная среда, сохраняющая преемственность. Именно поэтому воспроизведение в промышленности практических наработок советской эпохи, рафинированных от влияния идеологии, внимательное выделение рациональных зерен из полученного ранее опыта представляются актуальной задачей для экономической науки.

### Библиографический список

1. Шакиров А. Как только вы решите, что достигли высшего качества, вас тут же обойдут конкуренты. URL: [http://www.top-personal.ru/issue.html?4190/](http://www.top-personal.ru/issue.html?4190) (дата обращения: 10.11.2017).
2. Бережливое производство в ОАО «Квадра». URL: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/quadra-anufeeva.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/quadra-anufeeva.html) (дата обращения: 10.11.2017).
3. Ильинский В.Н. Геральдика трудовой славы. М.: Политиздат, 1987. 191 с.
4. Безденежных В.М. Учет неопределенности и рисков инновационности при проектировании и управлении проектами в России // Безопасность бизнеса. 2014. № 1. С. 11–15.
5. Савицкий И.М. Движение рационализаторов и изобретателей на предприятиях тяжелой промышленности Сибири в 1946–1960 гг. Институты гражданского общества в Сибири (XX – начало XXI в.). Новосибирск: РИЦ НГУ, 2009. 179 с.
6. Корпорация СССР. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/3293025> (дата обращения: 10.11.2017).
7. Котляров И.Д. Место внутреннего краудсорсинга в системе инструментов привлечения персонала для решения нерутинных задач // Менеджмент сегодня. 2016. № 1. С. 54–59.
8. Акмаева Р.И., Епифанова Н.Ш., Жуков В.М. Возможности адаптивной модели *agile* для менеджмента // Вестник Астраханского Государственного Технического Университета. Серия: Экономика. 2017. № 1. С. 7–15.
9. Долженко Р.А., Вегвари Б. Использование *agile*-подхода в практике бизнеса // Менеджмент качества. 2017. № 3. С. 198–213.
10. Agile – лечебная гимнастика для бизнеса // Ведомости. 2016. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2016/11/23/666512-agile-gimnastika-biznesa> (дата обращения: 10.11.2017).
11. Наслаждение схваткой: методология AGILE пришла в РУСАЛ. URL: <http://www.up-pro.ru/library/>

project-management/project/agile-rusal.html (дата обращения: 10.11.2017).

12. Корпорации все чаще посылают менеджеров учиться agile // Ведомости. 2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/07/13/722253-korporatsii-menedzherov-agile> (дата обращения: 10.11.2017).

13. Сталь скоро будет одним из самых экологических продуктов // Ведомости. 2017. URL: <https://www.vedomosti.ru/business/characters/2017/11/02/740256-stal-ekologichnih-produktov> (дата обращения: 10.11.2017).

14. *Кларин М.В.* Современное наставничество: новые черты традиционной практики в организациях XXI века // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2016. № 5. С. 92–112.

15. *Улезко Б.В.* Социально-политическое регулирование научно-технического прогресса в промышленности Краснодарского края и Ростовской области (1971–1980 гг.). Краснодар: Научно-исследовательский институт экономики Южного федерального округа, 2008. 168 с.

16. *Калмыков И.А.* Деятельность партийных комитетов авиационных заводов СССР по решению проблемы качества выпускаемой продукции в годы Великой Отечественной войны (1941–1945) // Вестник Тверского Государственного Университета. Серия: История. 2014. № 1. С. 73–84.

17. *Кочеткова Е.А.* Технологическая модернизация в СССР в 1950–1960-е годы (на примере Светогорского целлюлозно-бумажного комбината) // Вестник Пермского университета. Серия: История. 2016. № 3. С. 194–205.

18. *Егошина М.В.* Партийное руководство оборонно-промышленным комплексом в первые послевоенные пятилетки // Приволжский научный вестник. 2016. № 12-3. С. 85–90.

19. *Алексеев О.И.* Деятельность органов власти по развитию производства зерноуборочных комбайнов в Ростовской области в 1966–1975 гг. // Историческая и социально-образовательная мысль. 2016. Т. 8. № 1/2. С. 85–90.

20. *Люлюкин В.В.* О работе школ коммунистического труда (из опыта Псковской области в 70-е годы XX столетия): современные аспекты изучения // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. 2014. № 5. С. 28–31.

21. *Кордонский С.Г.* Рынки власти. Административные рынки в СССР и России. М.: ОГИ, 2006. 240 с.

22. *Бодрунов С.Д.* Грядущее. Новое индустриальное общество: перезагрузка. СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2016. 328 с.

23. *Винарик В.А.* Системы менеджмента качества в России: востребованы и результативны? // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 1. С. 119–135.

24. *Клейнер Г.Б.* Декоммерциализация экономики как культурный проект (на пути к созданию культурологической теории экономики) // Гуманитарий Юга России. 2015. № 2. С. 140–146.

25. *Ивлева Г.Ю.* Социально-экономические альтернативы России и концепция восстанавливающего развития // Вестник Оренбургского Государственного Университета. 2002. № 4. С. 24–29.

*Ekonomika v promyshlennosti = Economy in the industry*

2017, vol. 10, no. 4, pp. 296–302

ISSN 2072-1633 (print)

ISSN 2413-662X (online)

**On the functioning of prototypes of the adaptive model of agile in the industry of the USSR**

*V.I. Pleshchenko* – v\_pl@mail.ru

Goznak Joint Stock Company, 17 Mitnaya Str., Moscow 115162, Russia

**Abstract.** In the face of growing competition in the global economy, when an objective necessity for business is the provision of high speed changes, agile methodology has become a tool for fast and flexible development of new products and services. Interest to agile model followed by banks, IT-companies, is extended of many manufacturing companies, allowing them to improve supply chain management, reduce the period of output in the production of new products, implement the mentoring process, etc.

The author believes that this model is not for our country in an entirely new phenomenon, because even in the USSR

there were prototypes of agile. So the article emphasizes the importance of ensuring the continuity of institutions and business practices, stated that the further development of the Russian school management should not take place without careful analysis of the experience of the USSR.

In the face of the Soviet State-Corporation party committees (structure of the CPSU) became initiators and organizers of the introduction of network interaction, the development of self-government in enterprises similar to adaptive model agile. Participation in the competition, the movement of producing leaders, active introduction of new methods of work require in the workplace caring, motivated employees, with active vital position. Such people, arising at work, after some time, fell into the sphere of attention of the Komsomol and party organizations involved in socio-political work. That is why in the USSR could be agile prototypes under the auspices of party committees operating in enterprises and organizations. But actions of participants of this process

were not formalized as agile models currently used. Also the main purpose of functioning networks in the past, it was usually not creating something new, and improving existing (products, technologies, methods of work).

**Keywords:** agile, party committee, motivation, efficiency, network structures, corporate state, continuity

### References

1. Shakirov A. As soon as you decide that you have achieved the highest quality, you will be immediately circumvented by competitors. Available at: <http://www.top-personal.ru/issue.html?4190/> (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
2. Lean manufacturing in JSC «Quadra - Power Generation». Available at: [http://www.up-pro.ru/library/production\\_management/lean/quadra-anufeeva.html](http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/quadra-anufeeva.html) (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
3. Il'inskii V.N. *Geral'dika trudovoi slavy* [Heraldry of Labor Glory]. Moscow: Politizdat, 1987. 191 p. (In Russ.)
4. Bezdenzhnykh V.M. Accounting for uncertainty and innovation risks in project design and management in Russia. *Bezopasnost' biznesa = Business security*. 2014. No. 1. Pp. 11–15. (In Russ.)
5. Savitckii I.M. The movement of innovators and inventors at the enterprises of heavy industry in Siberia in 1946–1960. *Instituty grazhdanskogo obschestva v Sibiri (XX – nachalo XXI v.)* [Institutions of civil society in Siberia (XX – beginning of the XXI century)]. Novosibirsk: RITS NGU, 2009. 179 p. (In Russ.)
6. Corporation of the USSR. Available at: <https://www.kommersant.ru/doc/3293025> (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
7. Kotlyarov I.D. The place of internal crowdsourcing in the system of personnel attraction tools for solving non-routine tasks. *Menedzhment segodnya = Management today*. 2016. No. 1. Pp. 54–59. (In Russ.)
8. Akmaeva R.I., Epifanova N.Sh., Zhukov V.M. Possibilities of the adaptive model of agile for management. *Vestnik Astrakhanskogo Gosudarstvennogo Tekhnicheskogo Universiteta. Seriya: Ekonomika = Vestnik Astrakhan State Technical University. Series: The Economy*. 2017. No. 1. Pp. 7–15. (In Russ.)
9. Dolzhenko R.A., Vegvari B. Using the agile-approach in business practice. *Menedzhment kachestva = Quality management*. 2017. No. 3. Pp. 198–213. (In Russ.)
10. AGILE – therapeutic gymnastics for business. *Vedomosti*. 2016. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/blogs/2016/11/23/666512-agile-gimnastika-biznesa> (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
11. Enjoyment of the struggle: the methodology of AGILE came to RUSAL Available at: <http://www.up-pro.ru/library/project-management/project/agile-rusal.html> (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
12. Corporations are increasingly sending managers to learn Agile. *Vedomosti*. 2017. Available at: <https://www.vedomosti.ru/management/articles/2017/07/13/722253-korporatsii-menedzherov-agile> (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
13. Steel will soon be one of the most environmentally friendly products. *Vedomosti*. 2017. Available at: <https://www.vedomosti.ru/business/>
- characters/2017/11/02/740256-stal-ekologichnih-produktov (accessed: 10.11.2017). (In Russ.)
14. Klarin M.V. Modern mentoring: new features of traditional practice in the organizations of the XXI century. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: economic theory, analysis, practice*. 2016. No. 5. Pp. 92–112. (In Russ.)
15. Ulezko B.V. *Sotsial'no-politicheskoe regulirovanie nauchno-tekhnicheskogo progressa v promyshlennosti Krasnodarskogo kraia i Rostovskoi oblasti (1971-1980 gg.)* [Socio-political regulation of scientific and technological progress in the industry of the Krasnodar Territory and the Rostov Region (1971–1980)]. Krasnodar: Nauchno-issledovatel'skii institute ekonomiki Yuzhnogo federal'nogo okruga, 2008. 168 p. (In Russ.)
16. Kalmykov I.A. Activity of party committees of aircraft plants in the USSR to address the quality of products during the Great Patriotic War (1941–1945). *Vestnik Tverskogo Gosudarstvennogo Universiteta. Seriya: Istoriya = Bulletin of the Tver State University. Series: History*. 2014. No. 1. Pp. 73–84. (In Russ.)
17. Kochetkova E.A. Technological modernization in the USSR in the 1950s – 1960s (by the example of Svetogorsk pulp and paper mill). *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Istoriya = Bulletin of Perm University. Series: History*. 2016. No. 3. Pp. 194–205. (In Russ.)
18. Egoshina M.V. Party leadership of the military-industrial complex in the first post-war five-year plan. *Privolzhskii nauchnyi vestnik = Privolzhsky scientific bulletin*. 2016. No. 12-3. Pp. 85–90. (In Russ.)
19. Alekseenko O.I. The activities of the authorities to develop the production of combine harvesters in the Rostov region in 1966–1975. *Istoricheskaya i sotsial'no-obrazovatel'naya mysl' = Historical and social-educational thought*. 2016. Vol. 8. No. 1/2. Pp. 85–90. (In Russ.)
20. Lyulyukin V.V. On the work of schools of communist labor (from the experience of the Pskov region in the 70s of the twentieth century): modern aspects of the study. *Vestnik Pskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Sotsial'no-gumanitarnye nauki = Bulletin of the Pskov State University. Series: Social and Human Sciences*. 2014. No. 5. Pp. 28–31. (In Russ.)
21. Kordonskii S.G. *Rynki vlasti. Administrativnye rynki v SSSR i Rossii* [The markets of power. Administrative markets in the USSR and Russia]. Moscow: OGI, 2006. 240 p. (In Russ.)
22. Bodrunov S.D. *Gryadushchee. Novoe industrial'noe obshchestvo: perezagruzka* [The future. New industrial society: reboot]. St. Petersburg: INIR imeni S.Yu. Vitte, 2016. 328 p. (In Russ.)
23. Vinrik V.A. Quality management systems in Russia: in demand and effective? *Menedzhment i biznes-administririrovanie = Management and Business Administration*. 2013. No. 1. Pp. 119–135. (In Russ.)
24. Kleiner G.B. Decommmercialization of the economy as a cultural project (on the way to the creation of a cultural theory of economics). *Gumanitarii Yuga Rossii = Humanities of the South of Russia*. 2015. No. 2. Pp. 140–146. (In Russ.)
25. Ivleva G.Yu. Socio-economic alternatives to Russia and the concept of restorative development. *Vestnik Orenburgskogo Gosudarstvennogo Universiteta = Bulletin of the Orenburg State University*. 2002. No. 4. Pp. 24–29. (In Russ.)

**Information about the author:** Cand. Sci. (Econ.).