

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Суряднов Владислав Васильевич

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ
ГИБРИДНЫХ МЕТОДОВ

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Бутова Татьяна Витальевна,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 12 октября 2026 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, аудитория 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
учёный секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Капустина Н.В., д.э.н., доцент;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Полевой С.А., д.техн.н, доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 3 июля 2026 г.

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные процессы в проектном менеджменте органов публичной власти, коммерческих и некоммерческих организаций для повышения эффективности, управляемости и адаптивности систем требуют модернизации инструментов и применения подготовленного сочетания методов управления проектами. Обновление контекста реализуемых задач и процессов происходит под влиянием ряда факторов: внедрение современных ИТ-инструментов и цифровизация в целом, развитие коммуникации публичных организаций с бизнес-средой, новые форматы взаимодействия с населением, клиентоцентричность, изменение рынка труда и подходов в работе с командой, возрастание количества и сложности проектов, формирование новых ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ).

Более того, в данной ситуации имеющиеся методы можно даже назвать устаревшими, что и обуславливает поиск новых моделей управления проектами. В связи с этим организации разных типов, в особенности публичные, нуждаются в более гибких и адаптивных методах управления проектами.

Ситуация усугубляется растущим уровнем неопределенности и рисков по мере перехода к более сложным и комплексным проектам. Влияние внешних факторов на устойчивость проектов и проектных систем требует наиболее современных, актуальных, адаптивных и более применимых инструментов в менеджменте организаций различных типов.

Одним из таких инструментов является гибридный проектный метод (далее – ГПМ), который позволяет сочетать лучшие преимущества гибкого и классического направлений в управлении проектами. ГПМ может быть выстроен индивидуально, его можно изменять и модифицировать в соответствии с особенностями проекта, он позволяет использовать преимущество одной методологии, чтобы уравновесить недостаток других. При успешном сочетании особенностей двух методов происходит формирование уникального подхода, не ограниченного жесткостью требований и соблюдением строгой этапности работ, а также имеющего способности к гибкому изменению в зависимости от условий и потребностей.

Большинству управленцев и руководителей проектов, в особенности в госсекторе, приходится сочетать разные методы в ГПМ, но без применения необходимой методологической базы их внедрение получается неподготовленным и не столь эффективным, в результате, имеющуюся практику можно назвать скорее интуитивной попыткой их внедрения.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы развития управления проектной деятельностью рассматриваются в работах представителей научного сообщества Ю.И. Беловой, И.Н. Бельского, по органам публичной власти в работах

С.Е. Прокофьева, О.В. Паниной, Н.Л. Красюковой, А.И. Васильева, Е.И. Вороновой, Н.А. Исакова, Л.П. Кетовой, Г.А. Борщевского, Н.Ф. Алтуховой, Е.В. Васильевой и Б.Б. Славина.

Непосредственно тематика ГПМ в управлении проектами, применительно к разным видам организаций, рассматривается в трудах российских исследователей Д.Е. Воронцова, Д.В. Первухина, Я.С. Митрофановой, С.А. Титова и Н.В. Титовой, Р.К. Нигматуллина, Ю.В. Вылгиной, Г.А. Баландина, П.А. Алферова; представителей бизнес-среды Е.В. Ермакова, А. Малахова, П.А. Алферова – относится и к первой, и ко второй группе; а также зарубежных авторов Э. Гемино, Х. Рейх, Н. Коческа, С. Кочески, Дж. Райфф, Д. Шлегель и М. Шпундак.

В исследованиях и трудах следующих научных сотрудников отражены вопросы развития систем проектной деятельности: В.В. Григорьева, А.В. Аверин, О.Н. Ильина, Ю.И. Молотков, Я.В. Савченко, А.Г. Савина, а также важные понятия для исследования управления системами: «комплементарность», «комплементарные отношения» – В.Я. Цветков, В.В. Комаров, «неопределенность» – М.Н. Власенко, Ю.Н. Шедько, Р.З. Кулиев.

Вопросы управления проектами в условиях цифровой трансформации и цифровизация разных типов организаций рассматриваются Г.Л. Купряшиным, М.Ю. Маковецким, А.С. Авериним, Т.В. Бутовой, О.К. Четвериковым, М.А. Дмитриевой, А.Н. Дорофеевым, А.Ж. Зубец.

Исследования по системному применению ГПМ в организациях разных типов только начинают формироваться. В предыдущие годы акцент научного сообщества в данной сфере был сосредоточен, можно сказать, на предшествующем этапе – изучении внедрения гибких проектных методов (составной части гибридных) или несколько иной, смежной вариации – адаптивном проектном управлении, что обуславливает актуальность данного исследования, его цель и задачи.

Цель исследования – теоретическое обоснование, разработка методических и практических рекомендаций по внедрению гибридного метода в проектную деятельность организаций различных типов.

Достижение поставленной цели предопределило необходимость формулирования и решения ряда взаимосвязанных **задач**:

- выявить теоретическое обоснование применения гибридных проектных методов к развитию системы менеджмента в организациях разных типов, обосновать различия между подходами к управлению и сформировать классификацию;

- определить особенности систем проектного менеджмента в коммерческих, некоммерческих организациях и органах публичной власти, выделить ключевые параметры и специфику методологической подсистемы;

- в рамках анализа реализации проектной деятельности организациями различных типов, выявить проблемы, определить тенденции, необходимые для разработки методического инструментария, а также выделить особенности сочетания актуальных практик и инструментов с применением гибридного проектного метода;
- осуществить разработку и верификацию методики применения гибридного метода как инструмента совершенствования системы управления проектами;
- сформировать механизм управления проектами с использованием гибридного метода;
- разработать методические рекомендации по внедрению механизмов управления проектами с использованием гибридного проектного метода.

Объект исследования – управление проектами в организациях различных типов при внедрении современных методов.

Предмет исследования – организационные и управленческие отношения, возникающие при внедрении гибридных проектных методов в организациях различных типов.

Область исследования диссертации соответствует п. 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Научной новизной исследования является формирование теоретических и методических положений управления проектной деятельностью организаций различных типов посредством системного и комплексного внедрения гибридных методов, способствующих достижению обоснованного, адаптивного баланса организационной гибкости и управленческой устойчивости.

Теоретическая значимость работы заключается в расширении научных представлений о развитии действующих систем управления проектной деятельностью, а также в обосновании ключевых методологических положений совершенствования проектного управления в органах публичной власти, коммерческих и некоммерческих организациях на основе применения ГПМ. Определена и охарактеризована система взаимосвязи уровня неопределенности в проектах и выбора метода управления проектами, способствующего снижению уровня неопределенности.

Практическая значимость работы определяется потенциалом внедрения и использования ГПМ в органах публичной власти, коммерческих и некоммерческих организациях, необходимых для достижения баланса между регламентированностью и адаптивностью проектной деятельности, что позволяет повысить управляемость проектов, при одновременном сохранении способности оперативно реагировать на изменения и неопределенность.

Методология и методы исследования. Методологию исследования составляет совокупность общенаучных, методических и частнонаучных методов. В ходе работы применялись сравнение, анализ, синтез, системный и комплексный подходы, сравнительно-теоретический и правовой анализ, а также классификация. При формировании основы механизма управления проектами с использованием ГПМ применялись методы анализа и выявления проблем проектной деятельности, систематизации факторов и создания банка данных. В части исследования, посвященной определению перспектив внедрения гибридных проектных методов в деятельность публичных, коммерческих и некоммерческих организаций, применялись математические методы ранжирования, математической логики, статистического и оптимизационного анализа.

Информационно-эмпирическую базу исследования составили труды отечественных и зарубежных авторов в области экономики и управления, методические материалы и нормативные правовые акты, аналитические разработки, посвященные развитию проектного управления в публичных, коммерческих и некоммерческих организациях, а также результаты анализа сложившихся практик использования гибридных проектных методов.

Положения, выносимые на защиту:

1) расширена и уточнена теоретическая классификация гибридных проектных методов, представляющая основные типы сочетания их гибкой и классической частей в зависимости от специфики применения в проекте, что обусловлено приведенной систематизацией основных теорий, концепций проектного менеджмента и их значения для развития ГПМ, многообразием комбинирования методов управления проектами в рамках ГПМ. В основу классификации положены направления, которые демонстрируют, что гибридизация может осуществляться по разным основаниям и элементам проекта: уровни, этапы, структурные элементы, инструменты и аспекты управления, в зависимости от сложности факторов, а также по выделенному дополнительно сочетанию гибкости в проектной части и бережливого подхода в процессной (С. 24-33);

2) обосновано, что характерной особенностью ГПМ при совместном применении с информационными системами управления проектами (далее – ИСУП) являются свойства комплементарности, в рамках которых они взаимодополняют и улучшают качества друг друга. Комплементарность в сочетании ГПМ и ИСУП позволяет добиваться большего положительного эффекта по сокращению сроков проекта и трудозатрат, а также по снижению неопределенностей в проекте (С. 100-104);

3) разработана методика применения ГПМ и алгоритм выбора их вариации, которые позволяют определить и настроить наиболее подходящую версию ГПМ на основе анализа специфики проектной среды организации и формирования матрицы соответствия в разрезе: системы проектного управления, уровня проектной зрелости, отрасли, типа

организации, особенностей деятельности, параметров проекта и управленческого контекста. Учет данных характеристик создает предпосылки для повышения результативности проектной деятельности и снижения рисков фрагментарного либо формально-декларативного внедрения гибридных практик (С. 107-116);

4) предложен механизм управления проектами с использованием гибридных методов, включающий в себя систему принципов, методов, инструментов и интеграцию в нее новых элементов при использовании ГПМ. Одной из основных составляющих механизма является выделенный в нем процесс внедрения ГПМ в существующей структуре или с привлечением при необходимости дополнительных участников (экспертные организации, согласующие лица). Применение данного механизма в органах публичной власти способствует учету особенностей, раскрывающих более сложный характер взаимодействия и состава субъектов управления, а для коммерческих и некоммерческих организаций учету специфики организации, возможности облегченного применения и принятия решения на уровне проектной команды (С. 123-133);

5) сформированы методические рекомендации по использованию ГПМ для организаций разных типов, которые включают в себя блоки: по направлениям поддержки внедрения (организационная, методическая, технологическая, обучение), определению дополнительных полезных правил, обеспечению прозрачности коммуникаций членов проектной команды, пилотированию и итерационному совершенствованию ГПМ, применению методики ускоренного внедрения, описанию принципов работы и других компонентов, а также содержат планы по нейтрализации рисков (С. 134-147).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования.

Степень достоверности обусловлена аргументированностью полученных выводов, достигнутой за счет использования методов научного познания, обращения к исследованиям российских и зарубежных авторов. Достоверность полученных результатов обеспечивается последовательной логической аргументацией и их апробацией в научно-исследовательской и образовательной деятельности, а также в практике органов публичного управления, коммерческих и некоммерческих структур.

Основные результаты и положения диссертационного исследования были доложены, обсужданы и одобрены на следующих научных мероприятиях: на Всероссийском Фестивале науки «NAUKA 0+» (Москва, Финансовый университет, 7-9 октября 2022 г.); на IV Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 12-13 апреля 2023 г.); на Всероссийском Фестивале науки «NAUKA 0+» (Москва, Финансовый университет, 7 октября 2023 г.); на Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Умаровские чтения-2023» (г. Грозный, Чеченский государственный педагогический университет, 10 октября 2023 г.); на XIV Всероссийской научно-практической конференции

«Государство, власть, управление и право» (Москва, Государственный университет управления, 6 декабря 2023 г.); на IX Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления» (Москва, Финансовый университет, 19 декабря 2023 г.); на Конференции, посвященной 105-летию Финансового университета «Научные школы Финансового университета: становление и развитие» (Москва, Финансовый университет, 28 марта 2024 г.); на V Международной научно-практической конференции «Операционный и проектный менеджмент: стратегии и тенденции» (Москва, Финансовый университет, 18-19 апреля 2024 г.); на XI Всероссийской научно-практической конференции «Экономика и управление в современных условиях: проблемы и перспективы» (г. Майкоп, Адыгейский государственный университет, 31 мая 2024 г.); на II Международной научно-практической конференции «Экономика знаний: теория, практика, перспективы развития» (г. Донецк, Институт экономических исследований, 24-25 октября 2024 г.); на IX Международном форуме Финансового университета «Новая экономическая политика 2.0: от адаптации к рывку» (Москва, Финансовый университет, 26-27 ноября 2024 г.); на III Всероссийской научно-практической конференции «Стратегии бизнеса и их интернационализация» (Москва, Финансовый университет, 5-6 декабря 2024 г.); на XI Международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития государственного и муниципального управления» (Москва, Финансовый университет, 18-19 декабря 2025 г.).

Результаты исследования внедрены в деятельность Департамента отраслевых решений ПАО «Софтлайн». Разработанные в диссертации методика применения (выбора вариации) гибридного проектного метода, а также сформированная база знаний «Банк ГПМ» позволили усовершенствовать методическую базу для проектов по цифровой трансформации и комплексному оснащению учреждений, реализуемых Департаментом с органами публичной власти. В части совершенствования проектной деятельности Департамента применены выводы и основные положения диссертации, а также предложенные автором рекомендации по внедрению и выбору наиболее применимого метода. Использование предложенных разработок и методических рекомендаций позволило повысить эффективность реализации проектов Департамента, а также способствует увеличению конкурентных преимуществ и стоимости компании, при осуществлении деятельности в субъектах Российской Федерации.

Материалы исследования используются кафедрой «Государственное и муниципальное управление» Факультета «Высшая школа управления» Финансового университета в преподавании учебной дисциплины «Управление проектами цифровой трансформации в государственном и муниципальном управлении» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и

муниципальное управление», образовательная программа «Цифровое государство и экономика», профиль «Цифровое государство и экономика».

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Результаты проведенного исследования отражены в 6 публикациях общим объемом 3,7 п.л. (весь объем авторский), опубликованных в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации обуславливаются целью, задачами и логикой исследования. Диссертация включает введение, три главы, заключение, список сокращений и условных обозначений, список литературы из 167 наименований, 4 приложения. Текст диссертации изложен на 213 страницах, включает 30 рисунков, 30 таблиц.

II Основное содержание работы

К первой категории вопросов относятся аспекты, связанные с произведенным расширением и уточнением основных типов ГПМ, в зависимости от специфики применения в проекте, формированием их классификации и базы знаний («Банк ГПМ») с демонстрацией сочетания гибких и классических методов, а также обоснованием значения основных теорий и концепций проектного менеджмента для развития ГПМ.

ГПМ определяется в исследовании как комбинация лучших практик из двух или более неоднородных методов управления проектами, чаще всего гибких и классических, с формированием тем самым нового объединяющего их подхода. Отмечено, что формирование ГПМ, сочетающего предиктивные и адаптивные подходы, требует изучения теоретико-методологической базы менеджмента и проектного управления. Эволюция теорий и концепций проектного менеджмента, в научных источниках описывается как переход от классических школ (научное и административное управление, бюрократическая модель) к системному, контингентному, поведенческому и качественному подходам, а затем – к стандартизированным проектным методологиям и их гибридным конфигурациям.

Рассмотренный спектр теорий и концепций показывает, что ГПМ не сводится к механическому сочетанию «Водопада» и «Эджайл», как нередко происходит на практике, а опирается на разностороннюю теоретическую базу.

Классические теории менеджмента в ГПМ позволяют обеспечить «жесткий» контур проектного управления для повторяющихся, типовых работ и «мягкий» для командного взаимодействия, самоорганизации, а также выстроить формальную архитектуру управления и другие процессы. Теории качества, знания и организационного

обучения закладывают основу для сочетания гибких элементов в разработке при одновременном соблюдении внешних стандартов, а также выстраивании двухконтурного обучения. Инструментальные и методологические основы проектного управления вносят инструменты для планирования и мониторинга, этапность жизненного цикла проекта, фиксированные проектные ограничения. Теории и концепции по заинтересованным сторонам, сложности и изменениям – позволяют учитывать разделение работ на предсказуемые и экспериментальные, осуществлять совместное проектирование решений с пользователями и исполнителями, встраивать управление изменениями в проектный план, а также выделять различные механизмы координации. Теории публичного управления обосновывают нюансы целеполагания, ключевых показателей, контрактования и бюджетной дисциплины государственного сектора.

По итогам проведенного нами анализа исследований, работ представителей российского и зарубежного научного сообщества были выделены, расширены и уточнены типы ГПМ, которые представлены на рисунке 1.

Уровневый (по уровням управления) тип ГПМ: на более низком уровне – команд исполнителей применяется, например, «Эджайл» – гибкий подход, а на другом, как правило, более высоком (руководящем) – классический, каскадный «Водопад».

Поэтапный тип ГПМ: на ранних этапах проектов (исследование, разработка, проектирование) используются гибкие инструменты, а на поздних (создание «продукта» проекта) – инструменты классических методологий.

Структурный тип ГПМ: для одних проектов (с высоким уровнем определенности) применяется классическая методология, а для других, более инновационных и рискованных – одна из гибких. Аналогичным образом отдельная часть проекта, выделенная необязательно с точки зрения последовательности, может быть реализована на основе гибкой методологии, а остальные части – на основе классической.

Инструментально-аспектный тип ГПМ: совмещение инструментов, свойственных различным методологиям и используемых совместно для управления одним проектом; внимание при этом акцентируется (в зависимости от условий) на гибких или на классических аспектах.

Сложно-факторный тип ГПМ: через построение модели управленческой сложности выделяются 4 фактора сложности (длительность, количество организаций, количество пользователей ИСУП, количество областей компетенций), по ним определяется один из трех уровней сложности («низкая», «средняя», «высокая»). Согласно модели, на высоком (третьем) уровне сложности, для опытных команд применяются гибкие методологии в сочетании с каскадными (классическими).

Проектно-процессный тип ГПМ: совмещение гибких методологий в проектной части с бережливым управлением в процессной.

↑ Наиболее применимы для ОПВ ↓

Источник: составлено автором по материалам Титов, С.А. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии / С.А. Титов, Н.В. Титова // Управленческие науки. – 2022. – № 12 (2). – С. 55-67. – ISSN 2304-022X.; Алферов, П. Гибридные подходы к управлению проектами. Обзор вариантов гибридизации / ООО «Инфостарт» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://infostart.ru/pm/1919039/> (дата обращения: 20.11.2025).

Рисунок 1 – Расширение основных типов ГПМ

Представленная классификация демонстрирует, что ГПМ может применяться на разных уровнях, этапах и структурных элементах проекта, с использованием

разносторонних инструментов, аспектов и факторов, а также подходов к сочетанию гибких и классических методов. Применение данной информации на практике позволяет более осознанно и комплексно подойти к процессу использования ГПМ в проектной деятельности.

Также сформирована база знаний «Банк ГПМ», в которой представлен перечень 16 ключевых гибридных вариаций и выделены наиболее применяемые на практике сочетания, условия их применения, преимущества, ограничения и специфика того или иного метода, что также облегчает процесс внедрения.

Вторая категория вопросов связана с выявленными в системах проектной деятельности (далее – СПД) свойствами комплементарности между ГПМ и ИСУП, а также другими инструментами, позволяющими добиваться большего положительного эффекта при совместном использовании.

На основе практического примера по внедрению цифрового решения «Система управления региональными проектами и программами»¹⁾ в проектную деятельность органов публичной власти (далее – ОПВ) проведено сравнение реализации проекта с помощью классического метода «Waterfall» (M_W) и гибридного метода «Waterfall-Agile» (M_{WA}). Которое продемонстрировало, что применение ГПМ позволяет сократить суммарные трудозатраты проекта.

Для классического M_W базовые трудозатраты составили 3260 чел. ч, а с учетом дополнительных затрат на повторные согласования, поздние исправления и организационные задержки – 3847 чел. ч.

В то же время реализация проекта по гибридной M_{WA} потребовала 2300 чел. ч. Таким образом, экономия трудозатрат составила около 40,2%, а экономия по стоимости выполнения работ составляет до 41,6%.

Кроме того, ГПМ обеспечивает соблюдение установленного календарного ограничения в 22 недели, поскольку часть работ выполняется параллельно, а согласование промежуточных результатов распределяется по всему жизненному циклу. Тем самым продолжительность проекта относительно M_W уменьшается на 4 недели, что соответствует относительному сокращению на 15,4%.

Вместе с тем полученный результат может быть дополнительно усилен за счет сочетания ГПМ с другими управленческими инструментами, прежде всего с ИСУП.

В данном случае речь идет не просто о параллельном использовании нескольких инструментов, а о возникновении комплементарных отношений, при которых их совместное применение обеспечивает больший эффект, чем раздельное.

¹⁾ Система управления региональными проектами и программами / АНО «Цифровая экономика» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://cifro-bank.ru/cases/sistema_upravleniya_regionalnymi_proektami_i_programmami_297000/ (дата обращения: 12.02.2026).

Согласно Цветкову В.Я.: «Комплементарность – это отношение или ситуация, в которой рассматриваемые объекты улучшают, взаимодополняют или подчеркивают качества друг друга»¹⁾.

С экономико-управленческой точки зрения комплементарность означает, что результативность одного инструмента возрастает при наличии другого. Применительно к анализируемому примеру это выражается в следующем: ГПМ сокращает общую продолжительность проекта, уменьшает объем поздних переделок, снижает число повторных согласований и делает проектный цикл более управляемым за счет итерационной реализации. Одновременно ИСУП обеспечивает автоматизацию процедур контроля, мониторинга исполнения задач, консолидации статусов, подготовки отчетности и фиксации отклонений. При изолированном применении каждый из этих инструментов дает самостоятельный положительный эффект, однако при их сочетании возникает дополнительный прирост эффективности и взаимодополняемость.

Иными словами, автоматизация осуществляется не в рамках избыточно длинного и инерционного каскадного цикла, а в рамках уже сокращенного и структурированного проекта. В результате сокращение временных затрат на контроль и отчетность реализуется на более эффективной организационной основе.

Если исходить из того, что в структуре гибридного проекта около 15% совокупных трудозатрат связано с контрольными и отчетными процедурами, то при общей трудоемкости проекта 2300 чел. ч объем таких затрат составляет 345 чел. ч. С учетом того, что использование ИСУП позволяет сократить около 50-70% временных затрат на контроль и отчетность, как отмечают многие разработчики и компании, предоставляющие данные решения, дополнительная экономия составит в среднем от 173 до 242 чел. ч. Соответственно, суммарная трудоемкость проекта при совместном применении ГПМ и ИСУП может быть снижена в диапазоне от 2127 до 2058 чел. ч.

Таким образом, по сравнению с классическим методом M_W , для которого реалистичная оценка трудозатрат составляет 3847 чел. ч, совокупная экономия при совместном применении ГПМ и ИСУП достигает 1720-1789 чел. ч, или примерно 44,7-46,5%. Это позволяет сделать вывод, что ИСУП не только самостоятельно снижает административно-координационные издержки, но и усиливает эффект ГПМ, формируя с ним комплементарную связку.

В связи с чем мы считаем, что между внедрением ГПМ и применением ИСУП присутствует системная комплементарность, а сочетание ГПМ и ИСУП дает больший эффект для повышения устойчивости СПД, чем их применение по отдельности.

Внедрение ИСУП и ГПМ в проектную деятельность организации помогает более эффективно реализовывать одновременно большее количество проектов.

¹⁾ Цветков, В.Я. Комплементарные отношения / В.Я. Цветков // Научный вестник Новосибирского государственного технического университета. – 2019. – № 2 (75). – С. 101-114. – ISSN 1814-1196.

Также немаловажным является, что свойством комплементарных отношений является их оппозиционная характеристика применительно к понятиям «хаос» и «неопределенность», они выступают как инструмент оптимизации и устранения данных негативных явлений в СПД.

К третьей категории вопросов относятся аспекты, связанные с разработкой авторской методики применения гибридного проектного метода и алгоритма выбора вариации ГПМ, как инструмента совершенствования систем управления.

Авторская методика применения (выбора вариации) ГПМ включает четыре последовательных этапа, каждый из них решает самостоятельную аналитическую задачу, в совокупности они позволяют получить обоснованный результат.

Первый этап: диагностика действующей системы проектного управления и уровня проектной зрелости – выявление степени формализации проектных процессов, устойчивости ролей, развитости контроля и отчетности, способности организации к освоению гибридных практик, представлены на рисунке 2.

Целью данного этапа является установление того, насколько существующая система управления способна воспринимать различные гибридные модели.



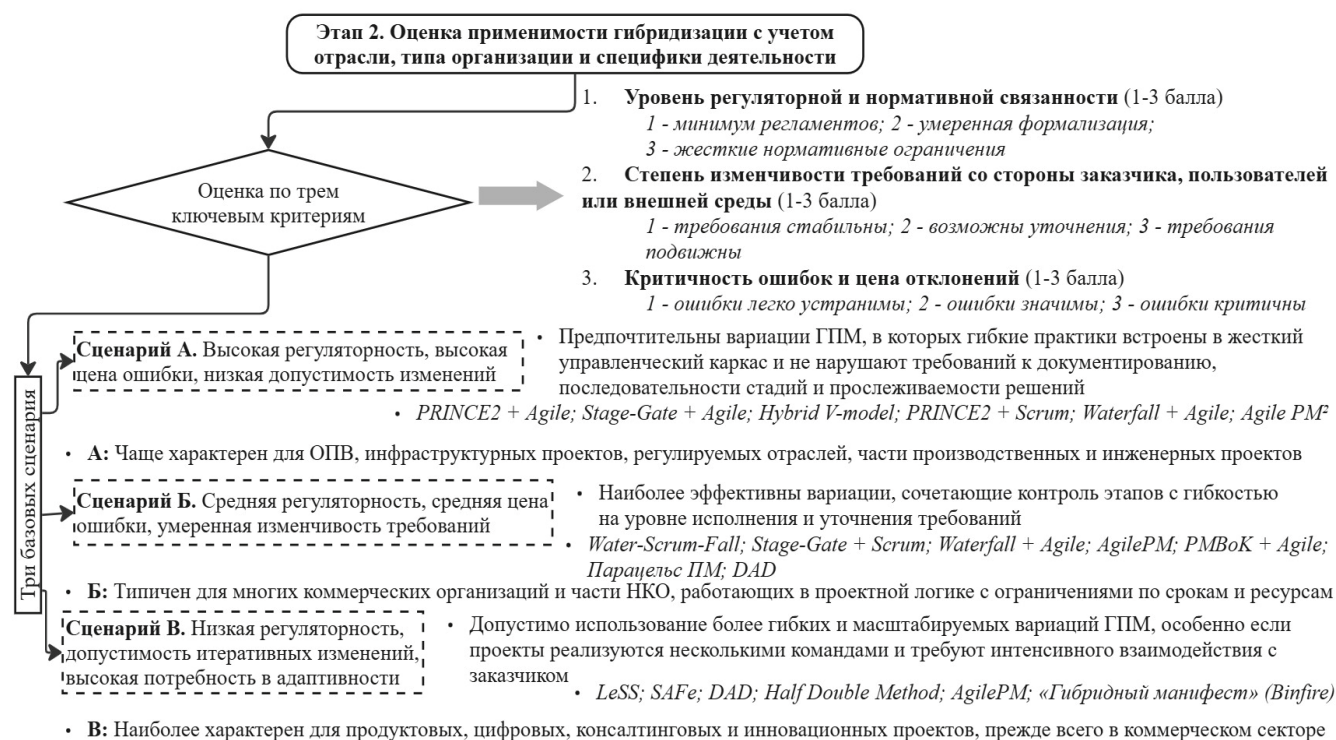
Источник: составлено автором.

Рисунок 2 – Алгоритм диагностики по первому этапу Методики

Для коммерческих организаций допустим более широкий диапазон вариаций даже при среднем уровне зрелости, если компания обладает высокой скоростью принятия решений. Для некоммерческих организаций (далее – НКО) предпочтительны более

компактные и методически прозрачные модели. Для ОПВ даже при среднем уровне зрелости, как правило, более целесообразны структурированные гибриды с выраженной регламентной основой.

Второй этап: оценка применимости гибридизации с учетом отрасли, типа организации и специфики деятельности – анализ регуляторной связанности, цены ошибки, изменчивости внешних требований, организационной культуры и режима взаимодействия со стейкхолдерами, как представлено на рисунке 3.



Источник: составлено автором.

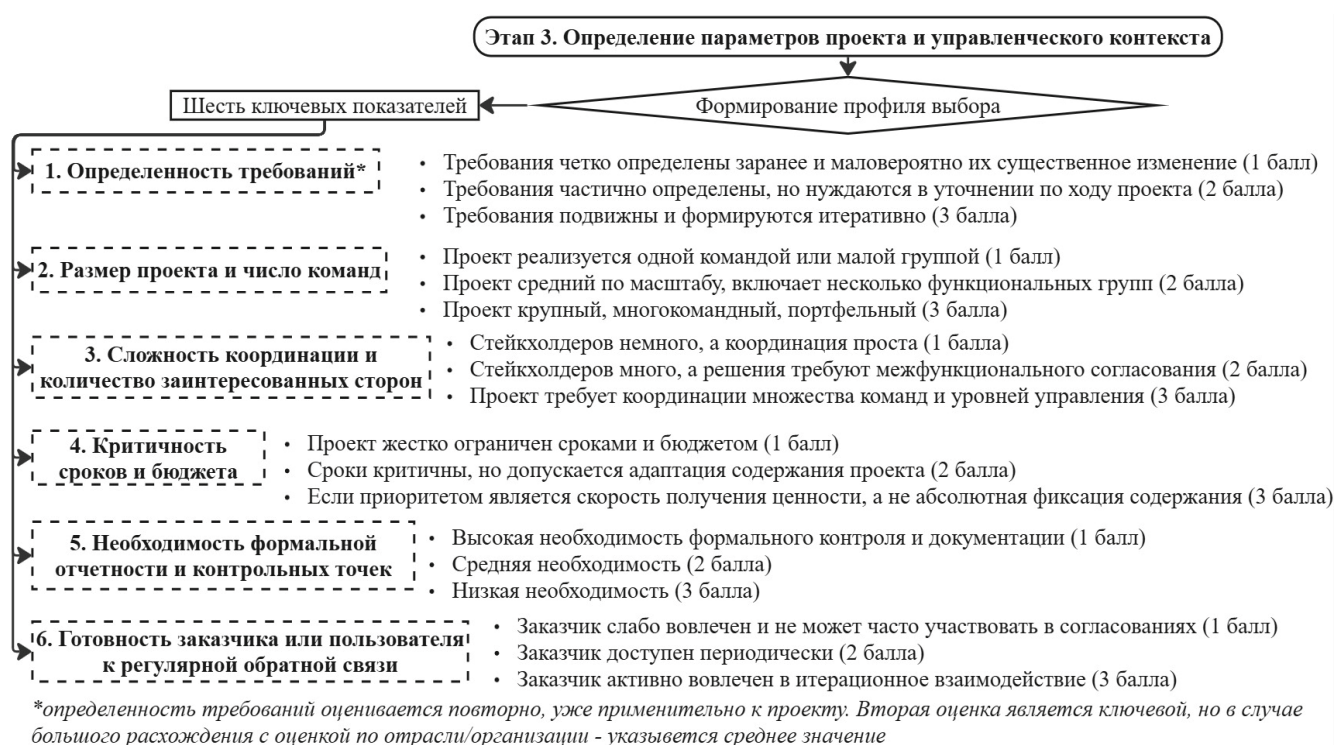
Рисунок 3 – Алгоритм оценки по второму этапу Методики

При выборе ГПМ, для коммерческих структур важен учет условий динамичной рыночной среды, а для ОПВ приоритет получают вариации, совместимые с регламентной логикой управления и повышенными требованиями к отчетности.

В методике необходимо учитывать специфику некоммерческих организаций, поскольку их проектная деятельность существенно отличается от коммерческого и государственного секторов. Для НКО типичны ограниченность финансовых, кадровых и временных ресурсов, зависимость от внешнего, нередко нестабильного финансирования, а также ориентация на социальный эффект наряду с экономическими результатами. Эти особенности определяют допустимый уровень формализации проектного управления и влияют на выбор вариации ГПМ, которая должна сочетать управленческую упорядоченность, адаптивность и ресурсную экономичность. При этом профиль проекта в НКО целесообразно формировать с учетом не только внутренних управленческих

характеристик, но и внешних факторов: условий финансирования, требований грантодателей, состава партнерской сети, степени вовлеченности волонтеров и благополучателей. Вследствие множественности заинтересованных сторон и высокой отчетной нагрузки даже относительно небольшие проекты в НКО могут отличаться значительной координационной сложностью, что усиливает значение простоты и адаптируемости применяемого методологического решения.

Третий этап: определение параметров проекта и управленческого контекста – повторная и решающая оценка определенности требований (применительно к проекту), масштаб проекта, уровень координационной сложности, роль заказчика, значимость сроков, бюджета и документации, как представлено на рисунке 4.



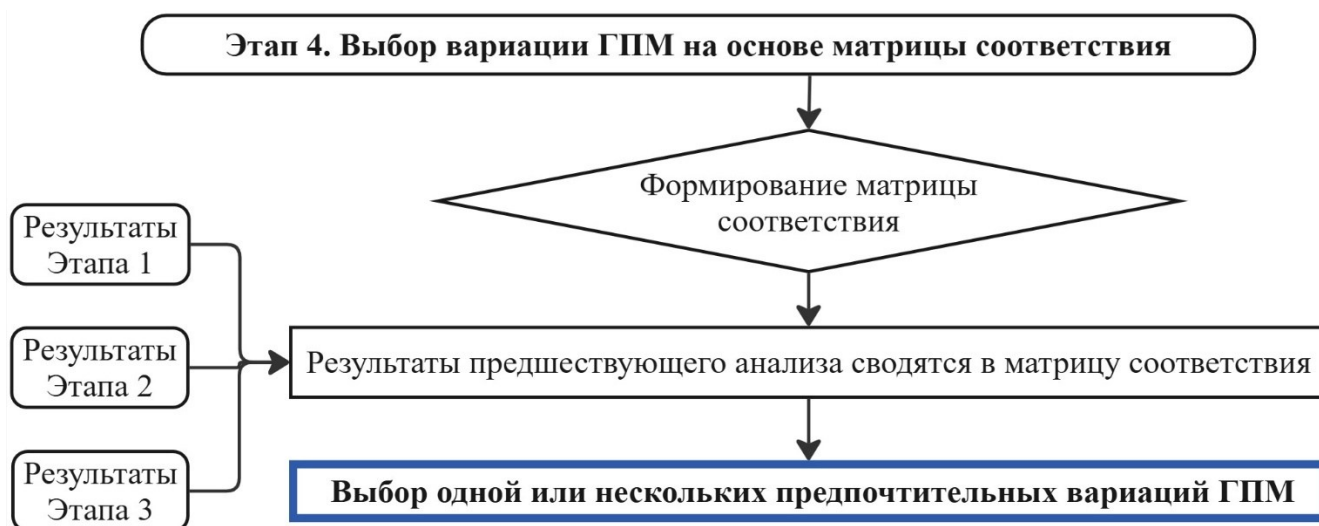
Источник: составлено автором.

Рисунок 4 – Алгоритм определения параметров по третьему этапу Методики

На данном этапе, изменчивость требований оценивается повторно. Если требования четко определены заранее, проект имеет фиксированную стадийность, а отчетность играет важную роль, то предпочтительны гибриды с выраженной структурной основой.

Если же проект отличается высокой изменчивостью, многокомандностью и постоянной обратной связью со стороны заказчика, более уместны масштабируемые и адаптивные вариации ГПМ.

Четвертый этап: выбор вариации ГПМ на основе матрицы соответствия – сопоставление профиля организации и проекта с характеристиками вариаций ГПМ, как представлено на рисунке 5.



Источник: составлено автором.

Рисунок 5 – Алгоритм выбора по четвертому этапу Методики

Представленная структура позволяет избежать смешения аналитических процедур выбора с организационно-методическими процедурами внедрения. Ее достоинство состоит в том, что она концентрирует внимание на тех факторах, которые непосредственно формируют основание для принятия решения о выборе вариации ГПМ.

Результаты проведенного в рамках трех этапов анализа сводятся в матрицу соответствия, в основе которой лежит система критериев, отражающих наиболее существенные параметры выбора вариации ГПМ. К числу таких отнесены девять критериев: К1 – уровень проектной зрелости; К2 – степень регуляторной связанности; К3 – изменчивость требований; К4 – критичность ошибок; К5 – масштаб проекта и число команд; К6 – необходимость формального контроля и документации; К7 – вовлеченность заказчика; К8 – скорость получения результата; К9 – гибкость организационной культуры. Совокупность их данных позволяет охватить как внутренние характеристики организации, так и внешние параметры проекта.

Для каждого критерия используется трехбалльная шкала: значение «1» соответствует низкой выраженности признака; значение «2» – средней; значение «3» – высокой. Такая шкала обладает достаточной простотой для практического применения и в то же время позволяет различать основные типы проектных ситуаций.

Для каждой вариации ГПМ, на основе данных из приложения Б «Банк ГПМ», сформирован эталонный профиль предпочтительности по указанным критериям, который представлен в таблице 1. Вариация ГПМ сопоставляется с комбинацией значений К1-К9, при которой ее применение представляется наиболее обоснованным. Затем фактический профиль проекта сравнивается с профилем каждой вариации ГПМ, после чего рассчитывается итоговый балл соответствия. Чем выше полученный балл, тем больше степень применимости данной вариации к анализируемому проекту.

Таблица 1 – Профили предпочтительности вариаций ГПМ по критериям выбора

Вариация ГПМ	К1	К2	К3	К4	К5	К6	К7	К8	К9
Гибридный манифест (Binfire)	1	1	3	1	1	1	3	3	3
SAFe	3	2	3	2	3	2	3	3	2
Waterfall и Agile	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Water-Scrum-Fall	2	2	2	2	2	2	2	3	2
Stage-Gate и Agile	2	3	2	3	2	3	2	2	2
PRINCE2 и Agile	3	3	2	3	3	3	2	2	2
P3.Express	1	1	2	1	1	1	2	2	2
Hybrid V-model	3	3	1	3	2	3	1	1	1
Парацельс ПМ	3	2	2	2	3	2	2	2	2
PRINCE2 и Scrum	3	3	2	3	2	3	2	2	2
Disciplined Agile Delivery (DAD)	3	2	3	2	3	2	3	3	3
Half Double Method	2	1	3	1	2	1	3	3	3
AgilePM	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Agile PM ²	3	3	2	3	2	3	2	2	2
Stage-Gate и Scrum	2	2	2	2	2	2	3	2	2
PMBoK и Agile	2	2	2	2	2	3	2	2	2

Источник: составлено автором.

В целях практического применения балльной матрицы предлагается следующая процедура расчета. На первом шаге экспертным путем определяется фактический профиль проекта по девяти критериям. На втором шаге производится сопоставление этого профиля с профилем каждой рассматриваемой вариации ГПМ из таблицы 1. На третьем шаге рассчитывается итоговый балл соответствия с использованием формулы (1)

$$S_j = \sum_{i=1}^n (4 - |P_i - M_{ij}|), \quad (1)$$

где S_j обозначает итоговый балл соответствия j -й вариации ГПМ;

n – общее количество критериев;

P_i – значение i -го критерия для анализируемого проекта;

M_{ij} – профильное значение i -го критерия для соответствующей вариации ГПМ.

Логика расчета состоит в том, что полное совпадение по отдельному критерию дает 4 балла, расхождение на один уровень – 3 балла, расхождение на два уровня – 2 балла. Максимальное значение итогового балла при использовании девяти критериев составляет 36, минимальное 18.

Константа 4 в формуле (1) выполняет вспомогательную функцию, преобразуя показатель различия в положительную меру близости сопоставляемых профилей. Указанная формула прежде всего обеспечивает ранжирование, что обуславливает необходимость дополнительного определения пороговых значений для интерпретации суммарного результата: менее 24 из 36 возможных баллов – соответствующая вариация ГПМ не может рекомендоваться в качестве базовой, тогда как при результате 24-29 баллов ее использование допустимо лишь при условии последующей адаптации.

Апробация методики на примере проекта оснащения оборудованием «Губернского педагогического колледжа», реализованного со стороны Департамента комплексных проектов ПАО «Софтлайн»¹⁾, продемонстрировала наибольшую применимость к подобным проектам вариаций ГПМ, таких как: PMBoK и Agile (35 баллов из 36), Waterfall и Agile (34 балла), PRINCE2 и Scrum (34 балла), AgilePM (34 балла). Данные ГПМ обеспечивают сочетание процессной полноты, структурированного контроля, формализованного управленческого каркаса и возможности локального применения гибких практик в части исполнения, координации и уточнения решений.

Четвертая категория вопросов связана с разработкой авторского механизма управления проектами с использованием гибридных методов, с учетом особенностей органов публичной власти, а также специфики деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.

Разработка механизма управления проектами с использованием ГПМ требует не только описания целевой модели проектного управления, но и выявления тех структурных приращений, которые возникают в системе проектной деятельности вследствие внедрения ГПМ. С научно-методической точки зрения это особенно важно, поскольку позволяет показать, что внедрение ГПМ не означает полного расформирования ранее сложившейся системы, а представляет собой ее развитие за счет включения новых управленческих элементов, процедур, ролей и инструментов.

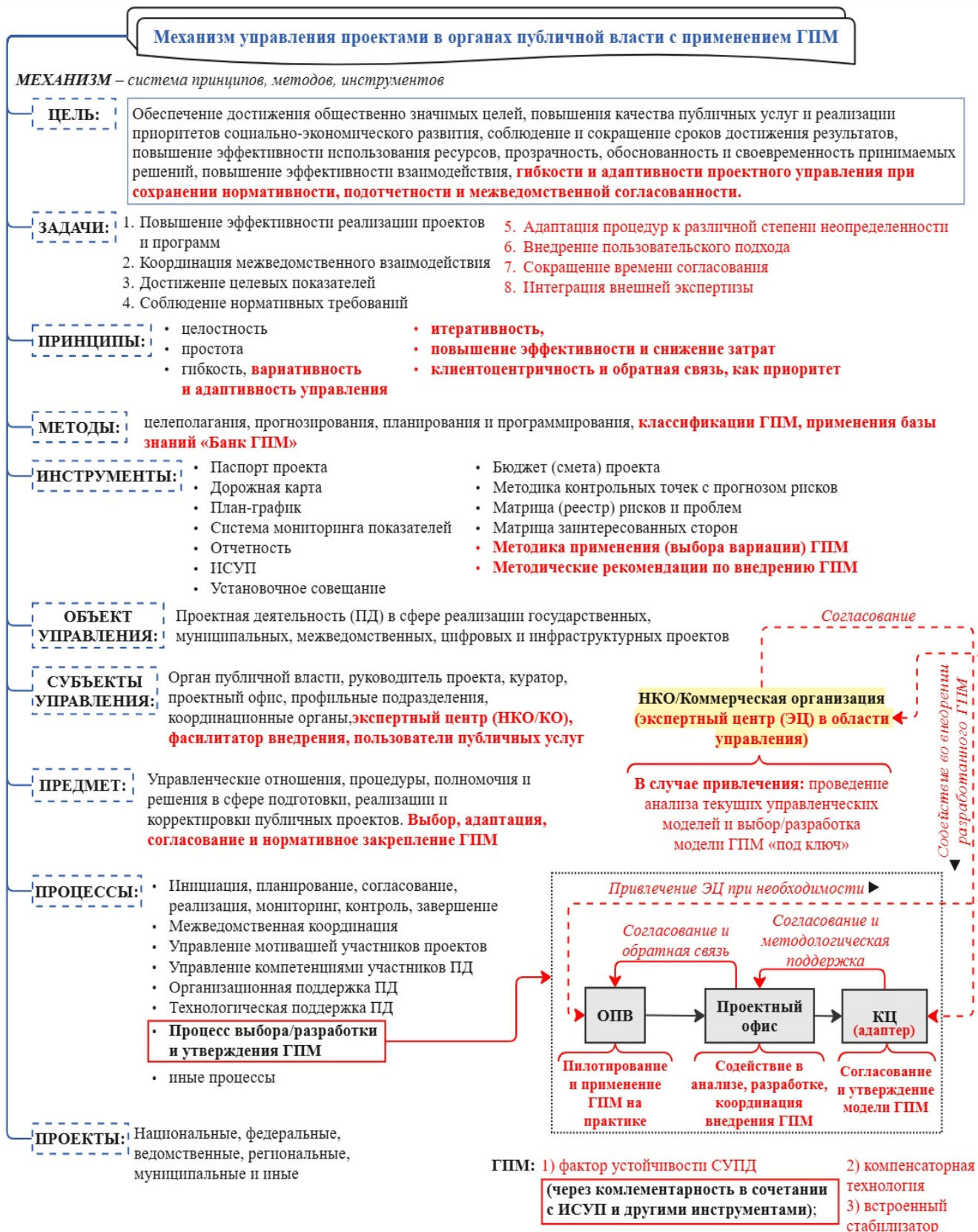
Развитие механизма управления проектами в ОПВ требует большего внимания, поскольку функционирует в условиях более высокой нормативной регламентации, многоуровневой системы согласований и распределенной ответственности между различными субъектами управления. В отличие от коммерческих организаций и НКО, в публичном секторе внедрение ГПМ затрагивает не только внутренние управленческие процедуры, но и вопросы институциональной совместимости, межведомственной координации, публичной подотчетности и соблюдения установленных правовых ограничений, как представлено на рисунке 6.

Помимо выделенных на рисунке приращений по большинству элементов механизма, одним из ключевых является сформированный процесс внедрения ГПМ, для ОПВ он представлен как самостоятельный интеграционный процесс, включающий участие нескольких субъектов с различным объемом полномочий и ответственности.

В отличие от коммерческого и некоммерческого секторов, здесь внедрение ГПМ не может ограничиться внутренним решением руководителя проекта или проектного офиса. Оно требует институционального согласования, нормативного закрепления и

¹⁾ ГК Softline оснастила «Губернский педагогический колледж» в г. Воронеже / ПАО «Софтлайн» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://softline.ru/about/projects/gk-softline-osnastila-gubernskiy-pedagogicheskiy-kolledzh-v-g-voronezhe> (дата обращения: 10.02.2026).

поэтапной апробации, в связи с этим, в процессы управления интегрируется и авторский процесс разработки или утверждения ГПМ.



Источник: составлено автором.

Рисунок 6 – Механизм управления проектами в ОПВ с применением ГПМ

Указанный процесс внедрения ГПМ для ОПВ состоит из взаимодействия трех ключевых участников: ОПВ, Проектный офис, Координационный центр (далее – КЦ), а также одного дополнительного субъекта, привлекаемого при необходимости в качестве экспертного центра в области управления.

Данный подход позволяет добиться выбора наиболее подходящего ГПМ для отдельного взятого органа власти или разработки уникального гибридного метода, учитывающего как специфику осуществляемой проектной деятельности, направление и отрасль деятельности ОПВ, так и вектор развития.

Особенности механизма управления проектами с использованием ГПМ для коммерческих организаций и НКО представлены в таблице 2, с выделением тех новых положений, которые добавляются к уже существующей системе управления проектами в каждой группе организаций.

В них процесс по внедрению ГПМ может осуществляться проектным офисом, руководителем проекта (внутри команды) или другими специализированными проектными структурами, как с привлечением внешних экспертов, так и самостоятельно на основе предложенного методического инструментария.

Таблица 2 – Механизмы управления проектами с использованием ГПМ в коммерческих и некоммерческих организациях

Элемент механизма	Коммерческие организации	НКО
1	2	3
Цель управления проектами	Обеспечение достижения стратегических и операционных целей организации посредством результативной реализации проектов в условиях конкуренции и рыночной неопределенности Дополнение при ГПМ: <i>Обеспечение управляемой гибкости при сохранении экономической эффективности</i>	Обеспечение достижения миссии и социально значимых результатов посредством эффективной реализации проектов в условиях ресурсных ограничений и многообразия заинтересованных сторон Дополнение при ГПМ: <i>Обеспечение баланса между подотчетностью и гибкостью при изменении потребностей целевых групп</i>
Задачи	Достижение проектных целей по срокам, стоимости и качеству; координация подразделений; управление ресурсами и рисками; согласование проектов со стратегией Дополнение при ГПМ: <i>Сегментация проектов по степени неопределенности, выбор гибридной модели, обеспечение коротких циклов принятия решений, систематизация обратной связи</i>	Достижение социального эффекта; обеспечение прозрачности и целевого использования ресурсов; взаимодействие с донорами, партнерами и благополучателями Дополнение при ГПМ: <i>Настройка методов под специфику социальных проектов; выявление точек допустимой гибкости в рамках грантовых условий; адаптация мероприятий на основе обратной связи; согласование гибкости с требованиями доноров</i>
Принципы	Целевая ориентированность, экономическая эффективность, прозрачность, ответственность, управляемость Дополнение при ГПМ: <i>Адаптивность, итеративность, баланс стандартизации и гибкости, ориентация на ценность для клиента</i>	Социальная ориентированность, адресность, прозрачность, подотчетность, партнерство, результативность, ресурсная дисциплина Дополнение при ГПМ: <i>Гибкость, соучастие благополучателей, итеративность, сочетание формальной отчетности и адаптивной реализации</i>

Продолжение таблицы 2

1	2	3
Методы	Календарно-сетевое планирование, бюджетирование, управление рисками, контроль качества, КПЭ Дополнение при ГПМ: <i>Классификации ГПМ, применение базы знаний «Банк ГПМ»</i>	Программно-целевое планирование, логико-структурный подход, мониторинг и оценка показателей, контроль расходов Дополнение при ГПМ: <i>Классификации ГПМ, применение базы знаний «Банк ГПМ»</i>
Инструменты	Устав проекта, дорожная карта, бюджет, реестр рисков, матрица ответственности, отчеты Дополнение при ГПМ: <i>Методика применения (выбора) вариации ГПМ, методические рекомендации по внедрению ГПМ</i>	Паспорт проекта, грантовая заявка, логическая модель, календарный план, бюджет, матрица стейкхолдеров, отчетность, матрица показателей социального эффекта Дополнение при ГПМ: <i>Методика применения (выбора) вариации ГПМ, методические рекомендации по внедрению ГПМ</i>
Объект управления	Проектная деятельность организации, ориентированная на извлечение прибыли, включая отдельные проекты, проектные программы, портфели и процессы обеспечения их реализации	Проектная деятельность, которая направлена на формирование социальной ценности и решение общественных проблем, развитие сообществ
Субъекты управления	Руководство организации, заказчик, руководитель проекта, проектная команда, проектный офис Дополнение при ГПМ: <i>Владелец продукта, agile-координатор или скрам-мастер в допустимых случаях, проектный офис как архитектор гибридной модели, клиент или заказчик как активный участник промежуточной оценки, экспертная группа</i>	Руководство НКО, руководитель проекта, проектный офис (при наличии), команда, доноры, партнеры, волонтеры Дополнение при ГПМ: <i>Координатор гибридного подхода, фасилитатор, представители целевых групп, внешние эксперты</i>
Предмет управления	Управленческие отношения и решения, связанные с планированием, реализацией, контролем и корректировкой проектов Дополнение при ГПМ: <i>Механизмы сочетания регламентированных и гибких компонентов проекта</i>	Управленческие отношения и действия, связанные с реализацией, финансированием, мониторингом и адаптацией социальных проектов Дополнение при ГПМ: <i>Баланс между требованиями подотчетности и необходимостью адаптации</i>
Процессы	Инициация, планирование, исполнение, мониторинг, контроль, управление изменениями, завершение Дополнение при ГПМ: <i>Внедрение ГПМ через диагностику, разработку модели, пилотирование, оценку и институционализацию может осуществляться как проектным офисом, так и руководителем проекта или другими специализированными проектными структурами, как с привлечением внешних экспертов, так и самостоятельно на основе предложенного методического инструментария</i>	Выявление социальной проблематики, разработка проекта, привлечение ресурсов, реализация, мониторинг, отчетность, оценка эффекта Дополнение при ГПМ: <i>Внедрение ГПМ через анализ действующей модели, согласование с донорами, подготовку команды, пилотирование и закрепление может осуществляться как проектным офисом, так и руководителем проекта или другими специализированными проектными структурами, как с привлечением внешних экспертов, так и самостоятельно на основе предложенного методического инструментария</i>
Проекты	Инвестиционные, инновационные, цифровые, организационно-трансформационные, маркетинговые, продуктовые, ИТ-проекты, проекты оптимизации бизнес-процессов	Социальные, просветительские, сервисные, локальные инициативы, благотворительные, культурные, экологические, правозащитные, инклюзивные, грантовые и партнерские

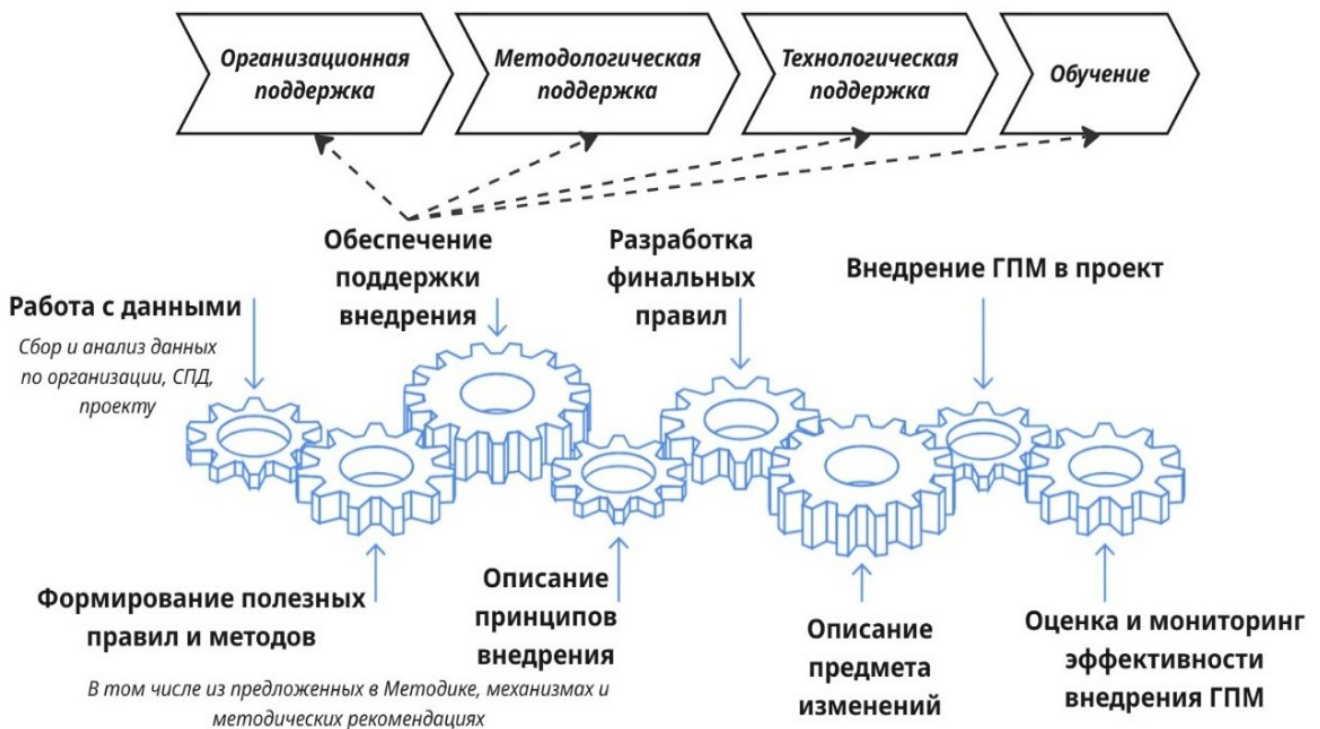
Источник: составлено автором.

Пятая категория вопросов связана с формированием методических рекомендаций для организаций разных типов по обеспечению поддержки внедрения гибридного проектного метода.

Методические рекомендации по обеспечению внедрения ГПМ включают информацию о том: на какие принципы следует опираться при внедрении; какие направления, фазы и работы важно учитывать в процессе внедрения, чтобы не допустить ошибок и выстроить процесс правильно и надежно; какую специфику организации необходимо учитывать и какие действия необходимо предпринять.

В методических рекомендациях представлены основные рекомендуемые нами направления разработки и внедрения ГПМ, с учетом разработанной ранее Методики и Механизмов, а также специфики той или иной организации.

В рамках указанных на рисунке 7 направлений представлен весь основной цикл внедрения ГПМ от процесса изучения имеющихся данных, проверки соответствия целям и задачам организации, учета необходимых нюансов устойчивости СПД, до контроля за эффективным внедрением, сбора обратной связи и последующих возможных корректировок.



Источник: составлено автором по материалам Ермаков, Е.В. Применение гибридных методологий в управлении проектами / Е.В. Ермаков // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – № 9 (119). – С. 15-20. – ISSN 2500-3992.; Алгоритм внедрения проектного управления в органах исполнительной власти / ПМ Форсайт: сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://pmforesight.ru/download/FORESIGHT_Gos_RoadMap.pdf (дата обращения: 17.02.2024).

Рисунок 7 – Рекомендуемые этапы и направления поддержки внедрения ГПМ

Внедрение ГПМ в систему управления проектами включает несколько важных направлений поддержки: организационную, методологическую, технологическую и обучение.

В первую очередь, необходима организационная поддержка. Она включает в себя формирование структуры управления проектами, назначение ответственных лиц и определение их функций и полномочий. ГПМ приобретает нормативно-организационную форму. Разрабатываются регламенты процессов, определяются контрольные точки, закрепляются правила управления изменениями, устанавливаются критерии готовности результатов и разграничиваются роли участников. Принципиально важным является устранение типичной для гибридных моделей ролевой неопределенности, включение ГПМ в общую архитектуру управления организацией.

Для ОПВ на данном этапе требуется особо тщательная увязка с действующими административными регламентами и служебной иерархией. Для НКО важно избежать перегрузки документацией при сохранении прозрачности ответственности. Для коммерческих организаций приоритетом является регламентация, не снижающая скорость принятия решений.

Второе важное направление – методологическая поддержка. Здесь ключевым является разработка процедур управления проектами, создание регламентов и нормативных документов, необходимых для эффективной работы. Формируются условия воспроизводимого использования ГПМ. Разрабатываются методические материалы, шаблоны проектных документов, база знаний, сценарии типовых управленческих ситуаций, а также программы обучения различных групп участников. Производится настройка пилотной конфигурации ГПМ, ее апробация на ограниченном числе проектов и последующая корректировка по результатам практического применения.

Третье направление – технологическая поддержка. Этот аспект включает внедрение или развитие (если она уже имеется) ИСУП и ее интеграцию с другими системами, чтобы обеспечить бесперебойную работу. Анализируется степень цифровой обеспеченности предполагаемой модели ГПМ. Данный этап имеет принципиальное значение, поскольку гибридный метод не может устойчиво функционировать при отсутствии инструментальной поддержки двух типов управленческой логики: адаптивной командной работы и формализованного контроля. Помимо ИСУП важно учитывать также и используемые в организациях цифровые технологии, такие как искусственный интеллект (ИИ), анализ и обработка больших данных (Big Data) и другие.

Для коммерческих организаций особое значение имеют интеграции с финансовыми и продуктовыми системами. Для НКО важны удобство координации распределенных участников, прозрачность учета ресурсов и подготовка отчетности для доноров. Также для НКО в случаях с минимальным проектным офисом и отсутствием бюджета на дорогие ИСУП – возможно упрощенное внедрение без технологической

поддержки. Для ОПВ критическими являются требования к защите данных, совместимости с государственными информационными системами, импортонезависимости и юридически корректной фиксации решений.

Четвертое направление поддержки представляет собой обучение. Здесь важно создать модель компетенций, обучить специалистов методологии управления проектами и разработать систему постоянного развития навыков. Обучение должно иметь дифференцированный характер. Руководители осваивают принципы архитектуры гибридного управления, баланс формализации и адаптивности, методы принятия решений и управления изменениями. Участники проектных команд обучаются практикам планирования, координации, соблюдения критериев готовности, работе в цифровых инструментах и проведению ретроспектив. Методологи и внутренние эксперты получают подготовку по сопровождению внедрения и совершенствованию модели.

Помимо указанных направлений важными элементами в процессе внедрения ГПМ являются также: создание прозрачности коммуникаций членов проектной команды – во избежание недопониманий (применение единой коммуникационной платформы и рабочей системы, которая будет наполнена всеми необходимыми инструментами для реализации ГПМ); учет внешних и внутренних факторов внедрения ГПМ, представленных в приложении А; выстраивание системы управления рисками при внедрении ГПМ, представленной в приложении В; итерационное совершенствование ГПМ – поэтапное внедрение, с применением принципов сбора и работы с обратной связью, непрерывный процесс улучшений, с устранением неработающих инструментов управления.

III Заключение

В результате проведенного исследования доказана и обоснована необходимость развития методического инструментария для внедрения гибридных проектных методов в управление проектами органов публичной власти, коммерческих и некоммерческих организаций.

Рассмотрены и систематизированы основные теории и концепции менеджмента, проектного управления и государственного управления по пяти блокам (классические теории менеджмента; теории качества, знания и организационного обучения; инструментальные и методологические основы проектного управления; стейкхолдеры, сложность, изменения; теории публичного управления), которые формируют теоретическое основание разработки и обоснования ГПМ в современных условиях.

Реализация поставленных задач позволила произвести расширение и уточнение классификации ГПМ, по итогам чего сформированы типы: а) «уровневый»; б) «поэтапный»; в) «структурный»; г) «инструментально-аспектный»;

д) «сложно-факторный»; е) «проектно-процессный». По данным типам применено распределение вариаций гибридных методов, представленных в сформированной базе знаний «Банк ГПМ», что позволяет понимать, какими способами может происходить гибридизация.

Сопоставление реализации проекта по классическому подходу и ГПМ показало сокращение трудозатрат свыше 40% и уменьшение длительности проекта на 15,4%, подтвердив, что максимальный организационно-экономический эффект обеспечивается не изолированным применением отдельных инструментов проектного управления, а при их комплементарном сочетании, когда ГПМ сокращают длительность и трудоемкость реализации, а ИСУП дополнительно минимизирует затраты на контроль и отчетность в рамках уже оптимизированного проектного цикла. Данный вывод имеет методологическое значение для последующих разделов исследования, поскольку задает основание для перехода от описательного анализа преимуществ ГПМ к разработке методического инструментария в том числе проектирования комплементарных управленческих решений в проектах.

Поскольку на данный момент ГПМ, если негласно и применяются, то происходит это в основном интуитивно – обоснована необходимость расширения методического инструментария, в части разработки методики применения (выбора вариации) ГПМ, механизмов управления проектами с использованием ГПМ и методических рекомендаций.

В рамках методики установлено, что процесс применения или выбора вариации ГПМ имеет структуру этапов, которые включают анализ и управленческие решения по диагностике СПД, уровня проектной зрелости, применимости ГПМ с учетом отрасли, типа организации и специфики деятельности, а также выявление и учет параметров проекта и управленческого контекста, на основе чего формируется каркас для выбора вариации ГПМ на основе матрицы соответствия.

Внедрение ГПМ должно рассматриваться как процесс целенаправленной трансформации существующих механизмов управления проектами с учетом институциональной специфики органов публичной власти, коммерческих и некоммерческих организаций. Механизмы с выделенным процессом внедрения ГПМ не только отображают выявленные структурные различия и состав новых элементов, но и демонстрируют какие субъекты проектной деятельности в рамках организации принимают участие в выборе или разработке и согласовании ГПМ, а также создают основу для формирования новых управленческих практик и разработки методических рекомендаций.

Разработанные методические рекомендации по обеспечению внедрения гибридных проектных методов показывают, что результативная реализация данного процесса требует поэтапного введения ГПМ. При этом существенное значение имеют

систематический сбор и использование обратной связи, предоставление методической, технологической и организационной поддержки, обучение и предварительная подготовка проектной команды, формирование прозрачных коммуникаций между ее участниками, а также последовательное итерационное совершенствование применяемых подходов.

Подводя итог, стоит отметить, что сформированная в исследовании методическая база позволяет не только избежать проблем неэффективного сочетания проектных практик в связи с фрагментарной подготовкой к процессу, но и развить данное направление в целях обеспечения системного и комплексного подхода к внедрению ГПМ.

IV Список работ, опубликованных по теме диссертации

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Суряднов, В.В. Теоретические аспекты гибридных подходов к управлению проектами и операционной деятельностью в региональных экономических системах / В.В. Суряднов // Теория и практика общественного развития. – 2023. – № 5 (181). – С. 94-99. – ISSN 1815-4964.
2. Суряднов, В.В. Взаимосвязанность цифровой трансформации и внедрения гибридных подходов к управлению в региональных экономических системах / В.В. Суряднов // Вестник Евразийской науки. – 2023. – № 5. Том 15. – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI 10.15862/83ECVN523. – URL: <https://esj.today/PDF/83ECVN523.pdf>. (дата обращения: 18.05.2026).
3. Суряднов, В.В. Анализ предпосылок и практик применения гибридных подходов к управлению / В.В. Суряднов // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 174-178. – ISSN 2307-180X.
4. Суряднов, В.В. Причины влияния гибридных подходов к управлению на повышение устойчивости региональных экономических систем / В.В. Суряднов // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 3 (62). – С. 435-439. – ISSN 2304-6139.
5. Суряднов, В.В. Внедрение гибридных проектных методов в менеджмент организаций разных типов / В.В. Суряднов // Вестник Академии знаний. – 2026. – № 1 (72). – С. 885-889. – ISSN 2304-6139.
6. Суряднов, В.В. Комплементарность гибридных методов в управлении проектами и развитие методического инструментария их применения / В.В. Суряднов // Российский журнал менеджмента. – 2026. – № 4. Том 14. – С. 538-555. – ISSN 2409-6024. – Текст : электронный. – DOI 10.29039/2409-6024-2026-14-4-538-555. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/123916/view#online> (дата обращения: 15.06.2026).