

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

ДИССЕРТАЦИЯ
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Бутова Татьяна Витальевна,
доктор экономических наук, доцент

Москва – 2026

Оглавление

Введение.....	4
Глава 1 Теории проектного менеджмента в разных типах организаций и развитие гибридных методов.....	16
1.1 Теоретическое обоснование и классификация гибридных методов проектного управления.....	16
1.2 Системы проектной деятельности в менеджменте публичных, коммерческих и некоммерческих организаций.....	34
1.3 Гибридные методы и свойства комплементарности, неопределенности, хаотичности в проектах и системах.....	45
Глава 2 Исследование применения гибридных методов и развития практики проектного управления.....	59
2.1 Анализ опыта реализации проектной деятельности в организациях с применением гибридных методов.....	59
2.2 Проблемы реализации проектной деятельности, тенденции ее развития и роль гибридных методов.....	74
2.3 Анализ проектных трудозатрат при использовании гибридных методов и особенностей сочетания различных практик в управлении.....	90
Глава 3 Развитие методического инструментария управления проектами с использованием гибридных методов.....	106
3.1 Разработка и апробация методики применения гибридного проектного метода.....	106
3.2 Формирование механизмов управления проектами с использованием гибридных методов в органах публичной власти и иных организациях.....	122
3.3 Методические рекомендации по обеспечению внедрения методики и функционирования механизмов с использованием гибридного проектного метода.....	134

Заключение.....	149
Список сокращений и условных обозначений.....	155
Список литературы.....	156
Приложение А Анализ факторов внедрения гибридных проектных методов (КФУ, PESTLE).....	182
Приложение Б Банк гибридных проектных методов управления.....	190
Приложение В Формирование системы управления рисками при внедрении ГПМ: анализ рисков и стратегии по их нейтрализации.....	201
Приложение Г Перечень основных сфер деятельности ОПВ по потенциальной эффективности применения ГПМ.....	212

Введение

Проектное управление является одним из ключевых элементов обеспечения «сбалансированного и устойчивого социально-экономического развития» [4] и стратегических задач, направленных на развитие страны, в том числе для обеспечения «научно-технологического развития, повышения конкурентоспособности экономики» [4] и осуществления национальной цели развития «технологическое лидерство» [5]. Исходя из этого важными направлениями являются рассматриваемые нами системы управления проектами в органах публичной власти (далее – ОПВ), коммерческих и некоммерческих организациях (далее – НКО), развитие в них методического инструментария, а также методов управления проектами, одними из которых выступают активно развивающиеся гибридные проектные методы (далее – ГПМ).

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что современные процессы менеджмента в организациях публичного, коммерческого, и некоммерческого типов для повышения эффективности и управляемости систем требуют модернизации и сочетания методов управления проектами [46, С. 119]. Обновление контекста реализуемых задач и процессов происходит под влиянием ряда факторов, например, таких как: 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 свете этого имеющиеся методы можно даже назвать устаревшими, что и обуславливает поиск новых моделей, в связи с этим организации разных типов, в особенности публичные, нуждаются в более гибких и адаптивных методах управления проектами.

Ситуация усугубляется растущим уровнем неопределенности, рисков по мере перехода к более сложным и комплексным проектам (в соответствие с матрицей Стейси) [111] и влияния внешних факторов на устойчивость проектов, проектных систем, что требует наиболее современных, актуальных, адаптивных и более применимых инструментов в менеджменте организаций различных типов.

Одним из таких инструментов является ГПМ, который позволяет сочетать лучшие преимущества гибкого и классического направлений в управлении проектами [100; 111].

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, соблюдением строгой этапности работ и имеющего способности к гибкому изменению в зависимости от условий и потребностей. ГПМ демонстрирует универсальность и результативность по сравнению с гибкими и классическими методами, что и делает его наиболее оптимальным для усовершенствования, например, по таким показателям как: планирование; степень определенности конечного результата; темпы достижения тактических и стратегических целей.

Важно учитывать также, что применение ГПМ позволяет добиться таких эффектов как: снижение уровня бюрократической нагрузки, что позволяет сотрудникам больше времени уделять решению приоритетных задач, а не затрачивать его на формализацию; сотрудники будут больше стремиться к развитию, что позволит им повысить ощущение уровня значимости их деятельности и профессионально расти; усиление уровня командной сплоченности обеспечит формирование сильных проектных групп внутри коллектива; устранение практики возложения на сотрудника большего

количества задач, чем он способен успеть выполнить (оптимальный объем работы) и другие.

Системное и комплексное внедрение позволит добиться также и потенциального положительного влияния на такие процессы как: а) повышение эффективности процессов по цифровизации; б) улучшение мотивации сотрудников или государственных служащих; в) обеспечение притока молодых и высококвалифицированных специалистов.

Более того, статистика показывает, что гибридные методы набирают популярность в менеджменте и применяются наравне с классическими и гибкими методами, в том числе в госсекторе [146].

Однако на данный момент внедрение ГПМ осложнено рядом факторов:

1) Внедрение в органы публичной власти требует предварительной проработки и подготовки системы проектного управления, что может стать препятствием во внедрении. В чистом виде применение гибких проектных методологий, как составной части гибридных, практически невозможно в связи со сложной спецификой госсектора, поэтому многие управленцы в этой сфере фрагментарно объединяют их с классическими методами и формируют ГПМ.

2) Публичное управление регламентировано и для системного внедрения новых инструментов и подходов к управлению требуется качественное нормативно-правовое и методическое обоснование, инструкции, стандарты, методические рекомендации, механизмы.

3) Также стоит отметить, что гибридные методы – это новое направление, которое мало изучено, наблюдается узкий круг открытых практик по применению в публичном управлении, но они демонстрируют эффективность в коммерческом секторе экономики, что привлекает к ним все большее внимание.

В результате, имеющуюся практику можно назвать скорее интуитивной попыткой их внедрения. 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.

Степень разработанности темы исследования. Вопросы развития управления проектной деятельностью рассматриваются в работах представителей научного сообщества Ю.И. Беловой, И.Н. Бельского, применительно к органам публичной власти в трудах – 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, представлена 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 и 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. Авериным, Т.В. Бутовой, О.К. Четвериковым, Г.З. Ахметовой, М.А. Дмитриевой, А.Н. Дорофеевым, А.Ж. Зубец, Л.В. Шубцовой.

В результате анализа российских и зарубежных научных трудов было выявлено, что в менеджменте классификация ГПМ носит несколько разрозненный характер, составлена в первую очередь для коммерческого сектора, слабо адаптирована под специфику публичного управления.

Отсутствует полноценный систематизированный перечень вариаций сочетания ГПМ, ряд источников содержит или только частичный набор вариантов гибридизации или представляет их не в систематизированном виде, что затрудняет выбор подходящего варианта гибридного метода или разработку нового, в особенности для публичного управления, где вопросам стандартизации, регламентации и наличию подготовленной методической базы уделяется большее внимание.

Мало представлен анализ взаимодействия, влияния, синергизма ГПМ с другими процессами и инструментами в проектном управлении, что усложняет анализ эффектов от их внедрения и качественного воздействия на систему в целом. Возможно, в связи с тем, что не хватает определенных количественных данных по данному контексту, методов оценки или как отмечено нами, проявляется низкий уровень публичной демонстрации успешных практик по их внедрению.

Среди научно-методологических средств отсутствует методика комплексного и системного применения (выбора вариации) ГПМ в проектное управление организаций различных типов.

Механизмы управления проектами не всегда адаптированы под внедрение ГПМ или не разработаны с наличием необходимых инструментов, средств и соответствующего наполнения.

Не столько хорошо развиты профильные методические рекомендации по внедрению ГПМ для ОПВ, наличие которых в меньшей мере принципиально для коммерческих организаций и НКО.

Исследования по системному применению ГПМ в органах публичного управления 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.

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

- в рамках анализа реализации проектной деятельности организациями различных типов, выявить проблемы, тенденции и полезную информацию для разработки методического инструментария, а также особенности сочетания актуальных практик и инструментов с применением гибридного проектного метода;

- осуществить разработку и апробацию методики применения гибридного метода, как инструмента совершенствования системы управления проектами;

- сформировать механизм управления проектами с использованием гибридного метода;

- сформировать методические рекомендации по обеспечению внедрения методики и функционированию механизмов с использованием гибридного проектного метода.

Объектом исследования управление проектами в организациях различных типов, при внедрении современных методов.

Предмет исследования – организационные и управленческие отношения, возникающие при внедрении гибридных проектных методов в организации 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).

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.

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.

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 гибридизации 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. 24-32);

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).

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. Особую ценность для практического применения имеют следующие положения:

- повышение системности внедрения ГПМ в деятельность ОПВ, коммерческих организаций и НКО, с учетом представленного пошагового плана (Методика) и разработанного механизма;
- обоснование возможности использования ГПМ в деятельности ОПВ и выявленных комплементарных отношений в системах проектной деятельности;
- использование руководителями проектных офисов и проектов, проектных команд, функциональных и структурных подразделений организаций инструкций по внедрению ГПМ, на основе сформированных методических рекомендации по обеспечению внедрения представленной положительной практики и сформированной базы знаний «Банка гибридных проектных методов» для применения в качестве инструмента совершенствования систем управления.

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Степень достоверности определяется обоснованностью сформулированных выводов, обеспеченной применением методов научного познания, опорой на труды отечественных и зарубежных ученых. Достоверность полученных результатов подтверждается логической аргументацией, а также их использованием в научно-исследовательской

деятельности, учебном процессе и практической работе органов публичной власти, коммерческих и некоммерческих организаций.

Основные результаты и положения диссертационного исследования были доложены, обсуждались и одобрены на следующих научных мероприятиях: на XIV Всероссийской научно-практической конференции «Государство, власть, управление и право» (Москва, Государственный университет управления, 6 декабря 2023 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 XI МНПК «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) в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России. Все публикации соответствуют теме диссертации.

Структура и объем диссертации обусловлены логикой, целью, задачами исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка сокращений и условных обозначений, списка литературы из 167 наименований, 4 приложений. Текст диссертации изложен на 213 страницах, включает 30 рисунков, 30 таблиц.

Глава 1

Теории проектного менеджмента в разных типах организаций и развитие гибридных методов

1.1 Теоретическое обоснование и классификация гибридных методов проектного управления

Проектное управление в организациях всех типов, как и другие виды управленческой деятельности, проявляет тенденции к развитию и модернизации. Многие направления совершенствования управления (применение новых подходов и методов) из быстроразвивающихся сфер («ИТ», «FinTech», «HRTech», «EdTech» и других), связанных с внедрением инновационных технологий, могут быть полезны для развития управленческого инструментария и методологии проектной деятельности во всех рассматриваемых нами типах организаций, особенно в контексте курса на цифровую трансформацию.

Управление проектами представляет собой разновидность управленческой деятельности, ориентированную на достижение целей конкретного проекта при соблюдении установленных ограничений по срокам, бюджету, ресурсному обеспечению и качеству. В научной литературе данное понятие нередко отождествляется с категориями «проектный менеджмент» и «проектное управление». Вместе с тем часть исследователей рассматривает проектное управление как более широкую категорию, трактуя его в качестве управленческой концепции и технологии, основанной на принципах интеграции, системности и целостного охвата. В таком понимании оно связано с комплексной организацией проектной деятельности и не сводится исключительно к управлению отдельным проектом [57; 103].

Рассмотрим часть ключевых понятий, в рамках раскрытия терминологии исследования и в связи с расхождением позиций разных

исследователей и практиков по применению терминов «подход», «метод», «методика» и «методология». В особенности данные расхождения заметны в практике проектного менеджмента, когда для одного и того же явления они применяются практически равнозначно, что не всегда обоснованно. Под методом (специализированным) понимается сознательный способ достижения результата в рамках осуществления проектной деятельности, решения входящих в нее задач [44]. Обратимся к термину «подход», который содержит в себе довольно высокий уровень абстракции и применяется в основном для описания информации о том, как будет реализовываться проект или определенная задача [155; 164]. Понятие «подход» связывают с внутренними аспектами управления проектом, которые были отмечены Лаппи Т.М. и другими исследователями [155]. Многие управленцы и исследователи определяют подход к управлению проектами как «высокоуровневая схема руководящих принципов, перспектив и характеристик» [155]. Нами адаптированы определения иностранных исследователей (М. Шпундак, 2014 г.) [166, с. 941] и предложена следующая формулировка: «Подход к управлению проектами – набор принципов и методических рекомендаций, которые определяют способ управления конкретным проектом» [155].

Тогда как термин «методология управления» содержит более детальную информацию о методах и перечне процедур, в части того, в какой именно вариации реализовывать управленскую функцию [155; 164; 166]. Методология является более предписывающей и детализированной, чем подход, и предоставляет менеджерам проектов более подробный операционный порядок действий о том, как управлять проектом [48, с. 71]. В данном исследовании используется определение методологии управления проектами из шестого издания «Руководства по своду знаний по управлению проектами» (2017 г.) [139, с. 28], где отмечается, что «Методология – это система практик, методов, процедур и правил, используемых теми, кто работает в определенной дисциплине» (Э. Гемино, 2021 г.) [155].

В данном исследовании нами используется термин «метод» в первую очередь для выявления и изложения различий между такими методами проектного управления как классические, гибкие и выделенные в исследовании как основные – гибридные проектные методы, в то время как определенные модели, входящие в них, такие как гибкий «Скрам», классический «Водопад» (Waterfall) или «Проекты в контролируемых средах» (PRINCE2), могут определяться как инструмент, проектная практика или также метод.

ГПМ проявляется в сочетании нескольких методов управления проектами, с формированием нового, оригинального и адаптированного под специфику проектной деятельности организации метода управления. На рисунке 1.1 представлены основополагающие элементы ГПМ и его отличие от «смешанных» методов.



Источник: составлено автором по материалам [159].

Рисунок 1.1 – Элементы ГПМ и отличие от смешанного подхода

ГПМ периодически путают со смешанным управлением проектами. Однако смешанные методы объединяют несколько проектных практик из одной категории, таким образом, можно создавать, например, смешанные гибкие подходы, которые объединяют элементы: Скрам и Канбан (СкрамБан) [159] или «Scrum» и «Extreme programming-XP» («ScrumXP») и другие. С другой стороны, объединение разносторонних классических и гибких методов – создает ГПМ.

ГПМ может быть индивидуальным подходом, который можно изменять и модифицировать в соответствии с потребностями и требованиями

проекта. Он позволяет использовать преимущество одного метода, чтобы уравновесить недостаток других или даже взять лучшее из разных практик.

Понятия «гибрид», «гибридность», «гибридизация» в настоящее время активно используются в различных областях научного знания и применяются в трудах всё большего количества исследователей. Изначальные истоки термина можно отнести к биологическим наукам (в первую очередь «ботаника», «зоология»), как результат «скрещивания двух организмов» [89]. Сегодня он достаточно органично применяется также и в гуманитарных, социальных и других науках.

Дефиниция «гибрид» может быть представлена многочисленными вариациями: как объект, образованный сочетанием двух и более объектов, в результате слияния которых сохраняются свойства исходных составных частей; при выполнении определенных действий субъектов происходит процесс создания нового образования на базе основной матрицы (такие процессы, как образование новых слов, при переводе с разнообразных языков); другие частные вариации.

В отношении каждой определенной области применения термина его значение может уточняться, в нашем исследовании он применяется для обозначения сочетания разных методов управления проектами.

В таблице 1.1 представлено обобщение анализа официальных документов, международных методических рекомендаций, научных трудов российских и зарубежных исследователей, на основе которого было установлено, что присутствующим в большинстве трудов тезисом является сочетание черт классического и гибкого подходов, при формировании ГПМ.

Таблица 1.1 – Матрица дефиниции ГПМ

Автор дефиниции 1	Определение, упоминание 2	Примечания 3
Свод знаний по управлению проектами; Титов С.А. и Титова Н.В.	«Гибридные методологии, соединяющие в себе элементы сложившихся предиктивного (подходящего для стабильных условий), а также ориентированных на динамичные и даже экстремальные условия гибких или Agile подходов» [97; 139]	Данное определение соответствует сути нашего исследования, но сформулировано недостаточно определенно и требует уточнения

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
Манифест по управлению гибридными проектами	Гибридное управление проектами: «сочетает в себе формальные и гибкие методы для создания нового метода управления проектами» [158]	Формулировка «формальные» используется немного не корректно, мы считаем, что определение требует уточнения
Митрофанова Я.С.	Применение гибридного подхода позволяет нивелировать недостатки классического и гибкого подходов и сочетать их преимущества [68]	Данная формулировка соответствует сути нашего исследования, однако не позволяет сформировать на своей основе полноценное определение
Н. Коческа и С. Кочески	«гибридный подход, как правило, объединяет гибкие методы с более традиционной водопадной моделью» [159]	Данное определение соответствует сути нашего исследования, однако сформулировано довольно кратко, без ряда необходимых деталей. Например, про то, что объединяться могут не только Agile и Waterfall
Определение, принятое нами в исследовании:		
<i>Суряднов В.В.: «Гибридный проектный метод – комбинация лучших практик из двух или более неоднородных методов управления проектами, чаще всего гибких и классических, с формированием тем самым нового объединяющего их подхода» [94]</i>		

Источник: составлено автором по материалам [68; 94; 97; 139; 158; 159].

Если рассматривать развитие классических (традиционных) проектных методов, то можно заметить, что они развивались в стабильной среде и применительно к проектам, имеющим продолжительный срок реализации, где объем работ, цели и стоимость проекта определены на первоначальных стадиях жизненного цикла. Любое изменение в проекте приводило к значительным дополнительным затратам, поэтому одной из основных задач было поступательное движение к цели и стремление к минимальным изменениям в процессе реализации, за счет сбора требований, анализа, проектирования и достижения более качественных результатов – это обуславливало и особенности управленческих процессов.

По отношению к классическим проектным методам употребляются также другие характеризующие их наименования «предиктивные» (каскадные, водопадные), которые обозначают заложенные в них принципы однократного планирования и этапность реализации [128].

При реализации проектов по «Водопаду» используется переход от одного этапа к другому – последовательно, стадии нельзя пропускать и

возвращаться к предыдущим. В чистом виде каскадная модель пользуется все меньшей популярностью, в том числе потому, что при описании недостатков данной методологии значительное количество авторов научных трудов опираются на многочисленные накопленные данные неуспешности проектов, реализуемых с помощью каскадной методологии (это связано, скорее с желанием выделить «Эджайл», как более инновационного конкурента) [78].

Особенными чертами классических (каскадных) проектных методов являются: необходимость применения жесткой последовательности действий, возможность приступить к переходу на последующие этапы реализации проекта осуществляется исключительно после завершения предшествующего этапа [100]. Классические методы применяются для реализации проектов в первую очередь типового формата, с явно выделенными критериями:

- согласованные со стороны заказчика требования;
- присутствие ограниченности как сроков, так и бюджета [96].

Таким образом, классические проектные методы включали многочисленные практики по контролю и управлению сроками.

Гибкий проектный метод представляет собой разнообразие гибких методологий проектного менеджмента и сочетание идей, принципов и ценностей, которые являются основой для осуществляются конкретных практических решений. Гибкие подходы совмещают в себе «итеративную» (отличается достижением цели множеством сравнительно коротких итераций, получением обратной связи на ранних стадиях готовности продукта в проекте для его доработки) [33] и «инкрементальную» (отличается поставкой продукта проекта небольшими частями, инкрементами или «приращением», «добавкой» по мере готовности) специфики [128], с акцентом на ценность для заказчика.

Свод принципов управления проектами «Эджайл» (Agile) является одним из основных примеров (при обсуждении гибких методов) и заложил основу развития данного направления.

Важными особенностями и преимуществами гибкого (итеративно-инкрементального) подхода являются возможности: быстро

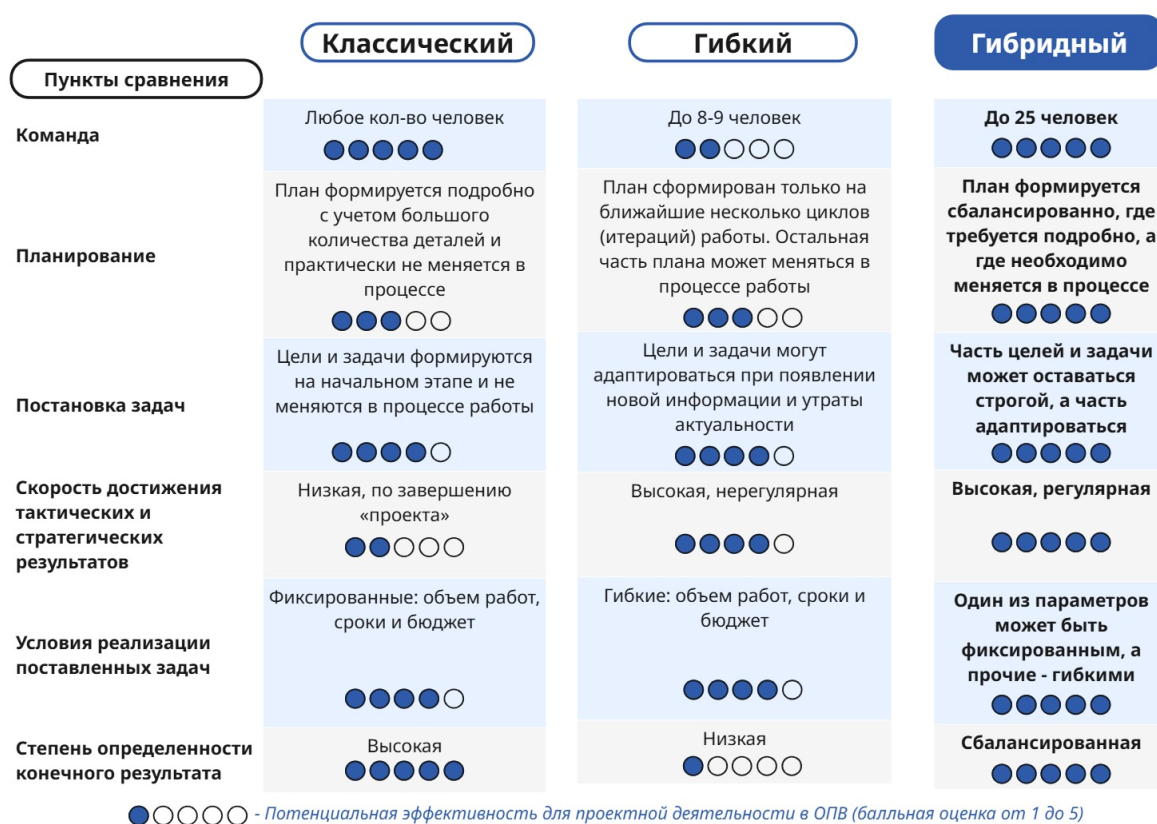
реагировать на изменения, благодаря работе короткими итерациями (в рамках одной или двух недель, иногда месяца); оперативной корректировки требований проекта; стремительного воплощения и проверки практически любых идей; проявления высокой степени самостоятельности командой проекта в организации работы, принятии решений и расстановки приоритетности по задачам. Данные отличительные черты позволяют руководству и команде проекта применять гибкость и адаптивность, в целях наиболее полного удовлетворения требований заказчика.

Также довольно популярным подходом, применяемым многими ОПВ, является «бережливое управление (производство)» (Lean), которое направлено на снижение потерь на всех этапах, в рамках простой структуры проекта и нацелено на достижение большего количества результатов с меньшей затратой ресурсов на них [18, с. 122].

Учитывая, что в современной практике одними из основных индикаторов успеха любого проекта являются высокая скорость принятия управленческих решений и скорость реализации проекта, то многие организации стараются подобрать наиболее эффективный подход к управлению [68]. Установлено, что классический и гибкий методы имеют преимущества и недостатки, в целях модернизации управленческого инструментария и минимизации недостатков в управленческой практике появился гибридный подход, который позволил сочетать лучшие преимущества этих двух направлений, объединяющих методы управления.

Принятие решения о выборе подхода необходимо осуществлять с учетом множества факторов, ключевые внешние и внутренние из них представлены в приложении А. Важно анализировать сроки проекта, доступные ресурсы, уровень сложности задач, а также потребности и ожидания заказчиков, а также применительно к нашему исследованию специфику осуществляемой ОПВ проектной деятельности. По проиллюстрированным на рисунке 1.2 факторам представляется

возможность сделать осознанный выбор и определить наиболее эффективный метод управления проектом.



Источник: составлено автором по материалам [96; 128].

Рисунок 1.2 – Сравнительные характеристики методов управления проектами

Значительное количество проиллюстрированных факторов (пунктов сравнения) демонстрируют универсальность и результативность ГПМ для ОПВ, например, по таким показателям как: планирование; степень определенности конечного результата; темпы достижения тактических и стратегических целей.

Если анализировать практику использования ГПМ, то можно отметить, что в течение последних четырех лет для нее характерно довольно бурное стремление к развитию. Выявлены кейсы ГПМ, устойчиво вошедшие в управленческое поле на практике, это: «Водопад плюс Эджайл» и «Проекты в контролируемых средах плюс Эджайл» [34; 142; 157]. Другие основные варианты гибридизации методов представлены в приложении Б – «Банк ГПМ».

В настоящее время растет количество организаций сообщающих о запуске своих собственных разработок в данной сфере. Однако проблемы управления знаниями в российской среде по применению ГПМ изучены недостаточно, что приводит к отсутствию четкого теоретического понимания этого направления и его связи с уже утвержденными понятиями в области управления.

Формирование ГПМ, сочетающего предиктивные и адаптивные подходы, требует изучения теоретико-методологической базы менеджмента и проектного управления. Эволюция методологий 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 (PMBOK, PRINCE2, Lean, Agile) и их гибридным конфигурациям. Обзор методологий управления проектами показывает, что гибридные модели формируются как ответ на ограничения «чистых» каскадных или полностью гибких подходов под воздействием современных условий внешней среды, цифровизации и усложнения структуры заинтересованных сторон в проектах [25].

В таблице 1.2 систематизированы ключевые теории и концептуальные подходы в области менеджмента, проектного и государственного управления, образующие теоретическую основу разработки и обоснования ГПМ в современных условиях.

Таблица 1.2 – Основные теории, концепции проектного менеджмента и их значение для развития ГПМ

Автор(ы)	Теория, концепция	Значение для ГПМ
1	2	3
Блок I. Классические теории менеджмента		
Ф.У. Тейлор (F.W. Taylor)	Теория научного управления (Scientific Management)	Формирует представление об управлении как о научно обоснованном проектировании и нормировании труда на основе измерения, стандартизации и разделения операций. В гибридном проектном подходе идеи Ф.У. Тейлора обеспечивают «жесткий» контур управления для повторяющихся и типовых работ (регламенты, нормы выработки, показатели производительности и формализованный контроль исполнения) [73]

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
А. Файоль (H. Fayol)	Административная (классическая) теория управления (Administrative / Classical Management Theory)	Обосновывает универсальные управленческие функции (планирование, организация, руководство, координация, контроль), задающие каркас управления проектами как целостным процессом. В контексте ГПМ эта логика позволяет комбинировать дисциплину предиктивного планирования с гибкими механизмами координации и пересмотра планов по результатам итераций [73]
М. Вебер (M. Weber)	Бюрократическая модель рационально-легального управления (Rational-Legal Bureaucratic Model)	Описывает рационально-легальный тип господства, основанный на формализованных правилах, ролевой структуре и иерархии. В гибридных проектных системах идеи веберовской бюрократии проявляются в построении формальной архитектуры управления (роли, ответственность, регламенты, матрицы распределения ответственности, процедуры и структура правил (governance), обеспечивающей предсказуемость и подотчетность при одновременном использовании гибких практик внутри команд [73]
Э. Мэйо (E. Mayo) и школа «человеческих отношений»	Теория «человеческих отношений» (Human Relations Theory)	Переносит акцент управления с формальных структур на мотивацию, коммуникации, неформальные группы и социальную атмосферу в организации. Для ГПМ это теоретическое основание «мягкого контура» управления: развитие доверия, вовлечённости, командного взаимодействия и учета социально-психологических факторов при создании кросс-функциональных, самоорганизующихся команд [73]
Л. фон Берталанфи (L. von Bertalanffy); Н. Винер (N. Wiener)	Общая теория систем (General Systems Theory) и кибернетика (Cybernetics)	Формируют системное видение организации и проекта как открытой, динамической системы, связанной с внешней средой потоками ресурсов, информации и решений. В ГПМ это проявляется в проектировании контуров обратной связи (метрики, инспекции, ревью), использовании итераций для адаптации планов и управлении сложностью через анализ взаимозависимостей и системных эффектов [73]
П.Ф. Друкер (P.F. Drucker)	Управление по целям (Management by Objectives – MBO)	Подчеркивает приоритет целеполагания и ориентации на результаты, а не только на соблюдение процедур и регламентов. В гибридном проектном подходе концепция управления по целям (MBO) обеспечивает связку между инкрементальной поставкой ценности (гибкие практики) и системой стратегических, тактических целей (KPI, OKR) и приоритизацией проектного портфеля [73]
Г. Саймон (H. A. Simon)	Концепция ограниченной рациональности и управленческих решений (Bounded Rationality)	Показывает, что управленческие решения принимаются в условиях неполной информации, ограниченного времени и когнитивных ресурсов, что делает оптимизацию относительной. Для ГПМ подход обосновывает применение поэтапного уточнения требований, прототипирования, итеративного принятия решений и коротких циклов планирования–проверки для снижения риска крупных необратимых ошибок [66]
П.Р. Лоуренс (P.R. Lawrence), Дж.У. Лорш (J.W. Lorsch); Т. Бернс (T. Burns), Дж. Сталкер (G.M. Stalker)	Контингентный (ситуационный) подход к управлению (Contingency Theory)	Формулирует принцип отсутствия «единственно лучшего» метода управления: эффективные структуры и методы зависят от контекста (среды, технологии, масштаба, неопределённости). ГПМ прямо опирается на этот подход, рассматривая гибридизацию как конфигурирование проектной методологии под характеристики конкретного проекта [55]

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Г. Минцберг (H. Mintzberg)	Конфигурационный подход и концепция «возникающей стратегии» (Configuration Approach / Emergent Strategy)	Описывает типовые конфигурации организаций и различие между намеренной и возникающей стратегией, подчёркивая эволюционный характер планов. В ГПМ эти идеи поддерживают сочетание стратегического каркаса (дорожные карты, вехи) с гибким управлением бэклогом и пересмотром приоритетов по результатам итераций и обратной связи [13]
Блок II. Теории качества, знания и организационного обучения		
У.Э. Деминг (W.E. Deming); У.А. Шухарт (W.A. Shewhart)	Теория управления качеством и цикл PDCA (Plan–Do–Check–Act)	Развивают статистический подход к управлению процессами и цикл PDCA как основу непрерывного улучшения. Для ГПМ дают теоретическое основание ретроспектив, качественных гейтов и встроенных в итерации механизмов улучшения процессов и продукта при одновременном соблюдении внешних стандартов качества [102]
Э.М. Голдратт (E.M. Goldratt)	Теория ограничений (Theory of Constraints – TOC) и метод критической цепи (Critical Chain Project Management – CCPM)	Предлагает рассматривать систему через призму ограничений, управлять буферами времени и ресурсов и оптимизировать поток работ, что позволяет в ГПМ согласовать потоковую гибкую логику (канбан, предельное количество задач (WIP-ограничения)) с требованием соблюдения сроков и ресурсов за счет управляемых буферов и фокусировки на узких местах [56]
И. Нонака (I. Nonaka), Х. Такеучи (H. Takeuchi)	Теория создания организационного знания – SECI-модель (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)	Концептуализирует процессы генерации, распространения и закрепления знания в организации через цикл социализации, экстернализации, комбинации и интернализации. В ГПМ, особенно для исследований и разработок (R&D) и цифровых проектов, это обосновывает необходимость коротких циклов обучения, обмена знаниями, создания «пространства» для совместной работы и проведения экспериментов внутри проектного цикла [21]
К. Арджирис (C. Argyris), Д. Шён (D.A. Schön)	Теория организационного обучения: одноконтурное и двухконтурное обучение (Single-loop and Double-loop Learning)	Различают уровни обучения, а именно корректировку действий в рамках существующих допущений (одноконтурное обучение) и пересмотр самих базовых допущений и норм (двухконтурное обучение). Для ГПМ позволяет трансформировать в практику как корректировки исполнения (планы, сроки), так и пересмотр требований, целевую модель продукта и процессы при выявлении системных несоответствий [79]
Блок III. Инструментальные и методологические основы проектного управления		
Ф.Б. Гилбрет (F.B. Gilbreth), Л.М. Гилбрет (L.M. Gilbreth); Г.Л. Гантт (H.L. Gantt)	Графики Гантта и рационализация трудовых операций	Вводят методы детального анализа операций и графики (диаграммы) Гантта как инструмент визуального планирования и контроля хода работ. В гибридном проектном управлении эти инструменты используются для планирования и мониторинга на уровне портфеля, программ и крупных вех, тогда как внутри команд применяются спринты и канбан-доски [76]
Project Management Institute (PMI); авторы Руководства РМВОК	Стандартизированный процессный и предметно-областной подход к управлению проектами (PMBOK Guide)	Фиксирует «классический» фундамент управления проектами: области знаний (содержание, сроки, стоимость, риски, стейкхолдеры и другие), процессы и требования к управлению. В гибридном методе РМВоК выступает макро-рамкой, обеспечивающей соответствие корпоративным и регуляторным требованиям при использовании гибких методов на уровне реализации работ [103]

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
AXELOS (методология PRINCE2); Р. Коупер (R.G. Cooper) (концепция Stage-Gate)	Управление проектом по стадиям и контрольным точкам (Stage-Gate / PRINCE2)	Описывает поэтапный жизненный цикл проекта с формальными решениями о продолжении или остановке на «воротах» (gates) и акцентом на бизнес-обоснование. В гибридном подходе итеративная разработка и поставка результатов осуществляется внутри стадий, тогда как решения об инвестициях и рисках принимаются на формализованных контрольных точках [99]
Т. Оно (T. Ohno); Дж Вумек. (J.P. Womack), Д. Джонс (D.T. Jones)	Бережливое производство (Lean Production / Lean Manufacturing)	Формулируют принципы потока создания ценности, устранения потерь, «систем вытягивания» (pull-систем) и выравнивания загрузки. В ГПМ бережливое производство служит мостом между проектным и операционным управлением, поддерживая оптимизацию потока работ, сокращение очередей и акцент на ценности для стейкхолдеров при одновременном соблюдении плановых ограничений [53]
К. Бек (K.Beck) и другие; К. Швабер (K. Schwaber), Дж. Сазерленд (J. Sutherland); Д. Андерсон (D.J. Anderson)	Agile-подходы к разработке и управлению проектами (Agile, Scrum, Kanban)	Обосновывают инкрементальную поставку ценности, адаптивное планирование и тесное взаимодействие с заказчиком в условиях высокой неопределённости требований. В ГПМ гибкие методы применяются к блокам с высокой неопределённостью и требуемой скоростью изменений, «встраиваясь» в более жесткую рамку жизненного цикла, бюджетирования и отчетности [76]
Инженерная практика управления проектами; стандарты PMI и другие	Проектный треугольник – «тройное ограничение»: содержание – сроки – стоимость / качество (Iron Triangle / Triple Constraint)	Описывает базовые взаимосвязанные ограничения проекта и необходимость управлять компромиссами между ними. В ГПМ эта логика используется для согласования вариативности объёма работ, характерной для гибкости, с фиксированными ограничениями по срокам, бюджету, качеству и ожидаемой ценности на уровне портфеля и стейкхолдеров [76]
PMI; PRINCE2; системная инженерия (INCOSE и другие)	Концепция жизненного цикла проекта и стадийного управления (Project Life Cycle / Stage-based Governance)	Формализует жизненный цикл проекта (инициация, планирование, реализация, завершение) и соответствующие ему процедуры управления и контроля. В гибридном подходе жизненный цикл задает макроструктуру, внутри которой реализуются итеративные циклы разработки, тестирования и внедрения, что обеспечивает совместимость с бюджетированием, регуляторными требованиями и внешней отчетностью [43]
Блок IV. Стейкхолдеры, сложность, изменения		
Р.Э. Фримен (R.E. Freeman); PMI/PMBOK	Теория заинтересованных сторон и управление стейкхолдерами (Stakeholder Theory)	Трактует организацию как сеть групп, чьи интересы должны учитываться при достижении целей. В ГПМ управление стейкхолдерами становится ключевым, поэтому требуется одновременно обеспечивать предсказуемость и прозрачность для регуляторов и высшего руководства и поддерживать гибкость и совместное проектирование решений с пользователями и исполнителями [26]
У. Уивер (W. Weaver); Г. Саймон (H.A. Simon); И. Пригожин (I. Prigogine); С. Кауфман (S.A. Kauffman); концепция CAS (Complex Adaptive Systems)	Теории сложности и комплексных адаптивных систем (Complexity Theory / Complex Adaptive Systems – CAS)	Описывают организацию и социально-технические системы как нелинейные, самоорганизующиеся и эмерджентные, где возможности линейного планирования ограничены. В ГПМ теория обосновывает разделение работ на предсказуемые и экспериментальные, применение коротких обратных связей, архитектурных рамок и «опциональности» решений при управлении сложными программами и трансформациями [47]

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
К. Левин (K. Lewin); Дж.П. Коттер (J.P. Kotter); Дж. Хайатт (J. Hiatt)	Теории управления организационными изменениями (Lewin's Change Model, Kotter's 8 Steps, ADKAR)	Модели Левина, Коттера и ADKAR описывают этапы подготовки, проведения и закрепления изменений, а также факторы сопротивления и принятия. В ГПМ они позволяют построить управление изменениями в проектный план: планировать коммуникации, обучение, работу с сопротивлением и институционализацию новых практик [60]
М.Р. Уокер (M.R. Walker), Дж.Э. Келли (J.E. Kelley)	Метод критического пути (Critical Path Method – CPM)	Предлагает детерминированную модель сетевого планирования с выделением критического пути как основы расчёта сроков и управления резервами. В гибридном подходе CPM используется для «жестких» компонентов (строительство, инфраструктура, правовые и комплаенс-активности), тогда как разработка и дизайн могут вестись итеративно [22]
С.К. Малкольм (D.G. Malcolm), Дж.Х. Роузбум (J.H. Roseboom), Ч.Э. Кларк (C.E. Clark), У. Фейзар (W. Fazar) – проект «Поларис»	Метод оценки и анализа программ (Program Evaluation and Review Technique – PERT)	Вводит вероятностное описание длительностей работ и сетевого графика на основе трёх оценок (оптимистичной, наиболее вероятной, пессимистичной). PERT для ГПМ позволяет согласовать вероятностный характер сроков высоко-инновационных блоков с требованиями к дедлайнам и управлению рисками на уровне программы или портфеля [22]
У.У. Ройс (W.W. Royce)	Каскадная модель жизненного цикла (Waterfall)	Описывает последовательную фазную модель разработки (требования – проектирование – реализация – тестирование – ввод в эксплуатацию) с жесткой фиксацией результатов каждой стадии. В ГПМ каскадная модель применяется в тех частях проекта, где высока стоимость ошибок и требуется строгая верификация и валидация, а гибкие подходы используются на отдельных фазах или в подсистемах [104]
Г. Минцберг (H. Mintzberg)	Механизмы координации и стандартизации в организациях (Coordination Mechanisms)	Выделяет различные механизмы координации (взаимная подстройка, прямое руководство, стандартизация процессов, результатов, навыков и норм). В ГПМ эта типология позволяет целенаправленно сочетать стандартизацию процессов и выходов для предсказуемости с опорой на стандартизацию навыков и норм для автономии гибких команд и использованием взаимной подстройки в кросс-функциональных связках [14]
Блок V. Теории публичного управления		
К. Худ (C. Hood) и другие	Новый государственный менеджмент (New Public Management – NPM)	Описывает переход от иерархического бюрократического управления к рыночно ориентированным, результат- и контрактно-ориентированным моделям, заимствующим инструменты частного сектора. Для ГПМ в госсекторе NPM усиливает значимость целеполагания, КПЭ, контрактования и бюджетной дисциплины, формируя «жесткий» управленческий контур, который необходимо сбалансировать с общественной ценностью и правовыми ограничениями [36]
М.Х. Мур (M.H. Moore)	Концепция публичной ценности (Public Value)	Смещает фокус оценки эффективности с внутренних показателей и экономии ресурсов на создание общественно значимой ценности и легитимности действий государства. В ГПМ указанное служит основанием для формулирования продуктовых и ценностных (value) целей государственных проектов, критериев успеха и приоритизации бэклога с учетом интересов граждан, политического мандата и доверия [101]

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
С.П. Осборн (S.P. Osborne) и другие	Новое публичное управление / управление сетевого типа (New Public Governance – NPG)	Рассматривает государственное управление как сеть взаимодействующих акторов (государство, бизнес, НКО, граждане), где важны ко-производство услуг и совместное проектирование решений. В ГПМ подобное обосновывает использование сетевых форм управления, ко-дизайна и кросс-организационных проектных команд при реализации межведомственных и территориально распределенных проектов [36]
П. Данливи (P. Dunleavy), Х. Марджетс (H. Margetts) и другие	Управление в цифровую эпоху (Digital-Era Governance – DEG)	Описывает переход к модели цифровой ориентации публичного управления, основанной на интеграции данных, платформенных решений и переосмыслении границ государства в цифровой среде. В ГПМ подход стимулирует внедрение продуктового подхода в госсекторе (услуга как цифровой продукт), итеративные релизы и ориентированность на пользователя при одновременном усилении требований к информационной безопасности, защите данных и прозрачности [63]

Источник: составлено автором по материалам [13; 14; 21; 22; 26; 36; 43; 47; 53; 55; 56; 60; 63; 66; 73; 76; 79; 99; 101-104].

Рассмотренный спектр теорий и концепций показывает, что ГПМ не сводится к механическому сочетанию «Водопада» и «Эджайл», а опирается на разностороннюю теоретическую базу. В ней классические теории задают логику формализации процессов, разделения труда, распределения ролей и циклов управления, формирующую предиктивный компонент ГПМ, а поведенческие и обучающие подходы обеспечивают понимание мотивации, взаимодействия и развития компетенций, необходимых для гибких форм организации работы.

Системный, кибернетический и контингентный подходы, а также теории сложности и комплексных адаптивных систем обосновывают необходимость адаптивного, контекстно-зависимого управления проектами, при котором выбор методологии и инструментов увязывается с характеристиками среды, уровнями неопределенности и структурой проекта.

Стандартизированные методологии и классические инструменты сетевого и ресурсного планирования придают ГПМ операциональную определенность, задавая структуру процессов, роли, артефакты, метрики и механизмы мониторинга. Тогда как теории качества и непрерывного улучшения обеспечивают встроенные механизмы рефлексии и

«Поэтапный тип ГПМ», который предусматривает «использование гибких инструментов на более ранних этапах проектирования (таких как планирование), а при приближении к этапам достижения КПЭ или завершения реализации проекта использование инструментов инкрементальных или предиктивных (классических) методологий» [97].

«Структурный тип ГПМ» позволяет применять большую вариативность при большом количестве разносторонних проектов в рамках одной организации, к примеру, для крупных проектов, с высоким уровнем определенности и низкими рисками корректировок (например, плановый капитальный ремонт небольшого спортзала школы, осуществляемый проверенным подрядчиком и курируемый региональным Министерством образования).

В процессе реализации возможно применение предиктивной (классической) методологии, а для инновационных проектов (например, внедрение нового мобильного приложения в МФЦ, курируемого Департаментом труда и социальной защиты населения) с большой степенью риска и возможных корректировок применяется одна из гибких (итеративно-инкрементальных) методологий. Тем самым структурный тип ГПМ позволяет адаптировать структуру управления и подбор методологии к специфике проекта или реализуемой деятельности. Также возможно разделить проект на несколько частей, каждая из которых может быть реализована посредством итераций по гибкой методологии, а другие могут осуществляться с использованием более классического предиктивного подхода.

Тем самым происходит разделение проекта на отдельные блоки, и каждый из них может быть реализован поэтапно через применение гибкой методологии. Такой подход позволяет улучшить процесс разработки и достичь более эффективных результатов. В то же время, другие части проекта могут быть выполнены с использованием классической предиктивной методологии. Такая комбинация позволяет адаптировать методы к особенностям каждой части проекта. Это совмещение гибкой и предиктивной методологий

позволяет более эффективно управлять проектом и достигать желаемых результатов.

«Инструментально-аспектный тип ГПМ» позволяет акцентировать внимание на работе с инструментами различных методологий внутри одного проекта. В зависимости от существующих условий акцентируется внимание на гибких или классических аспектах, которые обеспечивают наилучший результат.

«Сложно-факторный тип ГПМ», как описано на рисунке 1.3, ГПМ в рамках данного типа применяется на высоком (третьем) уровне модели управленческой сложности [113] и для довольно опытных проектных команд. Данный тип ГПМ выражается также в совмещении гибких и каскадных (классических) методологий управления.

В проектной деятельности ОПВ наиболее применимыми являются «уровневый», «поэтапный», «структурный» типы в связи с часто используемыми в госконтрактах с поэтапной приемкой, выраженной многоуровневостью и регламентированностью управления и более обоснованным соотношением простоты внедрения с качеством управления.

Как отмечают ряд исследователей, достаточно эффективным является сочетание гибких методологий и бережливого управления [105]. Для это интересно в том числе в связи с достаточно высоким уровнем распространения бережливого управления («Lean») в деятельности ОПВ. Учитывая это, мы так же выделяем «Проектно-процессный (гибкий и бережливый) тип ГПМ», ориентированный на сокращение потерь и оптимизацию процессов совмещение гибких методологий в проектной части с бережливым управлением в процессной. Данный тип также хорошо подходит для ОПВ.

Более подробно с примерами сочетания методов в рамках различных типов ГПМ, их описанием и особенностями можно ознакомиться в приложении Б «Банк гибридных проектных методов», которое является важным элементом работы для последующего практического более системного и методически обоснованного применения ГПМ.

В рамках обобщения описанного ранее отметим, что в теоретической части нами выявлено, что ГПМ являются достаточно новой областью в управлении, ещё недостаточно теоретически изученной (в особенности в рамках публичной сферы и проектов, реализуемых ОПВ), однако данное направление имеет разностороннюю теоретическую базу проектного менеджмента, на которую опирается формирование ГПМ.

В представленном параграфе на основе выделенной теоретической базы и раскрытия дефиниций «метод», «подход к управлению», «методология управления» сформировано представление о данных понятиях и проведено разграничение между ними, что является важным элементом теоретической части исследования для дальнейшего контекста работы в связи с тем, что в рамках ГПМ происходит сочетание разнообразных практик управления.

По итогам анализа выявленных и изложенных основных особенностей классических, гибких и гибридных методов управления проектами определены и представлены в приложении Б наиболее заметные методы и методологии из современных управленческих практик, которые могут выступить опорной точкой для внедрения ГПМ.

Сравнение гибких, классических и гибридных подходов к управлению позволило выделить конкурентные преимущества ГПМ в таких направлениях как: планирование; степень определенности конечного результата; темпы достижения тактических и стратегических целей и другие.

Разделение понятий «смешанный» и «гибридный» подход позволяет устранить последующие разночтения, которые встречаются в теоретическом поле.

Произведено расширение основ классификация ГПМ с акцентом на их применимость ОПВ в рамках осуществляемой проектной деятельности. Поскольку на данный момент, гибридные методы, если негласно и применяются, то происходит это в основном интуитивно.

1.2 Системы проектной деятельности в менеджменте публичных, коммерческих и некоммерческих организаций

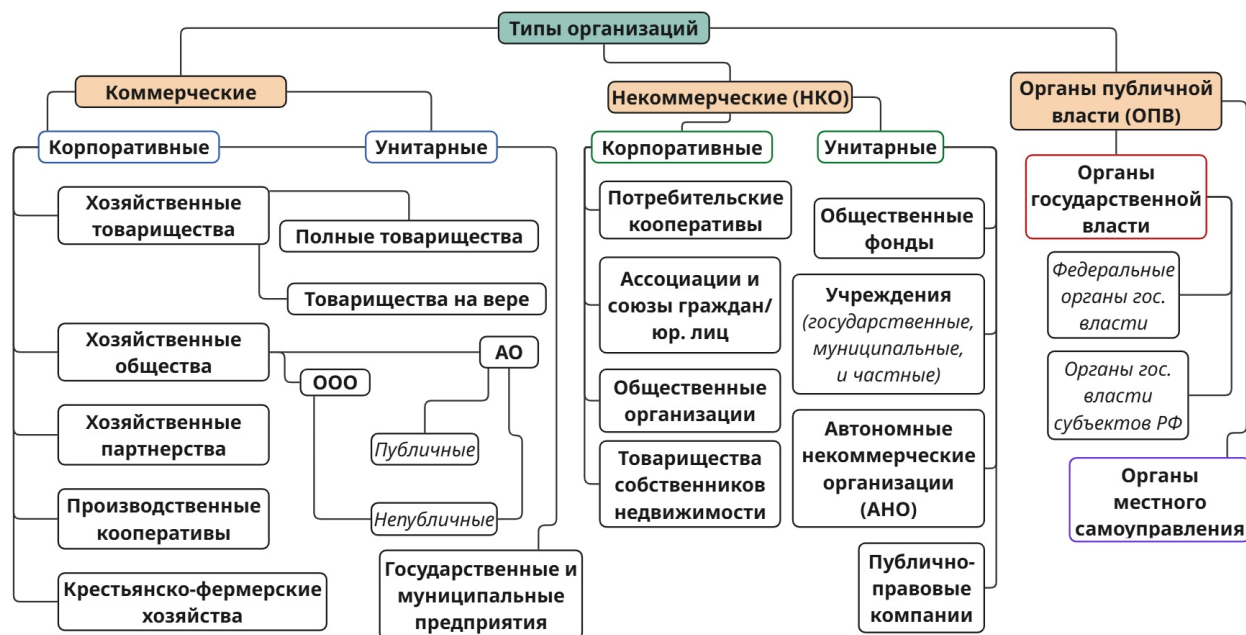
Проектный подход в последние десятилетия закрепился в качестве одного из наиболее распространенных механизмов инициирования и проведения организационных изменений в структурах различной природы – от бизнес-сектора до органов государственного управления и некоммерческого сегмента [93, с. 885-886]. При внешней универсальности проектной логики (целевая ориентация, ограниченность во времени, ресурсные рамки и наличие ожидаемого результата) конкретные модели проектного управления формируются в неодинаковых институциональных контекстах. К числу основных разграничений относятся источники и режимы финансирования, характер целеполагания, форматы подотчетности, правовые ограничения, а также процедуры контроля [23, с. 168-170]. В совокупности указанные факторы задают специфику построения систем управления проектами и проектной деятельностью, определяя набор и детальность регламентов, степень формализации процессов, используемые метрики, конфигурацию проектного офиса, принципы формирования портфелей и программ, а также допустимость применения гибких и гибридных методологий [70].

Задача теоретического раздела состоит в том, чтобы:

- 1) типологизировать организации по секторам и описать особенности проектной деятельности в коммерческих, публичных и некоммерческих структурах;
- 2) уточнить понятийные границы корпоративной системы управления проектами (далее – КСУП) и системы управления проектной деятельностью (далее – СУПД);
- 3) выделить методологическую подсистему управления в качестве ключевого «входа» для институционализации гибридных подходов.

В нашем исследовании для внедрения ГПМ выделены три типа организаций: коммерческие организации; некоммерческие организации и

органы публичной власти, рассмотрим подробнее какие организационно-правовые формы включает каждый из них на рисунке 1.4.



Источник: составлено автором по материалам [1; 2; 93].

Рисунок 1.4 – Основные типы и виды организаций, осуществляющих проектную деятельность

Коммерческие организации представляют собой хозяйствующие субъекты, ориентированные на извлечение прибыли и увеличение стоимости бизнеса в интересах собственников (статья 50 Гражданского кодекса Российской Федерации) [2]. Управленческая архитектура в них выстраивается вокруг конкурентной среды и клиентоориентированности, экономической результативности (ROI, NPV, маржинальность), управления рисками через призму доходности и устойчивости, институтов корпоративного управления и стратегической адаптивности [38, с. 140-143]. Проекты в коммерческом секторе выступают одним из основных каналов материализации стратегии. Наиболее типичны продуктовые разработки, цифровая трансформация, инвестиционные и организационные преобразования, интеграционные проекты в рамках сделок по слиянию и поглощению (M&A), а также инициативы, направленные на рост операционной эффективности [93, с. 887].

Некоммерческие организации создаются для достижения общественно значимых целей, а получаемые ими доходы (при их допустимости) не подлежат распределению между участниками и направляются на реализацию уставной миссии (статья 50 Гражданского кодекса Российской Федерации) [2]. Управление в некоммерческом сегменте характеризуется приоритетом миссии и социального результата над финансовым эффектом, расширенным кругом заинтересованных сторон, преобладанием грантово-проектного финансирования с повышенной требовательностью к отчетности, ограниченностью материальных ресурсов при существенной роли нематериальных активов (доверие, репутация, социальный капитал), а также усиленным фокусом на прозрачности и публичной легитимности деятельности [38, с. 132-133]. Проектная работа НКО часто имеет прикладной и программный характер (социальные инициативы, образовательные траектории, благотворительные кампании), а критерии успеха определяются не прибылью, а достижением измеримых результатов и эффектов для целевых групп [93, с. 888].

Федеральные, региональные и муниципальные органы власти реализуют функции государства и местного самоуправления в рамках публичного права, ориентируясь на производство общественных благ, обеспечение безопасности и правопорядка, повышение доступности услуг и устойчивое развитие территорий. Принципиальная специфика государственного сектора обусловлена наличием публичных полномочий, а именно закрепленной в законодательстве компетенции органов власти и должностных лиц принимать обязательные к исполнению решения и совершать юридически значимые действия в целях реализации публичного интереса [41].

В управленческом измерении подобное проявляется, во-первых, в том, что решения обладают общеобязательным характером и могут обеспечиваться инструментами государственного принуждения (императивность). Во-вторых, если в бизнесе действует презумпция разрешенности, то

публичное управление опирается на противоположный принцип, допустимо лишь то, что прямо предусмотрено законом (связанность компетенцией). В-третьих, оценка результатов проектов включает в себя как критерии эффективности, так и параметры законности, справедливости и соблюдения прав граждан (повышенная подотчетность) [69]. Кроме того, проектная деятельность привязана к бюджетным ассигнованиям, лимитам и регламентам, а возможности перераспределения средств более жесткие, чем в частном секторе. Наконец, помимо «потребителя» публичных услуг, в системе взаимодействий присутствуют законодательные органы, контрольные структуры, общественные советы и СМИ, что повышает значение коммуникаций и усиливает репутационные риски (полистейкхолдерность) [98]. В результате проекты в публичной сфере следует рассматривать прежде всего как инструмент реализации государственной политики, национальных и региональных программ и повышения качества публичных услуг.

Система управления проектами в организации в расширенной трактовке представляет собой институциональную конфигурацию, включающую в себя распределение ролей, процессы, регламенты, ИТ-инструментарий, элементы организационной культуры и процедуры принятия решений [86]. Секторные различия проявляются в первую очередь в уровне стандартизации, структуре ключевых метрик и преобладающей логике подотчетности.

В средних и крупных коммерческих компаниях распространенным решением является корпоративная система управления проектами (КСУП), которая представляет собой корпоративный контур управления проектами, встроенный в стратегическое управление и операционную модель бизнеса.

В классическом виде КСУП объединяет методологию, организационную структуру (включая проектный офис), процессную модель, информационные системы и кадровый компонент, как мы видим на рисунке 1.5.



Источник: составлено автором по материалам [39; 84; 85].

Рисунок 1.5 – Элементы и подсистемы КСУП

К числу характерных признаков КСУП относятся стратегическая интеграция (проекты подчиняются стратегическим целям, портфель балансируется с учетом доходности и риска), инвестиционно-экономическая логика (экономическое обоснование, финансовые модели, «stage-gate»), методологическая вариативность (комбинация классических подходов РМВоК или PRINCE2 с Agile или Lean и продуктовыми практиками), ориентация на исполнительскую эффективность (сроки, бюджет, качество, скорость вывода продукта на рынок («time-to-market»), создаваемая ценность), а также развитые функции проектного офиса – стандартизация, обучение, методическая поддержка, контроль и аналитика [39, с. 250-252; 88, с. 84-88]. Во многих случаях КСУП имеет многоуровневую структуру: контур управления портфелем (корпоративный уровень), управление программами и инициативами (тактический уровень), управление отдельными проектами (операционный уровень) [49, с. 10-11].

В органах публичной власти управление проектами базируется на программно-целевом управлении (государственные и национальные проекты, региональные программы), регламентах бюджетного процесса, закупочной деятельности и отчетности, высокой степени формализации (паспорта проектов, показатели, контрольные точки, согласования), а также оценке результативности и социального эффекта [64]. Постановлением Правительства Российской Федерации № 1288 [7] определены единые

подходы к проектной деятельности, органы управления проектной деятельностью, последовательность действий, функции, полномочия и ответственность участников.

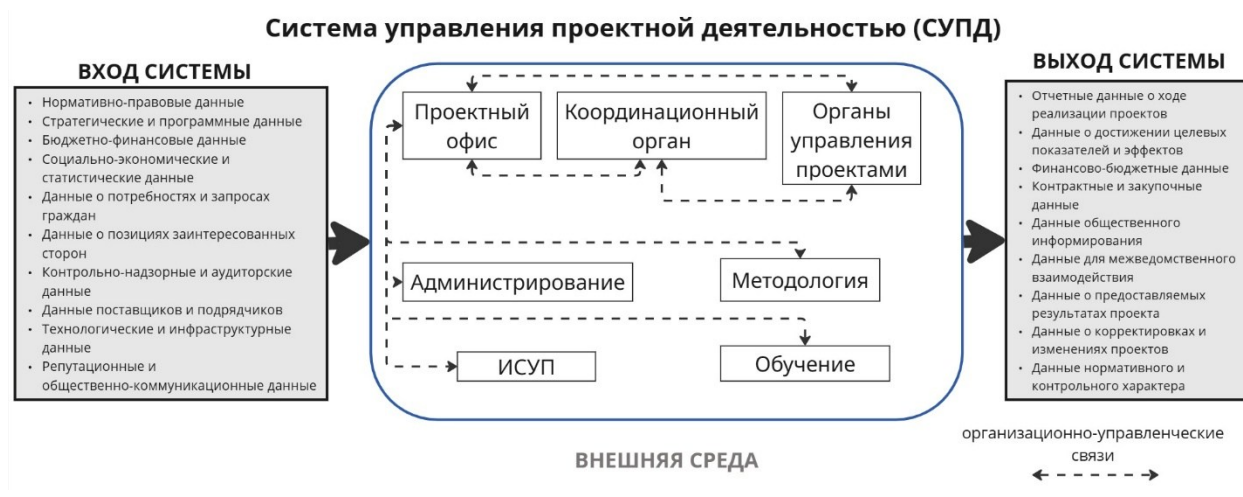
По сравнению с КСУП, публичный контур управления обладает рядом отличий:

- иная целевая функция и метрики (создание общественной ценности, достижение индикаторов госпрограмм, снижение социально-экономических диспропорций);
- сдержанная управляемость изменений (корректировки требуют дополнительных согласований);
- высокая роль нормативного COMPLIANCE;
- специфическая модель ответственности, распределенная между ведомствами;
- двойственная управленческая природа (проекты встроены в административную вертикаль, но одновременно требуют проектных ролей и кросс-функциональных команд) [29, с. 46-47].

Для НКО проектное управление нередко становится основной единицей организации деятельности, поскольку финансирование часто привязано к конкретным проектам и программам, что порождает донорско-грантовую подотчетность, зависимость от внешних источников ресурсов, сетевую и временную организацию команд, а также фокус на оценке социального воздействия, в том числе модели «теории изменений». С точки зрения институционального оформления возможны два типовых формата, а именно упрощенная КСУП (характерна для крупных фондов и развитых НКО) и смешанная СУПД, при которой проектная деятельность тесно интегрируется с фандрайзингом, коммуникациями, юридическим сопровождением и требованиями доноров [24].

Практикуемые в публичном секторе проектные решения целесообразно связывать с СУПД и базовой структурой, представленной на рисунке 1.6, которая обладает более широким контуром, охватывающим как

управление отдельными проектами, так и управление всей проектной активностью (портфелями и программами, КРІ, отчетностью, коммуникациями) [69, с. 2722-2723].



Источник: составлено автором по материалам [69; 77; 81].

Рисунок 1.6 – Элементы и подсистемы СУПД в органах публичной власти

КСУП целесообразно определять как институционализированную совокупность взаимосвязанных регламентов, ролей, процессов, инструментов и компетенций, обеспечивающих планирование, реализацию и контроль проектов, программ и портфелей в коммерческой организации с ориентацией на стратегические и экономические результаты [39, с. 250-253]. СУПД может быть интерпретирована как расширенный управленческий контур, в рамках которого объектом регулирования выступают отдельные проекты и проектная деятельность как организационная функция, включая механизмы формирования и ведения портфелей и программ, их увязку с политикой и стратегическими документами, нормативно-регламентное сопровождение, распределение и балансировку ресурсов, а также процедуры отчетности, мониторинга целевых индикаторов и координации взаимодействия между различными участниками [69].

Практика показывает, что СУПД наиболее характерна для органов публичной власти, крупных НКО и межсекторных программ, реализуемых в партнерстве государства, бизнеса и третьего сектора, а также для холдинговых

структур с территориально или функционально распределенной проектной деятельностью, где высока роль единых правил и централизованного контроля [81, с. 3751-3763]. При предельно широкой трактовке СУПД как «зонтичной» категории управления проектной активностью КСУП может рассматриваться как ее частный случай. Однако в прикладных исследованиях методологически оправдано сохранять термин КСУП для корпоративного, бизнес-контура, поскольку он акцентирует специфические признаки коммерческой среды, а именно ориентацию на стратегическую и финансовую отдачу при наличии конкурентного давления и рыночных ограничений [88, с. 83-90]. Сопоставление КСУП и СУПД по ключевым параметрам представлено в таблице 1.3

Таблица 1.3 – Сопоставление КСУП и СУПД по ключевым параметрам

Критерий	КСУП (корпоративный контекст)	СУПД (публичный, межсекторный контекст)
Объект управления	Проекты, программы и портфель внутри компании	Проектная деятельность как функция, включая межведомственные контуры
Преобладающая логика	Экономическая результативность, потребительская ценность	Публичная ценность, соблюдение процедур, достижение индикаторов
Регуляторные рамки	Внутренние политики и корпоративный комплаенс	Высокая доля внешнего регулирования (бюджет, закупки, контроль)
Управляемость изменений	Сравнительно высокая гибкость	Изменения процедурно ограничены и требуют согласований
Система метрик	Возврат инвестиций (ROI), чистая приведенная стоимость (NPV), «time-to-market», бизнес-КПЭ	КПЭ программ, показатели качества и доступности услуг
Архитектура управления	Проектный офис, портфельные комитеты, продуктовые линии	Проектные штабы, ведомственная координация, проектные офисы
Роль методологии	Повышение эффективности и управленческой гибкости	Стандартизация, воспроизводимость, прозрачность, управляемость

Источник: составлено автором по материалам [39; 69; 88].

Для аналитических целей КСУП (и в более широком смысле СУПД) целесообразно декомпозировать на набор взаимосвязанных подсистем: организационную (распределение ролей и ответственности, проектный офис, комитеты, матричные механизмы), процессную (модели жизненного цикла проекта, управление портфелем, процедура изменений, управление рисками), методологическую (стандарты и методы, модели планирования и контроля,

шаблоны артефактов), инструментальную (ИТ-решения для планирования, трекинга и аналитики), кадрово-компетентностную (обучение, сертификация, центры компетенций) и контрольно-аналитическую (мониторинг, отчетность, KPI, проектный аудит, «извлеченные знания») [84, с. 29-31].

В исследовании ГПМ центральное значение отводится методологической подсистеме, поскольку именно она задает «правила допустимого» и может быть модифицирована без необходимости радикальной перестройки организационной структуры и всей системы управления [70]. С.Н. Апенько, Ю.А. Фомина и М.А. Романенко обосновывают идею разграничения элементов системы, часть которых должна обладать устойчивостью, а часть – гибкостью, что позволяет системе быть гибкой в части применяемых методов и технологий в оперативном режиме и устойчивой в долгосрочной перспективе, сохраняя стабильными стратегические цели, ценности и принципы функционирования [23].

Методологическая подсистема может быть представлена как согласованный набор элементов, определяющих жизненные циклы, контуры управления и требования к результатам управленческой деятельности. Внутри методологического контура, как правило, сосуществуют несколько типов моделей:

- этапные (предиктивные) схемы, дополненные контрольными точками [72];
- итеративные модели (спринты, циклы обратной связи);
- инкрементальные модели (поэтапная поставка результата с накоплением функциональности) [37];
- продуктовый контур, актуальный для цифровых и сервисных инициатив [33].

В Руководстве РМВоК 7-го издания подчеркивается необходимость адаптации подхода к управлению проектом на основе контекста, включая тип жизненного цикла, процессы, вовлеченность заинтересованных сторон, инструменты, методы и артефакты [140]. В 8-ой версии данного руководства,

вышедшей в январе 2026 года, еще больше внимания уделяется ГПМ и совместимости с разными методами управления проектами [143]. Для практической гибридизации необходимо заранее предусмотреть возможность выбора разных жизненных циклов в зависимости от класса проекта.

Неотъемлемым элементом методологического дизайна выступают правила формализованной адаптации, обеспечивающие управляемое разнообразие подходов. Они включают в себя критерии выбора методологии (степень определенности требований, технологическая новизна, наличие регуляторных барьеров, критичность сроков, зрелость команды), матрицу соответствия «тип проекта – рекомендуемый подход» (предиктивный, гибкий, гибридный), а также минимальный обязательный набор артефактов, необходимый для управляемости и надлежащей подотчетности. Набор управленческих артефактов в гибридных схемах обычно содержит паспорт или устав проекта, иерархическую структуру работ или дорожную карту, реестр рисков, план коммуникаций, журнал изменений, статус-отчетность и ретроспективы [140].

Для публичного сектора и большей части НКО методология дополнительно должна учитывать обязательные элементы формальной отчетности (сметы, индикаторы, подтверждающие документы), что влияет на конструкцию гибридных подходов. Так, гибкие практики внедряются не вместо, а поверх регламентированной «обвязки», обеспечивающей соответствие внешним требованиям. Методология проектного управления закрепляет, какие результаты считаются весомыми и как они подлежат измерению. Так, для коммерческих организаций – это финансовая результативность в сочетании с клиентской ценностью, в публичном управлении – выполнение индикаторов программ, повышение качества услуг, а в НКО – социальное воздействие, охват, устойчивость результатов. Для гибридных моделей методически оправдано разделять метрики управляемости (сроки, стоимость, прогресс, риски) и метрики ценности, эффекта, описывающие изменения для целевых групп [35].

Практическое внедрение ГПМ (например, комбинаций «Stage-gate» и Скрам или Канбан) нередко сталкивается с противоречием между требованиями прозрачности, контролируемости и соблюдения процедур, особенно в публичной сфере, и потребностью в адаптивности, характерной для инновационных и цифровых проектов. Решение данного противоречия достигается преимущественно средствами методологической подсистемы, в том числе через: выделение классов проектов и закрепление для них «пакетов» методов; введение принципа минимально достаточной стандартизации артефактов; сопряжение гибких-ритмов (спринты, демо, процесс уточнения и подготовки элементов бэклога продукта («refinement»)) с формальными контрольными точками; настройку процедур управления изменениями с заданными «коридорами гибкости»; развитие управления знаниями (база «извлеченных знаний», сообщество практик) [35].

Резюмируя, отметим, что в основе развития системы проектной деятельности (далее – СПД) лежат субъекты, объекты, их взаимодействие и процессы, происходящие в системе, что является важным базисом для понимания того, как и в какие компоненты может внедряться ГПМ. Установлено, что СПД рассматривается, как комплексная структура, которая состоит из отдельных подсистем. Каждая из них при наличии некоторой автономности, активно взаимодействует с другими в рамках организационно-управленческих процессов в организации. Эти процессы определяют текущее состояние организации и потенциальные направления ее развития. СПД является сложным конструктом, который обладает способностью развиваться непрерывно в зависимости от динамики организационно-управленческих процессов.

Таким образом, отмечено, что СПД в коммерческом, публичном и некоммерческом секторах дифференцируются по целевым установкам, режимам подотчетности и степени нормативной обусловленности. Коммерческие структуры чаще институционализируют проектную работу в форме КСУП, тогда как публичные организации и часть НКО функционируют

в условиях целевого финансирования, высокой формализации и множества стейкхолдеров, что делает более адекватным использование понятия СУПД. Главным элементом обеих конфигураций выступает методологическая подсистема, задающая жизненные циклы, стандарты, артефакты и правила адаптации. Ее концептуализация формирует теоретическую основу для последующего обоснования гибридных подходов, позволяющих совместить требования управляемости с необходимостью гибкости и ориентацией на ценность результата.

1.3 Гибридные методы и свойства комплементарности, неопределенности, хаотичности в проектах и системах

В современной теории и практике управления проектами наблюдается устойчивый переход от линейных и универсализированных моделей к более гибким, контекстно зависимым и комбинированным подходам. Данная тенденция обусловлена тем, что проектная деятельность все в меньшей степени реализуется в условиях полной предсказуемости, стабильности параметров среды и однозначности целевых ориентиров. Напротив, для большинства организаций характерны возрастание динамики внешней среды, множественность заинтересованных сторон, усложнение институциональных требований, а также повышение вероятности возникновения нестандартных и трудно прогнозируемых ситуаций. В этих условиях особую актуальность приобретают ГПМ, сочетающие элементы классического, гибкого, адаптивного, процессного и программного управления.

Теоретическое осмысление ГПМ невозможно без обращения к категориям неопределенности и хаотичности как к фундаментальным характеристикам систем проектной деятельности. Именно степень выраженности данных факторов во многом определяет выбор организационной логики управления проектом, допустимый уровень регламентации, характер распределения полномочий, механизмы

координации и способы обеспечения результативности. При этом специфика проявления неопределенности и хаотичности существенно различается в зависимости от типа организации, ее институционального статуса, структуры целей, ресурсной модели и особенностей взаимодействия с внешней средой.

Организации различных типов, осуществляющие проектное управление сталкиваются с рядом вызовов, связанных с появлением новых инновационных направлений. При этом неопределенность и риски, в рамках которых им приходится осуществлять деятельность, постоянно возрастают. Не стоит забывать также и о появлении новых факторов и тенденций (изменения в трудовых отношениях, кризисных последствий, смены парадигмы хозяйствования и другое), рассматриваемых в статье Попадюка Н.К. [80], влияющих на социально-экономическую повестку и вызывающих трансформацию организационно-управленческих отношений, что также при развитии обсуждения рассмотренных тезисов приводит к модернизации инструментов проектной деятельности и управления в целом. В такой ситуации становится наиболее актуальной необходимость применять разнообразные, более гибкие, вариативные, адаптивные и современные методы менеджмента. При помощи этих методов мы сможем более качественно и с большей степенью готовности подойти к решению вызовов современной управленческой конъюнктуры и привести проектную деятельность к новому уровню развития.

Проектный менеджмент как область знания исторически формировался на предпосылке относительной управляемости проектной среды. Неопределенность в проектном менеджменте следует понимать как невозможность точного прогнозирования развития событий или объективно и субъективно обусловленную ограниченность знания о существенных характеристиках проекта, нестабильности его среды или сложности системы. Хаотичность представляет собой более сложную категорию, выходящую за рамки простой нехватки информации. Если неопределенность может быть частично снижена через сбор данных, аналитику, экспертизу и уточнение

планов, то хаотичность связана с нелинейным характером поведения самой проектной системы.

Для СПД сочетание неопределенности и хаотичности означает, что проект уже не может рассматриваться как изолированный управленческий объект с фиксированной траекторией реализации. Он выступает частью более широкой организационно-институциональной системы, в которой пересекаются стратегические приоритеты, ресурсные ограничения, интересы участников, регламентирующие требования и внешние события. Следовательно, модель управления проектом должна учитывать не только параметры самого проекта, но и уровень структурной турбулентности среды, степень связности элементов системы, характер межорганизационных взаимодействий и способность организации к адаптивной перенастройке, которые различаются в зависимости от типа организации. Представим в таблице 1.4 сравнительную характеристику проявления неопределенности и хаотичности в проектах коммерческих организаций, НКО и ОПВ.

Таблица 1.4 – Сравнительная характеристика неопределенности и хаотичности в проектной деятельности различных типов организаций

Критерий	Коммерческие организации	НКО	ОПВ
Основные источники неопределенности	Спрос, конкуренция, технологии, поставки, инвестиции	Финансирование, донорские приоритеты, социальные эффекты, партнерства	Многоканальное целеполагание, регламенты, политические приоритеты, бюджетные процедуры, межведомственное взаимодействие
Типичные проявления хаотичности	Быстрые рыночные колебания, технологические прорывы, сбои в цепочках поставок	Социальная нестабильность, волатильность поддержки, изменение поведения целевых групп	Каскадные межсистемные эффекты, политизация, медийное давление, межведомственные рассогласования
Возможность быстрой адаптации	Высокая или средняя	Средняя, часто зависит от гибкости команды	Сниженная вследствие регламентов, согласований и подотчетности

Источник: составлено автором по материалам [62; 110].

Сравнение показывает, что хотя неопределенность и хаотичность присущи всем типам организаций, в органах публичной власти они имеют более сложную институциональную структуру и в меньшей степени

поддаются локальной управленческой нейтрализации [110]. Это обстоятельство определяет необходимость более глубокого теоретического осмысления проектных систем публичного сектора как систем с повышенной чувствительностью к нарушениям координации и с более высокими требованиями к согласованию разнородных элементов.

Также немаловажным фактором является, что проектное управление в ОПВ в современном виде не так давно перешло в стадию сформировавшегося направления по сравнению с тем же коммерческим сектором. Российскими исследователями представлен разнообразный подход к выделению этапов развития проектного управления в ОПВ современной России, в основном в научной среде преобладает от трех до четырех этапов, как представлено в таблице 1.5.

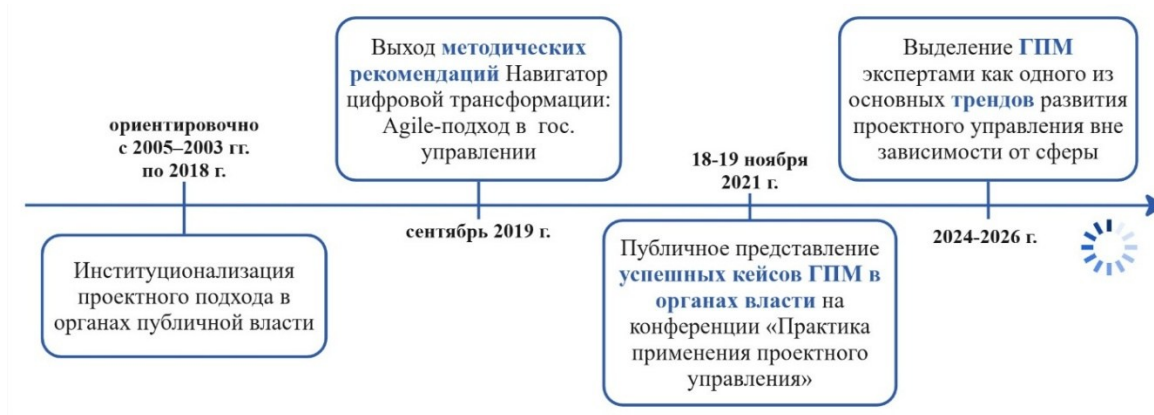
Таблица 1.5 – Этапы развития проектного управления в ОПВ современной России

Автор	Этапы			
Красюкова Н.Л.	I: 2005-2008 гг.		II: 2009-2012 гг.	III: 2016-2018 гг.
Кетова Л.П.	I: 2005 (2003)-2018 гг.		II: 2018-2020 гг.	III: 2020 г. - по н.в.
Борщевский Г.А.	I: 2005-2013 гг.		II: 2014-2018 гг.	III: 2019 г. - по н.в.
Савченко Я.В.	I: 2005-2008 гг.	II: 2009-2012 гг.	III: 2012-2016 гг.	IV: 2016 г. - по н.в.

Источник: составлено автором по материалам [27; 52; 59; 87].

Действующий этап с 2016-2020 гг. по настоящее время многими отмечается как переход к профессиональному проектному управлению с уже сформированной системой и большинством необходимых проектных инструментов, но продолжающимися тенденциями к развитию.

В целях изучения развития проектной системы, нами на рисунке 1.7 отмечены также важные вехи, способствующие применению ГПМ в публичном управлении. Институционализация проектного подхода в 2018-2019 годах перешла в развитие наиболее современных, гибких и адаптивных практик, позволяющих выстраивать работу по более системному и комплексному внедрению ГПМ [20].



Источник: составлено автором по материалам [119; 128; 146].

Рисунок 1.7 – Важные вехи развития проектной деятельности в ОПВ, способствующие применению ГПМ

Одной из ключевых гипотез нашего исследования является авторское предложение о потенциальном широком и более системном, методически подготовленном использовании гибридных проектных методов (ГПМ) в проектной деятельности субъектов управления (в особенности ОПВ), что позволит добиться качественных положительных изменений и успешно справиться с вызовами, которые стоят перед экономикой.

Применение ГПМ открывает перспективы для повышения эффективности управления и результативности работы публичных организаций, что является важным аспектом в современном контексте проектной деятельности. Внедрение таких методов имеет значительный уровень потенциала для развития проектного управления [164].

В рамках проектной деятельности публичных организаций установлены и систематизированы на рисунке 1.8 косвенные и прямые предпосылки к внедрению ГПМ, по семи направлениям.

В качестве косвенных предпосылок обозначены те, которые не имеют прямого влияния и не относятся к основным факторам, определяющим необходимость внедрения ГПМ для повышения эффективности управления, а к прямым предпосылкам соответственно те, с которым прослеживается значительная взаимосвязь и причинно-следственная связь для осуществления данных процессов.

Наиболее важные для развития ГПМ

Косвенные		Прямые	
Системные	успешность применения ГПМ в организациях бизнеса, госкорпорациях и университетах	Системные	наличие и возрастание неопределенностей разного вида
	цифровизация управления и органов публичной власти		сложность применения гибких проектных методов в государственном управлении в «чистом» виде и недостаточность применения классических методов
Организационные	привлечение на госслужбу управленческих кадров из бизнес-структур		переход от простых систем к сложным, запутанным и хаотическим
	развитие удаленных форматов работы		признаки бюрократизации управления в органах публичной власти
Управленческие	тенденции по внедрению гибких проектных методов в государственное управление	Управленческие	применение ГПМ на практике, при адаптации существующих подходов и в то же время отсутствие стандартов, регламентов, инструкций и единой методологии внутри организаций по их применению
	усиление важности человеческого фактора в системе факторов производства		необходимость для ОПВ сочетания разных инструментов проектного управления
Социальные	детерминирует необходимость социальной переориентации экономических приоритетов)		размывание ответственности между исполнителями и наличие несбалансированности мотивации по проекту
	обеспечение эффективной реализации задач по развитию экономики импортозамещения и технологического суверенитета	Управленческие	необходимость модернизации организационной культуры в структурах проектного управления
	повышение темпов экономического развития		наличие устаревших принципов работы в операционной и проектной деятельности
	курс на повышение бюджетной эффективности		увеличение доли необъективности и задержек в статусах по проектам
		Управленческие	усложнение контроля за реализацией проектов и процессов
			развитие управленческих компетенций и профессионализма госслужащих
		Социальные	стремление к повышению доверия к государственным институтам и органам власти
			повышение эффективности межведомственного взаимодействия
		Экономические	повышение открытости органов власти для населения и модернизация механизмов сбора обратной связи
			необходимость повышения удобства взаимодействия с гражданами
		Технологические	задача по изменению отношения к работе на государственной и муниципальной службе и повышению ее привлекательности для молодежи
			сокращение разного рода финансовых потерь при реализации проектов и процессов
			развитие и внедрение ИТ-технологий

Источник: составлено автором по материалам [91].

Рисунок 1.8 – Классификация предпосылок к внедрению ГПМ

Применение ГПМ открывает перспективы для повышения эффективности управления и результативности работы публичных организаций, что является важным аспектом в современном контексте проектной деятельности. Внедрение таких методов имеет значительный уровень потенциала для развития проектного управления [164].

В системах проектной деятельности присутствует системная связанность, которая предполагает, что все ее компоненты функционируют в рамках единого целеполагания – производства и обмена товаров, работ, услуг, а согласно Цветкову В.Я. «совокупность разных технологий, решающих общую задачу, связывают комплементарные отношения» [106].

Если обобщить интерпретации понятия «комплементарность», то можно выделить следующую трактовку: «это отношение или ситуация, в которой рассматриваемые объекты улучшают, взаимодополняют или подчеркивают качества друг друга» [106].

Большая часть данного концепта раскрывается через такие свойства, как согласованность, дополняемость, упорядоченность, системность и в определённых случаях проявляется в виде эмерджентных эффектов и синергии. Комплементарность как характеристика неизменно содействует улучшению качеств ресурсов, а также их совокупностей и систем.

Внутренняя комплементарность является неотъемлемым элементом любой системы. Она может проявляться в сильной или слабой форме, но неизменно присутствует.

Комплементарность (или комплементарные отношения) можно разделить на три вида:

1) Функциональная комплементарность – она определяется через соответствие функций. В этой категории выделяются три взаимозависимых концепта: функциональное соответствие, дополнение и согласованность.

2) Системная комплементарность подразделяется на внутреннюю – происходящую между компонентами одной системы, и внешнюю – имеющую место между различными системами. Её наличие отчётливо проявляется через множество функций и элементов и отражается в связях и отношениях.

3) Логическая комплементарность (или логическая непротиворечивость) описывает взаимосвязи внутри сложной системы, алгоритма или структуры принятия решений. Она характеризуется отсутствием логических противоречий в выполнении процессов или вычислительных операций. Логическая комплементарность является дополнением к другим типам комплементарности и играет важную роль в оценке технологий и структур на предмет их непротиворечивости и истинности.

Если неопределенность и хаотичность отражают недостаточную согласованность, неполную предсказуемость и нелинейную изменчивость параметров проектной среды, то комплементарность выражает противоположную по функциональному смыслу характеристику – взаимодополняемость элементов системы, повышающую ее связность, адаптивность и результативность, сравнение данных характеристик представлено в таблице 1.6. В этом отношении комплементарность может рассматриваться как не просто организационное свойство, а как принцип системного снижения деструктивных эффектов неопределенности и хаоса.

Таблица 1.6 – Неопределенность, хаотичность и комплементарность как характеристики систем проектной деятельности

Характеристика	Содержательное значение	Проявление в СПД	Управленческое следствие
Неопределенность	Неполнота, изменчивость или неоднозначность информации о проекте и его среде	Неясность целей, условий, ресурсов, критериев результата	Необходимость адаптивного планирования, сценарного анализа, гибкости решений
Хаотичность	Нелинейная динамика и слабая предсказуемость поведения системы	Рассогласования, каскадные эффекты, быстрая дестабилизация связей	Необходимость усиления координации, мониторинга, распределенной чувствительности системы
Комплементарность	Взаимодополняемость элементов системы, создающая устойчивый совокупный эффект	Согласованность ролей, процедур, ресурсов, институтов и методов	Повышение устойчивости, адаптивности и целостности проектной системы

Источник: составлено автором.

В широком теоретическом смысле комплементарность означает такое соотношение элементов системы, при котором свойства, ресурсы, функции, компетенции или институты, будучи соединенными, создают совокупный эффект, превышающий простой результат их изолированного существования. В системах проектной деятельности комплементарные отношения проявляются как согласование целей, процедур, ролей, ресурсов, информационных потоков, механизмов контроля и форм кооперации. Если эти элементы организованы комплементарно, система становится менее

чувствительной к внешним флуктуациям, поскольку возникающие отклонения частично компенсируются внутренней согласованностью структуры.

Особое значение категория комплементарности приобретает в условиях ГПМ. Гибридная система эффективна не тогда, когда в ней просто совмещены различные методы, а тогда, когда эти методы находятся в отношениях функциональной взаимодополняемости. Например, жесткое планирование бюджета и контроль правомерности решений могут быть комплементарны адаптивным циклам корректировки содержания работ, централизованная координация может быть комплементарна распределенной ответственности за локальные проектные модули, стандартизированная отчетность может быть комплементарна гибким механизмам обратной связи с бенефициарами. Следовательно, комплементарность выступает тем системным основанием, которое позволяет ГПМ не распадаться на внутренне противоречивый набор инструментов, а осуществлять взаимодополнение гибкой и классической частей ГПМ [94].

Одним из ключевых преимуществ ГПМ является возможность оптимального сочетания организационной гибкости и управленческой устойчивости. В контексте применения ГПМ организационную гибкость целесообразно трактовать как способность организации корректировать проектные процессы, управленческие решения и ресурсы в ответ на изменение условий реализации проекта, тогда как управленческая устойчивость выражается в способности обеспечивать регламентированность, контроль, предсказуемость и согласованность проектной деятельности даже в ситуации изменений.

Для ОПВ данная постановка вопроса особенно существенна. Высокий уровень неопределенности и хаотичности в публичных проектах делает недостаточным простой выбор между регламентированием и адаптацией. Требуется конструирование такой СПД, в которой нормативные, организационные, информационные и координационные элементы будут

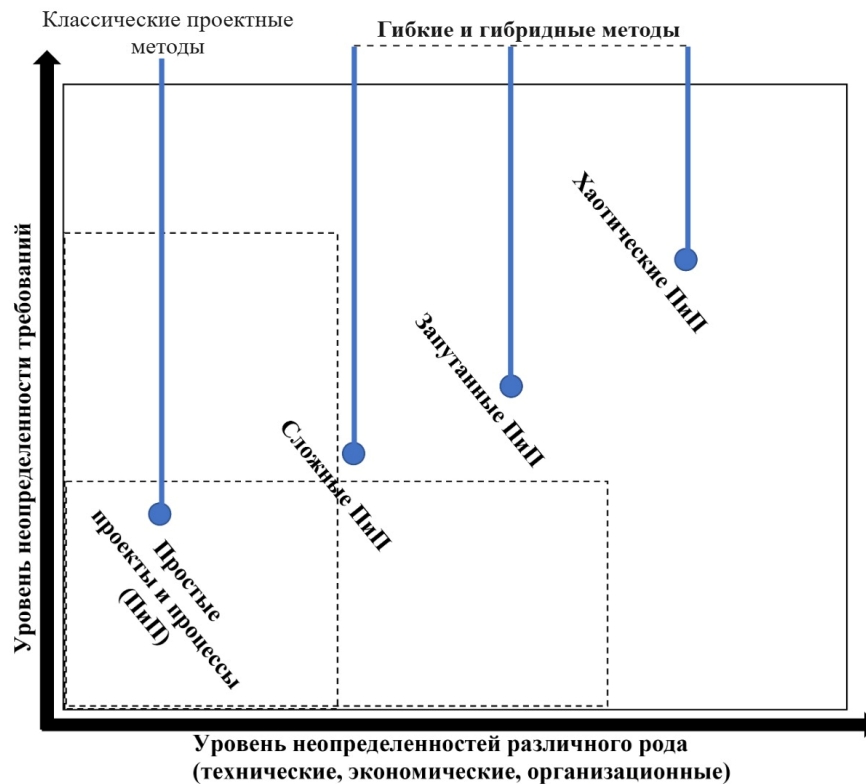
выстроены как взаимодополняющие. Только при наличии комплементарных отношений между институтами, процедурами, участниками и ресурсами возможно обеспечить устойчивость публичных проектов в условиях турбулентной среды и множественности заинтересованных сторон.

Представленная логика позволяет перейти к дальнейшему теоретическому анализу комплементарных отношений в системах проектной деятельности не как к самостоятельной, изолированной теме, а как к закономерному продолжению исследования факторов неопределенности и хаотичности. Иначе говоря, комплементарность выступает не абстрактной положительной характеристикой организационной системы, а концептуальным ответом на вызовы, порождаемые сложностью, турбулентностью и множественностью связей в проектной среде.

Отношение к изменениям является одной из отличительных черт между классическими и гибкими методами управления проектами: в классических – изменения нежелательны, все должно идти по заранее подготовленному и выверенному, поэтапному плану; гибкие подходы – специально адаптированы под эффективную работу в быстроменяющейся среде. В ситуации неопределенности, которая связана с разнообразными факторами (например, различного рода трансформации в экономике России) – улучшение способности к адаптации, разнообразие в подходах и повышение эффективности управления становятся все более важными.

Отметим, что в деятельности по управлению развитием СПД перед организациями возникают задачи по реализации большого количества проектов и процессов (далее – ПиП), которые зачастую являются сложными, запутанными и даже хаотическими. Их реализация требует развития управленческого инструментария и приводит к совмещению методологий управления и развитию ГПМ. Представленная на рисунке 1.9 диаграмма сформирована на основе «Матрицы Стейси» и позволяет классифицировать ситуации в проектах и процессах СПД, связанные с осведомленностью

заказчика и неопределенностью разного рода, с целью выбора подхода к управлению [111; 119].



Источник: составлено автором по материалам [111; 119].
Рисунок 1.9 – Выбор метода управления проектами в СПД, с учетом неопределенности

Нижняя часть диаграммы представляет ПиП в СПД, где заказчик полностью осознает свои требования, а верхняя часть – ПиП, в которых заказчик не может определить свои потребности.

Горизонтальная ось отражает уровень неопределенностей разного рода, такие как, технические, экономические и организационные. Проекты, находящиеся на нулевой точке этой оси, отличаются наличием ясных инструментов и методов работы. По мере удаления от нулевой точки, уровень неопределенности повышается.

В левом нижнем углу диаграммы, где требования заказчика ясно определены, используется водопадный подход к управлению проектом. Однако, по мере движения в другие части диаграммы, предпочтительными становятся гибридные и гибкие методы управления. В верхнем правом углу

диаграммы возникает значительная степень хаоса, указывающая на неуправляемость ПиП. Выводы, сделанные на основе этой диаграммы, помогают определить наиболее подходящий подход к управлению проектами и процессами в СПД.

Также стоит отметить, что рассматриваемые выше комплементарные отношения являются одним из способов нейтрализации хаоса и неопределенностей в целом (так как являются оппозиционной характеристикой этих понятий) и применимы к проектам внутри СПД в частности в качестве инструмента оптимизации [107].

Чтобы оптимизировать управление СПД, необходимо учесть ряд важных элементов в каждом механизме управления. Данные элементы включают в себя:

- встроенные стабилизаторы, которые позволяют СПД эффективно сопротивляться негативному влиянию внутренних и внешних факторов с помощью автоматического управления;
- адаптеры, то есть экономические агенты, которым выгодно использовать компенсаторные свойства и обеспечивать конструктивное взаимодействие между структурами управления СПД;
- компенсаторные технологии, которые представляют методы и процедуры, позволяющие компенсировать внешнее возмущение на СПД и обеспечивать устойчивость развития [19].

Включение этих элементов во все ключевые механизмы управления СПД является ключевым фактором для эффективной борьбы с вызовами и обеспечением развития организации. Стоит отметить, что в данном контексте, ГПМ могут являться как встроенными стабилизаторами, так и выступать компенсаторными технологиями для СПД, а структуры управления, оказывающие содействие по их внедрению определенного рода адаптерами.

В данном параграфе анализ по диаграмме о выборе подхода к управлению СПД позволяет сделать выводы, что по мере усложнения

проектов и процессов, а также увеличения хаотичности в системе возрастает и необходимость применения ГПМ.

Представленные теоретические положения позволяют сделать вывод о том, что неопределенность и хаотичность являются не внешними отклонениями от «нормального» состояния проектной деятельности, а ее системными характеристиками, выраженность которых зависит от типа организации, институциональной среды и структуры взаимодействий внутри проекта.

Проекты в ОПВ требуют повышенного внимания к проблеме неопределенности и хаотичности, так как в них данные факторы не могут быть редуцированы исключительно к рискам исполнения или дефициту информации, они затрагивают саму архитектуру проектного управления, способы координации, границы адаптации и возможности достижения общественно значимых результатов. В этих условиях ГПМ выступают как наиболее адекватная форма организации управления, позволяющая соединить регламентированность и адаптивность, подотчетность и гибкость, нормативную устойчивость и чувствительность к изменениям среды.

Вместе с тем пределы эффективности гибридных методов определяются степенью комплементарности элементов СПД. Если неопределенность и хаотичность выражают рассогласование и нелинейность, то комплементарность отражает способность проектной системы к внутренней взаимодополняемости и структурной устойчивости. Следовательно, дальнейшее исследование СПД целесообразно строить через анализ комплементарных отношений как механизма преодоления дестабилизирующего воздействия неопределенности и хаоса, особенно в проектах ОПВ, где проблема согласования элементов системы носит принципиальный характер.

На основе итогов анализа нами с целью повышения эффективности управления устойчивостью СПД выделены важные элементы, которые

необходимо учитывать в каждом механизме управления, такие как: встроенный стабилизатор, адаптер, компенсаторная технология.

В первой главе были проанализированы теоретические основы развития ГПМ и их потенциального внедрения в организации различных типов, изучение представленных материалов позволило сделать ряд выводов:

а) по ряду показателей ГПМ (в сравнении с классическими и гибкими) показывают для организаций более высокую эффективность, адаптивность и применимость;

б) организация деятельности в структурах управления СПД для повышения эффективности и адаптивности требует модернизации управленческого инструментария и внедрения обновленных вариаций подходов к управлению. Основной подсистемой для последующего внедрения ГПМ, как в КСУП, так и СУПД является методологическая или методология, как направление, в котором проектным офисом осуществляется весь цикл работы с методической частью проектного управления (консультирование по применению, актуализация и развитие, контроль соблюдения);

в) по мере увеличения неопределенности и хаотичности как в проекте, так и в системе управления проектной деятельностью необходимость в применении гибких и гибридных методов возрастает, дополнительными элементами, оказывающими содействие в стабилизации ситуации являются комплементарные отношения, встроенные стабилизаторы, адаптеры и компенсаторные технологии.

Глава 2

Исследование применения гибридных методов и развития практики проектного управления

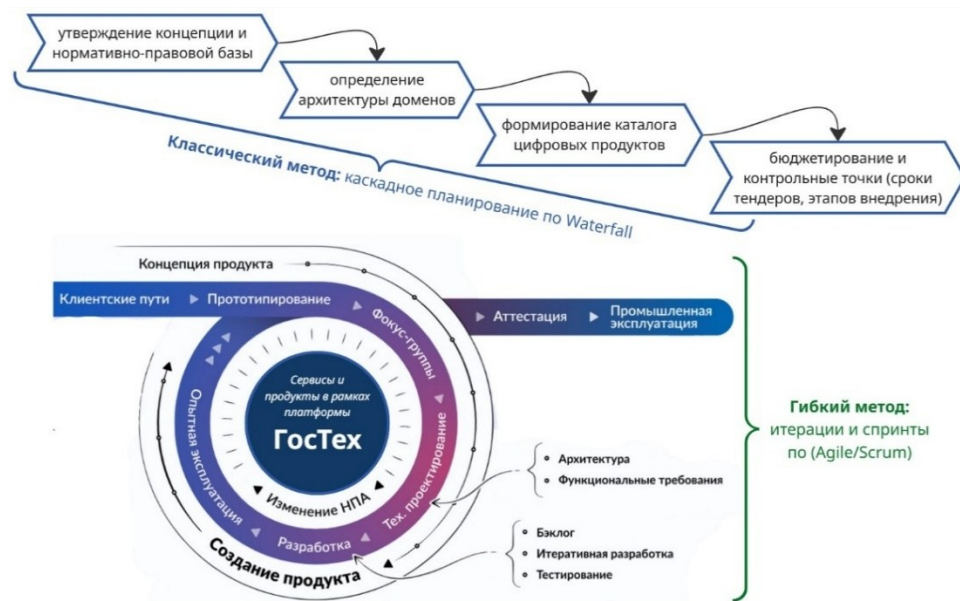
2.1 Анализ опыта реализации проектной деятельности в организациях с применением гибридных методов

Внедрение гибких методологий управления развивается достаточно активно, в том числе в публичном менеджменте, при реализации управленческих задач как на федеральном, так и региональном уровне. Учитывая, что в сфере государственного управления не всегда возможно внедрить гибкие подходы в «чистом» виде [109], руководитель в ОПВ на практике может интуитивно или достаточно случайно применять вариации ГПМ, не регламентируя данные процессы. С учетом практически не сформированной методологической и нормативно-правовой базы, подобное внедрение ГПМ не всегда происходит эффективно, что подтверждает необходимость разработки качественных методик, механизмов, инструментов и иных вспомогательных элементов для внедрения ГПМ. К тому же, отдельно взятые классические или гибкие методологии, не всегда могут позволить решить современные цели и задачи публичного управления качественно.

Анализ современных практик применения ГПМ в процессе реализации проектов по различным типам организаций (коммерческий, некоммерческий и государственный сектор) позволил выявить следующие «кейсы»: проекты по «ГосAgile» [118], а также реализованные компанией АО «ТВЭЛ» (входящей в состав госкорпорации «Росатом») проекты в 10 регионах, нашедших отражение в развитии проектного управления; применение ГПМ в компании «Сибур»; серия проектов «Эффективный регион» (в 25 регионах) и часть предложенных в нем инициатив [92; 96; 97]. Среди НКО публичных примеров упоминается не так много, но можно выделить опыт университета, в рамках проектной деятельности которого применение ГПМ позволило

выстроить развитие как академической среды, так и умных, технологических процессов [97].

Примеры по успешному применению ГПМ и гибких подходов в госуправлении все чаще проявляются при разработке прогрессивных сервисов и продуктов, в том числе разработка портала «Госуслуг» и других «супер-сервисов» [34; 74; 92; 108], предоставляющих комплексные решения по разнообразным жизненным ситуациям для граждан, а также в рамках разработки платформы «ГосТех», как представлено на рисунке 2.1.



Источник: составлено автором по материалам [121].

Рисунок 2.1 – Применение ГПМ «Waterfall-Agile» при создании платформы «ГосТех»

Для внедрения ГПМ в части применения итерационной разработки и гибких принципов, при создании платформы «ГосТех», были внесены изменения в Постановление Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 года № 676 [6; 137], а также сформированы «Методические рекомендации по организации производственного процесса разработки ГИС с учетом итеративного подхода» [127] и разработан ряд иных нормативно-правовых актов, инструкций и рекомендаций [137].

При применении инновационных технологий в публичном менеджменте на федеральном уровне, в контексте осуществления цифрового

развития и трансформации [30], важно уделять особое внимание вопросам обработки данных (уровень качества) и возможностям, которые они могут предоставить для увеличения оперативности решения различных задач [42; 92]. Помимо этого, необходимо минимизировать риски, которые связаны с данными процессами по модернизации [40]. Типовой реестр рисков и планы по их нейтрализации представлены в приложении В. Одним из факторов успеха, в том числе при реализации данных процессов, может выступать рассматриваемые нами развитие имеющихся методов, а также новых наиболее применимых и эффективных для организаций вариаций ГПМ.

Развитие подходов и методологий управления проектами в публичном менеджменте приносит ряд преимуществ: фокусировка на ключевых задачах позволяет добиться значительных результатов; придание внимания особым аспектам способствует успешному завершению проекта; улучшение взаимодействия на всех этапах работы способствует повышению производительности коллектива; тщательная оценка выполнения задач улучшает ход деятельности и эффективность проекта.

В проектном управлении участники напрямую связаны с общей целью проекта, что отличает его от процессного подхода, где такая связь может быть менее очевидной. Благодаря этому процесс оценки достижения целей в проекте становится более понятным и структурированным. Оценка направлена на то, насколько успешно участники двигаются к поставленным целям в установленные сроки [59].

При реализации проектной деятельности в ОПВ присутствует такой фактор специфичности, как значительное количество процессов, обязательно выполняемых госслужащими на регулярной основе, в том числе одновременно с работой по определенному проекту или группе проектов. В работе государственных служащих, как проектной, так и процессной можно выделить высокую долю интеллектуальной составляющей, при подготовки различных документов (распоряжений, инструкций, программ, нормативных правовых актов).

В рамках привлечения сотрудников ОПВ к проектной деятельности необходимо по возможности обеспечивать соответствие набора их компетенций с поставленными задачами и функционалом (так как у каждого присутствуют уникальные сильные стороны и индивидуальные профессиональные предпочтения). Часть государственных служащих могут эффективно оперировать знаниями классических методов и подходов к управлению, а другие более предрасположены к работе по гибким технологиям [153]. Также такие категории служащих, как начинающие специалисты и стажеры, могут качественно осуществлять простые, но порой ключевые задачи, что также важно учитывать при планировании человеческих ресурсов и формата внедрения ГПМ.

Анализируя проектную деятельность, как составную часть менеджмента в госсекторе, можно заметить проблемы, проявляющиеся иногда даже чаще на региональном уровне, но присутствующие и на федеральном, которые могут указывать на некоторую ограниченность, при работе по классическим проектным методологиям. Так как они слабо адаптированы под меняющиеся в ходе реализации проекта: цели, уровень сложности задач и приоритеты. Данные условия подтверждают необходимость более актуальных принципов управления, в связи с тем, что разнообразие задач требует разносторонних подходов, в особенности в условиях комбинирования разноплановых и специфичных подзадач.

Когда речь идет о проектном управлении при осуществлении задач госсектора, классические методики оправдывают себя в случае крупных проектов, при условиях: применение проверенных технологий; ресурсы известны; минимальный уровень неопределенности. В случае же поставки передовых инновационных целей, высоким потенциалом перерасходовать бюджетные средства или временные ресурсы, необходимостью решения множества задач в условиях нестабильности среды – классические методики могут оказаться недостаточно эффективными [75]. В этих ситуациях требуется более гибкий подход к управлению проектами, способный быстро

адаптироваться к изменчивым условиям и реагировать оперативно на новые вызовы [51; 83].

Гибкий подход может быть применен как самостоятельно, так и в сочетании с классическими методиками в данном контексте. Такой подход позволяет создавать новые варианты или использовать оптимальные практики ГПМ, которые были разработаны и проверены ранее, как нами представлено в приложении Б «Банк гибридных проектных методов управления».

Ранее осуществляющая полномочия заместителя губернатора Санкт-Петербурга и курирующая проектный офис – Юлия Лудинова, акцентировала внимание «на важности применения ГПМ и автоматизации процессов в государственном управлении» [122]. Данные меры были выделены как критические для повышения эффективности деятельности в этой сфере. В ее понимании, современные методы управления и технологии способствуют оптимизации труда и улучшению результатов работы в государственном секторе, что объясняется регулярностью происходящих изменений в реалиях деятельности и возрастанием важности, оперативности и адаптивности в принимаемых решениях [122].

Публичный менеджмент, обладающий значительным уровнем специфичности и более строгим подходом к управлению, по сравнению с коммерческим сектором, имеет и специфику применения гибких проектных методов, так как их внедрение является вызовом и зачастую приводит к их гибриднему использованию. Однако применение ГПМ пока имеет недостаточное распространение в информационном, управленческом и правовом поле госсектора, а также зачастую не отражаются в официальной документации. В том числе так как применяются интуитивно или вынужденно, без качественной регламентации и системности в выстраивании процессов.

Также нами отмечается внедрение бережливого управления, как одной из практик, хорошо сочетающихся с гибкими и гибридными подходами (в том числе в рамках выделенного нами проектно-процессного типа ГПМ) и

создающих синергетический эффект, в ряде органов власти регионов России, при осуществлении проектной деятельности [160].

Практика крупных российских компаний показывает, что внедрение ГПМ обусловлено необходимостью сочетания высокой скорости разработки цифровых продуктов с сохранением управляемости в инфраструктурных и регуляторно-значимых проектах. Наиболее показательными в данном контексте являются кейсы ПАО «Сбербанк» и ПАО «МТС» [152], представленные в таблице 2.1, где гибридная модель стала ответом на ограничения традиционного каскадного подхода в условиях ускорения рыночных изменений.

Таблица 2.1 – Практика применения ГПМ в ПАО «Сбербанк» и ПАО «МТС»

Критерий	ПАО «Сбербанк»	ПАО «МТС»
Причина перехода	Длительные циклы внедрения, необходимость ускорения вывода продуктов	Низкая скорость запуска цифровых сервисов при сохранении инфраструктурной сложности
Гибкий контур	Продуктовые команды, Скрам, Канбан, двухнедельные спринты, SAFe	Цифровые сервисы, Скрам, Канбан, частые релизы
Классический контур	Регуляторные, инфраструктурные и безопасностные проекты	Сетевое строительство, дата-центры, инфраструктурная модернизация
Координация	«Релизные поезда», SAFe	Портфельный офис, «шлюзы выпуска» («release gates»)
Основные результаты	Сокращение релизного цикла с 9-12 до 1-2 месяцев, рост числа внедрений	Сокращение вывода цифровых сервисов с 9-12 до 3-4 месяцев, ускорение тестирования гипотез

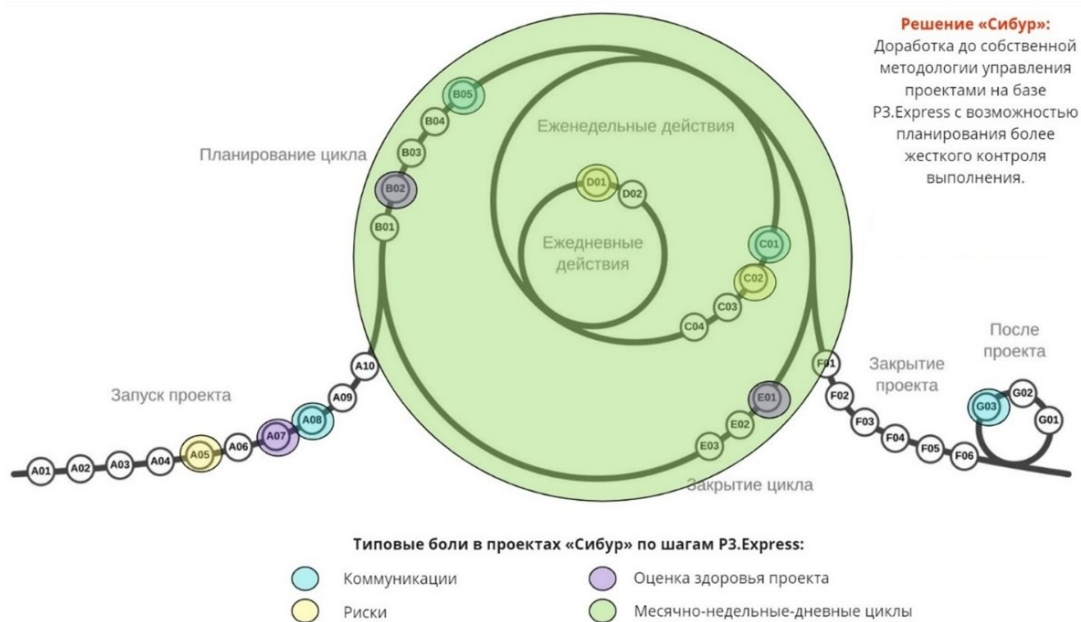
Источник: составлено автором по материалам [152].

Анализ указанных кейсов позволяет сделать вывод, что ГПМ наиболее эффективен в тех организациях, где одновременно реализуются проекты с различной степенью неопределенности, регуляторной нагрузки и технологической изменчивости. Опыт Сбера демонстрирует целесообразность сочетания «Agile» и «Waterfall» внутри единой системы проектного управления в целях обеспечения баланса между инновационностью и надежностью. Практика МТС, в свою очередь, подтверждает результативность разделения проектного портфеля на разные управленческие контуры с последующей координацией на уровне компании. Таким образом, внедрение ГПМ следует рассматривать как инструмент адаптации проектного

управления к многообразию задач современной компании, а его успешность определяется не только выбором методологии, но и качеством организационной настройки механизмов взаимодействия между различными типами проектов.

В 2021 году компания «Сибур» (география присутствия которой насчитывает более чем 20 регионов России) применила гибридную методологию «ПЗ.Экспресс» в сочетании с гибким методом «Проекты в контролируемых средах» в рамках апробации.

По итогам пилотного запуска проекта руководство «Сибур Диджитал» отмечало, что данная методология проста в объяснении и применении, но есть свои нюансы. Методология охватывает представленный на рисунке 2.2 циклический процесс, состоящий из семи групп, каждая из которых содержит управленческие шаги для успешной реализации проекта, общее число которых – 33. В рамках апробации «Сибур» было выполнено 23 управленческих шага, если следовать всем шагам последовательно – можно гарантировать успешное завершение и эффективный контроль над итогами проекта.



Источник: составлено автором по материалам [91; 119; 129].
Рисунок 2.2 – Внедрение ГПМ «ПЗ.Экспресс» в компании «Сибур»

После изучения рисунка 2.2, созданного на основе анализа опыта применения, можно отметить, что разработчиками были выявлены четыре ключевые группы «типовых болей» (отмеченных на рисунке разными цветами), в ходе пилотирования проекта. Решение выявленных проблем было достигнуто после применения собственного ГПМ на практике [91].

При использовании методологии «ПЗ.Экспресс» важно учитывать особенности работы в крупных компаниях и ОПВ, где не всегда можно рассчитывать на высокие показатели «добровольность» и «мотивация» на начальных этапах. Поэтому необходимо организовывать более строгий контроль за выполнением всех этапов проекта, особенно в сравнении с малыми организациями. Планирование должно включать в себя усиленный контроль за задачами, чтобы обеспечить успешное внедрение методологии и ее эффективность.

Планы компании «Сибур» включали в себя модернизацию и развитие методологии «ПЗ.Экспресс» с целью создания собственного ГПМ. С применением двух направления работы: в рамках первого пути применение обычного «Эджайл» в условиях достаточно структурированной информации и ясного видения действий для достижения поставленных целей; на втором пути предполагалось применение модифицированной версии ГПМ на основе «ПЗ.Экспресс» в более сложных и масштабных проектах, где цели проекта четко определены заранее, что в соответствие с нашей классификацией относится к «структурному типу ГПМ».

При внедрении методологии «ПЗ.Экспресс» в ОПВ можно воспользоваться опытом компании, как источником ценных знаний для применения ГПМ.

Отметим, что схожей с «ПЗ.Экспресс» и даже более адаптированной к управленческой практике в ОПВ является разработанный в России гибридный метод «Парацельс ПМ», представленный на рисунке 2.3, в котором учитывается необходимость более строго контроля на всех этапах и сокращение стадий проектной деятельности, по сравнению «ПЗ.Экспресс».



Источник: составлено автором по материалам [126].

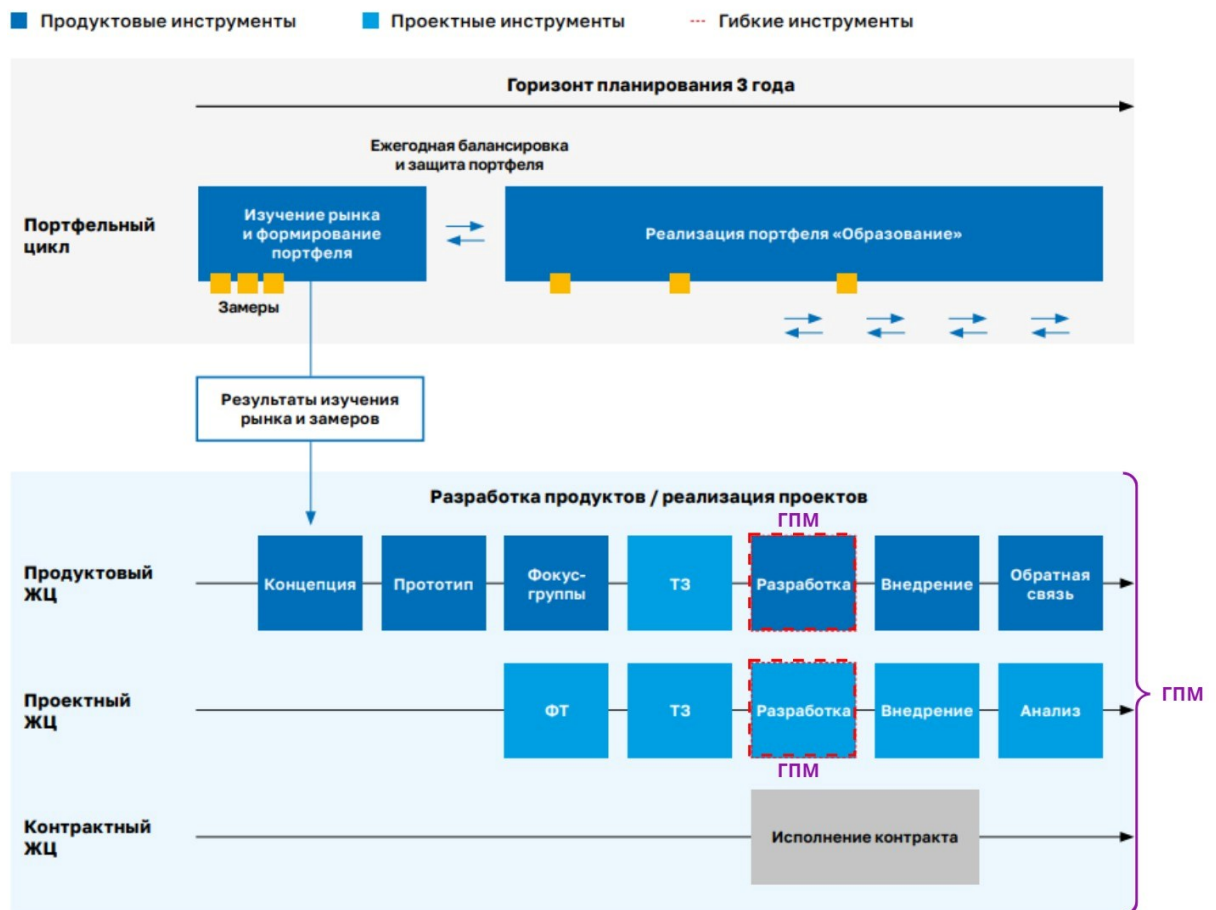
Рисунок 2.3 – Гибридный метод Парацельс ПМ

Как успешный кейс по внедрению последовательного типа ГПМ в госсекторе отмечается разработка методологии (при участии ГК «Проектная ПРАКТИКА»), «реализованной в рамках проектов Департамента информационных технологий города Москвы, при развитии цифровизации образовательной сферы» [91; 135].

Разные этапы проекта включали как гибкие «Эджайл» (красная пунктирная линия на рисунке), так и классические проектные методы (голубая заливка фигур на рисунке) «Водопад», в целях достижения наиболее эффективного решения поставленных перед Департаментом задач.

В ходе работы сотрудники Департамента также использовали интеграцию двух подходов: проектный и продуктовый (синяя заливка фигур на рисунке); внедрение жизненных циклов и разработку управленческих профилей. Разработка и проверка прототипов продукта выполнялась по «Эджайл» специализированными командами, также внутри Департамента.

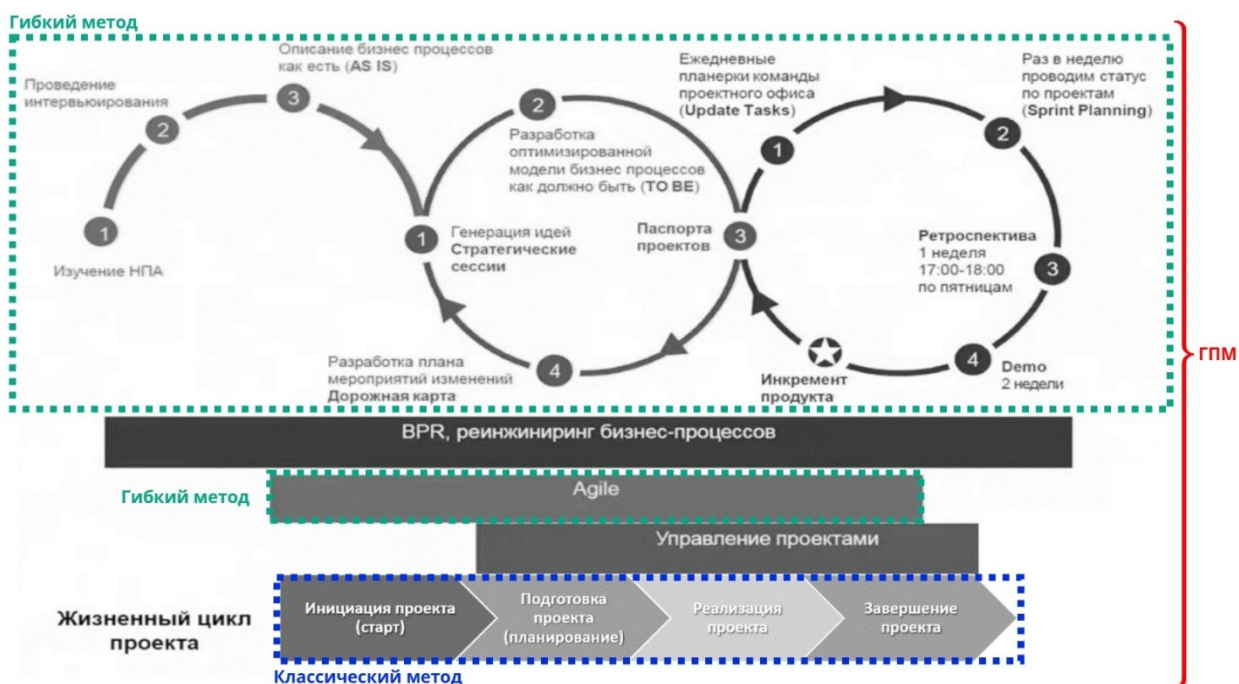
Стоит отметить, что в данном проекте ГПМ проявляется на двух уровнях, как в совмещении гибких и классических методов в этапах разработки, так и в рамках всего проекта в целом, как представлено на рисунке 2.4.



Источник: составлено автором по материалам [91; 135].
Рисунок 2.4 – ГПМ при трансформации управления с целью информатизации сферы образования Москвы

Лякин А.Ю., являющийся экспертом в области управленческой практики, отмечает, что «для каждого управляемого объекта требуется применение уникального инструмента» [119].

В одном из крупных региональных ОПВ профильным департаментом также был разработан ГПМ, для качественного осуществления цифровой трансформации, представленный на рисунке 2.5 [119]. Основной целью этой методологии является обеспечение эффективного выполнения поставленных задач. Данный метод можно отнести к «уровневому типу ГПМ».



Источник: составлено автором по материалам [119].
Рисунок 2.5 – ГПМ в департаменте регионального ОПВ

На рисунке элементы применения гибкого метода выделены зеленой пунктирной линией, а классического синей, которые объединяются в ГПМ, продемонстрированный красной «закрывающей фигурной скобкой». Основной модели стал классический процессный подход, с акцентом на реинжиниринг бизнес-процессов, который был дополнен гибким методом «Эджайл». В рамках задач по определению проектных инициатив применялся классический метод прогнозирования критического пути управления, а также стандартная модель жизненного цикла, адаптированная к бюджетным этапам и закупочным процедурам.

Использование гибких методов способствует повышению эффективности и результативности работы государственных структур, что обеспечивает более эффективное управление и принятие решений. Эта тенденция набирает обороты и активно внедряется в деятельности ОПВ на различных уровнях [75; 96]. Что касается практики применения ГПМ в органах публичной власти, то на данный момент она практически не имеет отражения в документальной и нормативно-правовой части, но имеет примеры

применения в организационно-управленческой деятельности, при этом с учетом отсутствия должного уровня регламентации, апробации и качественного внедрения – реализуется неоднородно и не всегда эффективно [96; 110].

Предпосылками к более повсеместному внедрению ГПМ в деятельность ОПВ является развитие методологий и подходов к управлению в целом, так как на практике зачастую так или иначе происходит объединение гибких подходов с классическими.

Государственный сектор сталкивается с проблемами демотивации среди сотрудников и нежеланием профессионалов устраиваться на работу в данную сферу. Причиной этого является наличие значительных объемов бюрократических процедур и зачастую отсутствие видимых, ощутимых результатов труда.

В 2019 году были подготовлены методические рекомендации «Навигатор цифровой трансформации» для содействия по организации применения гибких подходов и частично ГПМ в органах власти [128], что также послужило развитием направления «ГосAgile» [118]. Стоит отметить, что разработчиками рекомендуется в том числе применение ГПМ в рамках реализации функций планирования и реализации масштабных проектов цифровизации, с определением отдельного блока внутри проекта, как предполагаемых «первых шагов» по внедрению.

Гибкие подходы применялись и применяются, с переходом в гибридные в работе многих организаций госсектора: Минцифры России при разработке супер-сервисов (обновленного типа государственных электронных услуг); Федеральное казначейство, при создании программной платформы по контролю ключевых показателей эффективности (КПЭ) и управлении проектами [118]; Центральный Банк России в процессе создания проекта «Национальная система платежных карт»; муниципальные отделения г. Самары Управления Пенсионного Фонда России при работе с заказчиками для отслеживания и исправления ошибок, сбора обратной связи [132].

По мнению экспертов, Россия не отстает от мировых практик по уровню внедрения гибких методологий не только в отрасли информационных технологий, но и в других сферах осуществления публичного менеджмента [151].

Также стоит отметить, что ОПВ начали активно изучать мировой опыт эффективного проектного и процессного управления и внедрять бережливый подход (который многие исследователи отмечают, как хорошо сочетающийся с гибкими и гибридными методами управления), ставший одной из наиболее признанных практик в данной сфере [105].

В процессе анализа практической стороны вопроса нами выявлены факторы, которые могут создать незначительные препятствия, при развитии деятельности по комплексному внедрению ГПМ в деятельность органов публичной власти:

- Понятие ГПМ не закреплено в текстах российских стандартов [9-11; 68], нормативно-правовых актов и методических рекомендациях [8], а также в ряде других документов по управлению проектами. Данное направление развивается, например, уже в ГОСТ Р ИСО 21502-2024 [12] несколько раз упоминается ГПМ, но пока без раскрытия специфики;

- Частичное противоречие норм трудового законодательства вопросам реализации ряда значимых принципов ГПМ. В статье 15 Трудового кодекса Российской Федерации описывается обеспечение закрепления конкретной трудовой функции за сотрудником и в статье 60 Трудового кодекса Российской Федерации присутствует запрет на требование выполнения работы, не обусловленной трудовым соглашением [3];

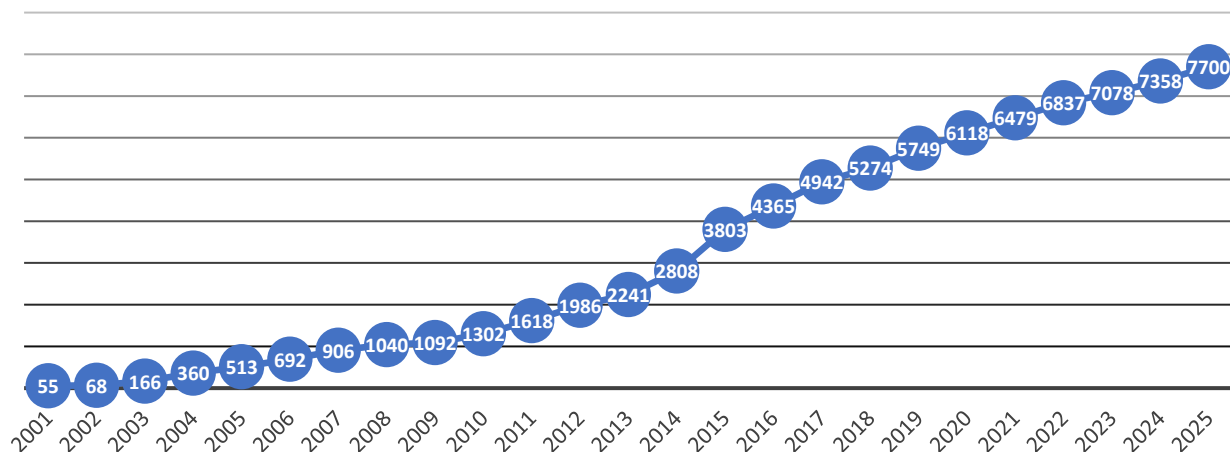
- Возникновение необходимости по обеспечению прохождения обучения для государственных служащих ОПВ, управленческого и исполнительского звена через повышение квалификации и возможно профессиональной переподготовки. С другой стороны, данная деятельность реализуется по другим программам и в настоящее время, а бюджетные

средства на данные мероприятия закладываются регулярно (по крайней мере в большей части ОПВ).

Тем не менее стоит отметить, что указанные выше факторы не являются критическими и не несут серьезных препятствий к внедрению ГПМ их также возможно нивелировать. Считаем, что направление будет активно развиваться, учитывая, что повышение гибкости в системе управления, включая применение в формате ГПМ, позволяет добиться следующих эффектов:

- снижение уровня бюрократической нагрузки позволяет сотрудникам больше времени уделять решению задач, а не затрачивать его на формализацию и перенос бумажной работы в электронный вид;
- сотрудники будут больше стремиться к развитию, что позволит им повысить ощущение уровня значимости их деятельности и профессионально расти;
- усиление уровня корпоративной сплоченности обеспечит формирование сильных команд внутри коллектива;
- устранение практики возложения на сотрудника большего количества задач, чем он способен успеть выполнить (оптимальный объем работы) [90].

Для успешного внедрения ГПМ следует учитывать ряд факторов, многие из которых представлены в приложении А. Важно помнить, что методологии и подходы не всегда применимы универсально. Важен уровень проектной зрелости организации и развития проектной команды. В данном направлении можно отметить поэтапное развитие, согласно данным национальной ассоциации проектного управления «СОВНЕТ», представленным на рисунке 2.6, количество сертифицированных проектных менеджеров довольно активно увеличивается ежегодно. Ожидается, что количество будет возрастать в 2026 и в последующие годы с большей динамикой, благодаря развитию пробного онлайн-экзамена и сертификации через вузы.



Данные за 2025 г. уточнены в ассоциации «СОВНЕТ», получены по запросу из «Отчета по сертификации в 2025 г.», Дмитрия Медведева - Директора «СОВНЕТ-СЕРТ» от 25 декабря 2025 г.

Источник: составлено автором по материалам [130].

Рисунок 2.6 – Количество сертифицированных специалистов в области проектного управления 2001-2025 гг.

Также важно отметить, что при выборе методологии необходимо учитывать конкретные обстоятельства и проявлять гибкость. Один из эффективных подходов заключается в запуске пилотных проектов, последующем сборе обратной связи и автоматизации процессов. Важно быть готовым к экспериментам и к смешиванию различных элементов, даже если изначально они кажутся несовместимыми, при условии того, что это способствует улучшению и достижению результатов для организации.

Подводя итоги анализа практик применения и опыта по практическому использованию ГПМ, установлено, что необходимо учитывать существующие наработки и публичную информацию коммерческих организаций, а также ОПВ и уже выполненные на практике апробации различных решений. Важно тиражировать данный опыт, что имеет значимую пользу для отмечаемой нами подготовки к более системному и комплексному внедрению ГПМ и развития методического инструментария в следующей главе. Практические примеры применения демонстрируют пользу для формирования методологической основы и регламентации процессов, а также последующей разработки механизмов управления проектами с применением ГПМ.

2.2 Проблемы реализации проектной деятельности, тенденции ее развития и роль гибридных методов

Российские и зарубежные исследования в области проектной деятельности отмечают возрастание доли применения ГПМ организациями различных типов: по результатам аналитического отчета «Института управления проектами» в 2021 году сочетание гибких методов в управлении проектами использовалось практически в 50% случаев [34]. Результаты исследований «СкрамТрек» свидетельствуют о том, что гибкие методы управления занимают второе место по популярности как в мире, так и в России, что не так удивительно, в связи с желанием российских менеджеров адаптировать лучшие методики к своим целям и задачам [113]. Согласно исследованию «Статус-кво (масштабированный) Эджайл 2020» в 71% организаций применяют гибкие подходы (масштабированный Эджайл является также ГПМ) и выбирают апробированные методики или разрабатывают уникальные, в соответствии с принципом создания ГПМ [82].

Компания «PMSolutions» с упором на собственную и привлекаемую экспертизу, при анализе проектной деятельности с применением классических и гибких методологий, отмечает, что их сочетания в рамках ГПМ показывают большую эффективность, по сравнению с отдельным использованием классических или гибких подходов [113].

Ряд профильных исследований в области проектного управления также выделяет ГПМ в качестве одной из главных тенденций развития данной области менеджмента. Исследование компании разработчика российских ИСУП (группа компаний «NAUMEN») [123] отмечает, что фактически остановилось расширение гибких практик в «чистом» виде и они становятся частью ГПМ, которые постепенно становятся доминирующим стандартом. В качестве ключевых трендов выделяет ГПМ также и одно из системообразующих ИТ-предприятий России (научно-производственный центр «БизнесАвтоматика») [147]. Для разработчиков ИСУП это также

является важным трендом, требующим учитывать данные обстоятельства в повышении адаптивности функционала проектного ПО, а также обеспечении бесшовной интеграции между гибкими и классическими инструментами проектного управления, для объединения их в ГПМ. Эксперт Международной ассоциации управления проектами IPMA в обзоре перспектив развития, выделяет как текущее и будущее направление для исследований сочетание ГПМ с инструментами искусственного интеллекта (далее – ИИ) [162].

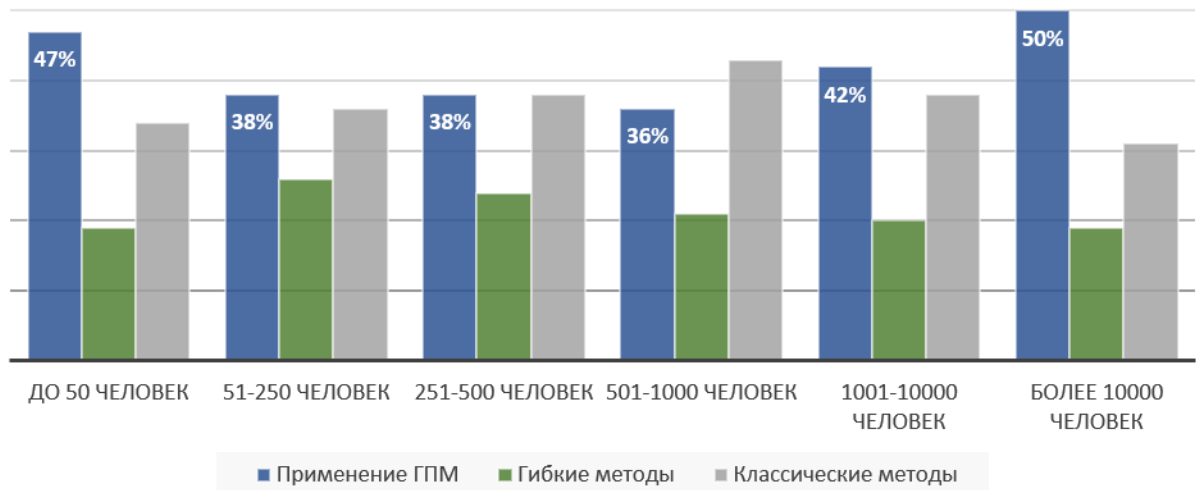
По данным исследования Московской школы управления Сколково «Современные практики управления проектами 2022-2024» (июнь 2024 г., 341 проект в 23 отраслях) [124], в большинстве случаев организации применяют ГПМ: они зафиксированы примерно в 71% наблюдаемых проектов. Существенный вывод исследования состоит в том, что проекты, реализуемые без явной методологии, демонстрируют заметно более низкую результативность по сравнению с проектами, где метод управления выбран осознанно.

При этом в данной выборке не выявлена однозначная статистическая связь между итоговой успешностью и типом методологии (гибридная, «чистая» классика или «чистый» Agile): значимым фактором выступает прежде всего сам факт применения методологического каркаса, а не его разновидность. Этот результат отличается от выводов канадского исследования [155], на которое в том числе ориентировались авторы, где сообщается о положительной связи ГПМ с успешностью по показателям содержания результата, качества и удовлетворённости стейкхолдеров.

Экспертные комментарии к российскому исследованию уточняют причины такого расхождения. Представители корпоративного сектора отмечают, что формальный переход к гибридной модели часто ограничивается декларациями: устойчивые привычки исполнения и недостаточная вовлечённость заказчика приводят к «номинальной» гибридизации, не меняющей реальную логику управления. В государственном контуре аналогично наблюдается адаптация принципов «Эджайл» к требованиям

административной системы: практики внедряются частично и итеративно, нередко в формате экспериментального подбора решений [124]. В совокупности это позволяет трактовать гибридизацию в России как распространённую управленческую конфигурацию, эффективность которой определяется не названием подхода, а степенью его организационного освоения (вовлечённостью заказчика, дисциплиной ролей и реальным применением практик).

Согласно исследованию «Академии бизнеса Б1», АНО «ЦОРПУ», ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», которое поддержал Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации (участниками являются 289 проектных менеджеров и руководителей, работающих в России, результаты были презентованы 21 февраля 2024 года) – гибридный метод в управлении проектами в России является самым популярным (в том числе в рамках проектов публичного менеджмента) вне зависимости от масштаба организации [95; 146], как представлено на рисунке 2.7.

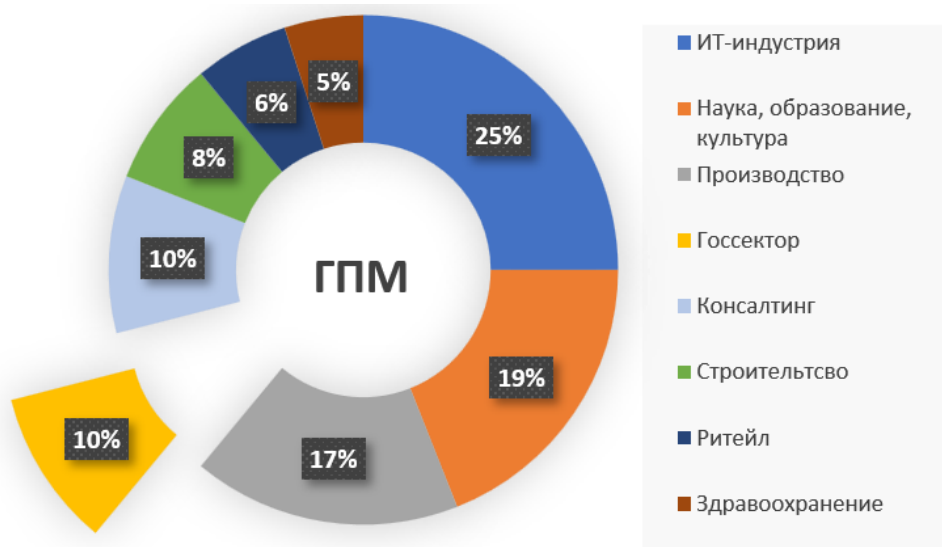


Источник: составлено автором по материалам [95; 146].

Рисунок 2.7 – Применяемые методы проектного управления в России в зависимости от масштаба организации

По итогам данного исследования, Юрий Ким, генеральный директор АНО «ЦОРПУ» отмечает, что ГПМ выступают новой проектной

нормальностью как минимум на ближайшие 5 лет (2024-2028 гг.) [95; 146]. Интересно, что согласно данным на рисунке 2.8, ГПМ является достаточно популярным подходом и в государственном секторе. Все это несмотря на небольшое количество публичных кейсов применения. Возможно, как мы отмечали ранее, в связи с тем, что многие руководители интуитивно объединяют гибкие и классические подходы в ГПМ, зачастую даже не регламентируя это [95]. Однако такое применение хоть и эффективно на короткой дистанции, стратегически же требует более осознанного отношения и создания необходимых методических рекомендаций, нормативно-правовой базы и регламентов для выбора или разработки наиболее подходящего под специфику определенного публичного органа власти варианта гибридизации, для наиболее качественного осуществления проектной деятельности и задач организации [95].



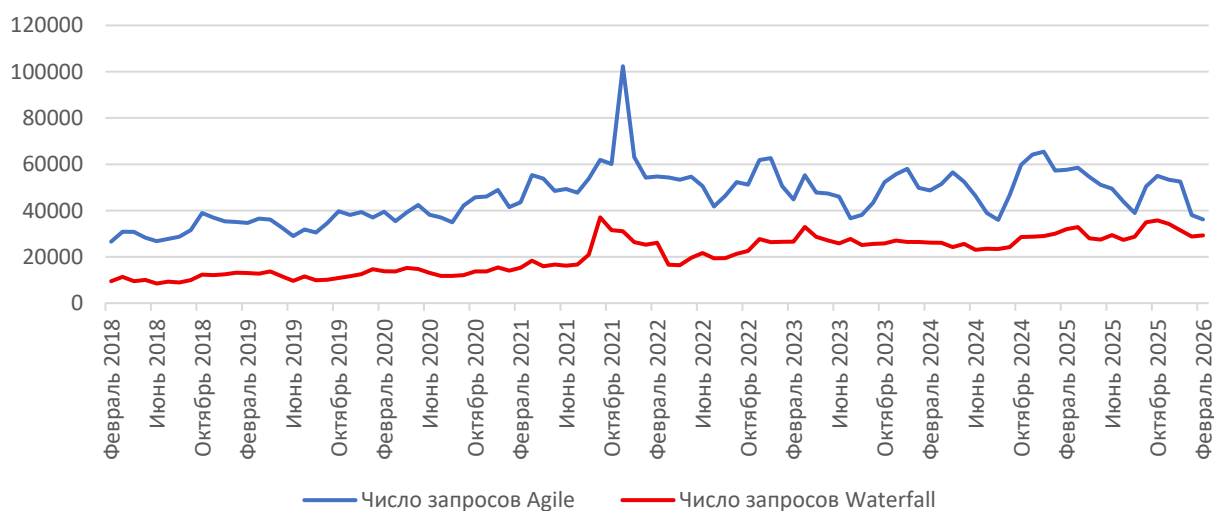
Источник: составлено автором по материалам [146].

Рисунок 2.8 – Гибридный проектный метод по сферам деятельности организаций

Отметим, что в текущий момент существует множество неблагоприятных факторов, включая кризис, ранее вызванный пандемией коронавируса, санкции стран недружественного блока государств и изменяющуюся мировую обстановку. Именно поэтому необходимо

максимально использовать имеющиеся возможности, чтобы улучшить СПД публичных органов власти, а также коммерческих и некоммерческих организаций.

Рассмотрим также поисковые запросы с помощью сервиса «Яндекс Вордстат» [144], чтобы проследить динамику в поиске информации в сети интернет через поисковую систему «Яндекс» по интересующим нас методам и их элементам. Самый ранний год из доступных для анализа в сервисе – 2018, в связи с этим проанализируем запросы за 8 лет (с февраля 2018 года по февраль 2026 года). Выборка представлена по запросам, поступившим с территории России (все субъекты Российской Федерации), со всех типов устройств, запросы из стран СНГ и дальнего зарубежья исключены. Динамика по первым рассматриваемым категориям «Agile» (гибкий метод), «Waterfall» (классический метод) представлена на рисунке 2.9.

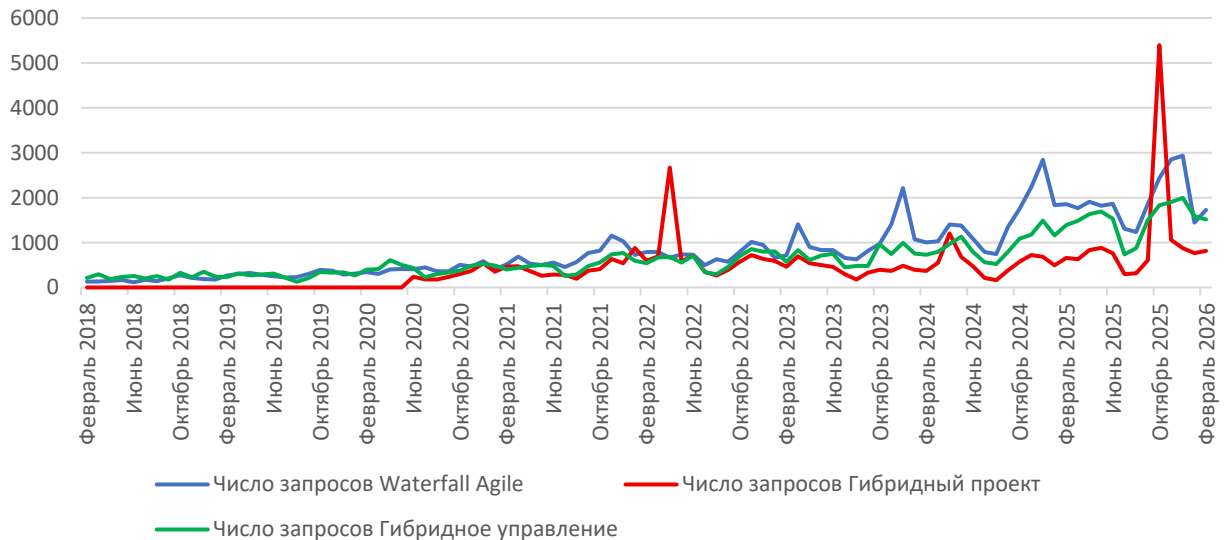


Источник: составлено автором по материалам [144].

Рисунок 2.9 – Динамика поисковых запросов «Agile», «Waterfall» (2018-2026 гг.)

Исходя из представленных данных по поиску в интернете можно отметить, что спрос на информацию по указанным методам остается стабильно высоким и среднее значение в месяц составляет 45,9 тыс. запросов по «Agile» и 20,7 тыс. запросов по «Waterfall», что может говорить как об интересе к этим направлениям, так и о желании разобраться в чем заключается

их специфика. Тогда как гибридные формации, представленные на рисунке 2.10 демонстрируют уже куда меньшие значения «Waterfall Agile» в среднем 852 запроса в месяц при той же выборке, «гибридное управление» 658 запросов в месяц, а «гибридный проект», если не брать в расчет нулевые значения до июня 2020 года – в среднем 606 запросов в месяц (из которых около 2-5% имеет отношение к другим сферам).



Источник: составлено автором по материалам [144].

Рисунок 2.10 – Динамика поисковых запросов «Waterfall Agile», «Гибридный проект» (2018-2026 гг.)

Если рассматривать другие формулировки, не представленные на диаграммах, по тем же первоначальным параметрам (период и вся Россия), то «гибридное управление проектами» имеет среднее значение 115 запросов в месяц, «гибридное проектирование» – 100 запросов в месяц, «гибридный метод управления» – 43, «гибридная методология управления» (86 запросов в среднем за период апрель 2025 – февраль 2026 гг., а остальные месяцы «0»), «гибридный проектный подход» (11 запросов – февраль 2025 года, 9 запросов – март 2025 г. и «0» в остальные месяцы).

Иные формулировки, по которым система не позволяет подобрать подходящие запросы и просит изменить формулировку: «гибридный проектный метод», «гибридные методологии».

Полученные данные поисковых запросов, применительно к ГПМ в целом, могут говорить о разрозненности формулировок, не сформировавшемся интересе или понимании среди широких масс общественности, за исключением узкого круга профессионального сообщества, или меньшей заинтересованности в желании разобраться в специфике, по сравнению с отдельно взятыми популярными инструментами и методами такими как «Waterfall», «Agile», «Scrum», «Kanban» и другие.

Управление проектами подразумевает реализацию определенного набора мероприятий, которые ограничены по времени и задачам, с целью достижения конечного уникального результата [29]. Реализация проектного менеджмента в публичных органах власти направлена на выполнение такого функционала, как реализация региональных и государственных программ, федеральных проектов, различных подпроектов, проектов государственно-частного партнерства, подготовка проектной документации и другое.

Анализ научных исследований выявил ряд распространенных проблем в управленческих структурах ОПВ, связанных с применением проектных методов. Эти проблемы разделились на две группы, представленные на рисунке 2.11. На первую группу проблем внедрение ГПМ оказывает незначительное влияние, вторая группа зависит от такого внедрения в проектную деятельность и данные проблемы решаются предпочтительно с применением ГПМ.

Проведенный анализ позволяет предположить, что внедрение ГПМ в деятельность публичных органов власти существенно повысит эффективность и способность адаптироваться для достижения поставленных задач. Поэтому мы можем рассчитывать на решение более чем 61 процента обнаруженных проблем в данной области (выявлено проблем 13, из них 8 «решаемые предпочтительно с применением ГПМ», что означает $\frac{8}{13} \times 100\% = 61,5\%$).



Источник: составлено автором по материалам [96].

Рисунок 2.11 – Группировка проблем проектного управления в ОПВ

Внедрение данного изменения способствует повышению привлекательности государственной и муниципальной службы, создавая новые перспективы для привлечения молодых специалистов с высокой квалификацией [20]. Этот шаг потенциально способствует решению проблемы нехватки кадров и обновлению кадрового состава в проектной деятельности государственных структур. Увеличение привлекательности ведет к улучшению качества, эффективности государственного управления, что в целом сказывается на эффективности работы публичных органов власти, учитывая, что данные задачи были поставлены в соответствии с поручением «Пр-173ГС, п.3 б» Президента Российской Федерации [133].

Гибридные методы управления проектами в современных исследованиях и практике рассматриваются как управленческий ответ на усложнение внешней среды, усиление неопределенности требований и ускорение технологических изменений. Их результативность определяется

качеством методологии и уровнем проектной зрелости организации, а также устойчивыми управленческими нормами, институциональными ограничениями и типичными моделями поведения. В российской практике этот контекст приобретает самостоятельное значение ввиду того, что управленческие традиции складывались в условиях высокой роли государства и административной координации, жесткой иерархичности, персонализированного лидерства и одновременно – необходимости действовать в изменчивой среде с ограниченно предсказуемыми правилами функционирования [114; 65, с. 80-83]. Поэтому внедрение гибридных методов в российских организациях корректнее трактовать не как прямое заимствование «универсальных» стандартов, а как адаптацию методологического аппарата к локальной управленческой логике [28, с. 29-31].

Влияние российской модели управления на проектную деятельность носит двойственный характер. С одной стороны, она затрудняет использование элементов гибких практик (самоорганизации, устойчивых горизонтальных взаимодействий, открытой обратной связи и допуска экспериментирования), предполагающих относительно невысокую дистанцию власти и доверие к формализованным институтам [65, с. 80-81]. С другой стороны, характерные для российских организаций мобилизационный стиль, способность к быстрой концентрации ресурсов и ситуативной координации, а также устойчивость к внешним шокам могут рассматриваться как ресурсная база для конфигураций гибридного управления проектами, если они будут институционально оформлены и встроены в регулярные циклы планирования и исполнения [28, с. 33-34].

В отечественной управленческой литературе российская модель управления описывается как устойчивая комбинация ценностных установок, формальных механизмов координации и неформальных практик, которая исторически сформировалась в рамках национальной хозяйственной и политико-административной системы [15]. К числу основных характеристик относят выраженную централизацию и приоритет иерархии, персональную

зависимость значимых решений от фигуры руководителя, преобладание административного воздействия над контрактно-правовыми механизмами, высокую роль неформальных коммуникаций, слабую традицию делегирования и ограниченную автономию исполнителей, а также ориентацию на функционирование в условиях нестабильности и готовность к «ручному управлению» в кризисных ситуациях [28, с. 29-30]. В организациях государственного и квазигосударственного сектора эти черты усиливаются многоуровневой бюрократизацией, плотной регуляторной средой и зависимостью управленческих решений от внешнего политико-административного контура, что особенно заметно в публичном управлении и крупных инфраструктурных инициативах [145].

Подходы культурных измерений, развиваемые в работах, опирающихся на модель Г. Хофстеде и ее последующие уточнения, используются для аналитического описания характеристик и их влияния на управленческое поведение. Для российского контекста, применительно к проектной деятельности, следует обратить внимание на высокую дистанцию власти (предполагает признание статусной асимметрии и ожидание директивного лидерства), выраженное стремление избегать неопределенности (проявляется в опоре на регламенты, формальные процедуры и многоступенчатый контроль), коллективистские установки при дефиците институционального доверия (сочетаются с персонализированной ответственностью и опорой на неформальные связи), сдержанность и ориентацию на выживание, а также особенности соотношения гибкости и монументализма (задают аккуратное отношение к изменениям, затрагивающим распределение полномочий и механизмов ответственности) [31; 32].

Перенос указанных характеристик в сферу проектной работы приводит к формированию специфической управленческой конфигурации. Иерархическая координация усиливает концентрацию ключевых решений на уровне руководителя проекта, куратора или высшего менеджмента. Вместе с

тем команды склонны ожидать указаний вместо инициативного перераспределения задач, большая часть вопросов эскалируется на верхний уровень, а делегирование ограничивается преимущественно операционными аспектами при сохранении жесткого контроля исполнения. В классических стадийных моделях подобная конструкция остается функциональной, поскольку они изначально опираются на вертикальное планирование и контроль. Для гибких компонентов гибридных моделей именно эта избыточная иерархичность становится одним из главных ограничителей [116].

Персонализация управления усиливает зависимость результата проекта от фигуры лидера. Практика показывает, что успех инициативы часто связывается прежде всего с компетентностью, ресурсной силой и неформальными возможностями конкретного руководителя, а не с устойчивостью формализованных процессов и институциональных механизмов. Проектные механизмы заметно усиливаются при наличии административного покровительства, межфункциональные противоречия разрешаются через вмешательство авторитетного лица, а смена основного руководителя может приводить к резкому падению управляемости и темпа работ. С одной стороны, это усложняет воспроизводимость проектных практик и институционализацию гибридных методов, с другой – делает сильного руководителя естественным агентом изменений, способным легитимировать новые подходы в среде ограниченной эффективности формальных регламентов и низкого институционального доверия [16; 115].

Для российских организаций типична конфигурация «двойного контура» управления, содержащая формальный и неформальный уровни. Первый из них представлен регламентами, отчетностью, контрольными точками, многоступенчатыми процедурами согласования и требованиями комплаенса, а второй – ускоренными договоренностями, личными коммуникациями, экстренными совещаниями и ситуативной «ручной настройкой» взаимодействий между основными участниками. В проектной деятельности подобное порождает разрыв между паспортной и фактической

моделью работы. Так, проект может быть оформлен как последовательность стадий с планом, бюджетом и набором контрольных событий, тогда как реальное продвижение обеспечивается параллельным контуром оперативной координации. В конечном итоге гибридность часто складывается как вынужденный синтез формальной и неформальной логик, где первая обеспечивает управляемость и легитимность, а вторая – скорость и результативность [115].

Еще одна характерная черта российской проектной практики – выраженная кризисная адаптивность. Команды нередко демонстрируют наивысшую результативность в условиях сбоя, дефицита времени и ресурсов, так как происходит быстрая мобилизация, оперативное перераспределение задач, принятие решений при неполной информации, замещение слабых формальных процедур интенсивными коммуникациями и концентрацией внимания руководства. С точки зрения классических представлений о зрелости системы, подобный режим может трактоваться как признак институциональной слабости. В логике гибридных подходов он оказывается ценным ресурсом, если удастся перевести антикризисную мобилизацию из единичных «рывков» в управляемые регулярные циклы планирования, исполнения и улучшения [16; 145].

Встраивание гибридных методов в такую управленческую среду сопровождается рядом типичных искажений, если используется прямой перенос зарубежных фреймворков без учета культурно-институциональных предпосылок. В случае «чистого» применения гибких методик ежедневные совещания превращаются прежде всего в отчетность перед руководителем, а не в механизм горизонтальной координации. Ретроспективы утрачивают смысл, из-за критики санкционного характера и боязни обсуждения ошибок, а роли, аналогичные владельцу продукта, не получают реальных полномочий. Работа с задачами и приоритизация ведутся не командой, а вышестоящим менеджментом. Формально заданный итерационный цикл нарушается внепроцедурными решениями [115; 116]. Проблема здесь заключается в

разрыве между декларируемой моделью и фактической системой власти, ответственности, детально описанной в исследованиях национальных особенностей управления в России, а также сопоставлениях российской и западной управленческих моделей [28, с. 29-30; 67, с. 287-290].

Гибридные конфигурации в этом контексте выступают как культурно и институционально совместимая архитектура, позволяющая одновременно удовлетворить требования управляемости, комплаенса и нормативного соответствия, а также потребность в адаптивности, итеративном уточнении требований и опоре на обратную связь со стейкхолдерами [17, с. 130].

Суть такой архитектуры заключается в функциональном разведении стратегического и операционного уровней:

- на верхнем уровне закрепляются цели, бюджет, риск-профиль, ключевые показатели, контрольные вехи и параметры соответствия нормативным актам;

- на уровне исполнения задаются короткие итерационные циклы разработки, тестирования и внедрения решений, механизмы работы с бэклогом изменений и регулярные форматы синхронизации [16; 145].

При этом неформальные коммуникации и быстрые согласования не устраняются, а институционализируются в виде регламентированных процедур эскалации, коротких рабочих совещаний и стандартов информационного обмена.

Отметим также, что немалую роль в снижении транзакционных издержек и поддержании прозрачности имеет переход к цифровым платформам управления портфелем и командами при сохранении требований государственных стандартов и внутренних регламентов.

Влияние российской модели управления на гибридизацию проектного управления и меры по ее адаптации представим в сводной таблице 2.2, основанной на сопоставлении описаний культурных измерений, национальных управленческих особенностей и практик проектной деятельности.

Таблица 2.2 – Влияние российской модели управления на гибридизацию проектного управления

Характеристика российской модели управления	Проектное проявление	Влияние на гибридизацию	Мера адаптации в ГПМ
1	2	3	4
Высокая дистанция власти и централизация	Ключевые решения принимаются на уровне куратора, комитета; команды ожидают указаний, а не распределяют задачи самостоятельно	Ограничивает самоорганизацию и локальное принятие решений; формирует риск «формального Agile» без реальной автономии команд	Четко развести стратегические и операционные решения; закрепить матрицу полномочий, в которой команды получают автономию в рамках итераций при сохранении вертикального контроля по целям, бюджету и рискам
Регламентная перегруженность и избегание неопределенности	Сложные регламенты, многоступенчатые согласования, акцент на отчетности и формальном соответствии требованиям	Замедляет изменения и пересмотр приоритетов; стимулирует попытки «здать все заранее», что противоречит итеративности и экспериментированию	Использовать жесткие контрольные вехи и минимально достаточный набор артефактов при гибком внутреннем планировании; формализовать циклы пересмотра содержания и критерии готовности результатов итераций вместо детальной фиксации всего плана
Персонализация лидерства и «ручное управление»	Результат проекта связывается с фигурой отдельного руководителя; решения часто принимаются через внепроцедурные вмешательства	Делает устойчивую гибридную архитектуру зависимой от конкретных лидеров; формальные методы легко подменяются индивидуальным стилем управления	Использовать сильных лидеров как спонсоров гибридной трансформации, но параллельно стандартизировать роли и процессы; фиксировать правила эскалации и «исключения из процесса», формировать базу знаний, чтобы уменьшать персональную зависимость системы
Низкое институциональное доверие при декларируемой «командности»	Множественный контроль, осторожность в обсуждении проблем, коллективная ответственность сочетается с персональными рисками	Поверхностная командность и страх ошибок делают ретроспективы и открытую обратную связь формальными; затрудняют развитие распределенной ответственности и обучающихся команд	Вводить прозрачные метрики и совместные KPI по результату продукта или проекта, выстраивать «безопасные» форматы обратной связи и ретроспектив, институционально защищать участников от санкций за обсуждение ошибок
Доминирование формального контура при сильных неформальных связях	Официально – жесткие стадии, отчетность и регламенты; фактически – быстрые договоренности, «ручная» координация и параллельные неформальные каналы	Приводит к скрытой «теневого гибридности», так как реальная гибкость существует, но неуправляема, плохо видна и плохо стыкуется с требованиями контроля и комплаенса	Институционализировать быстрые согласования и неформальные практики как элементы нижнего контура гибридной модели (короткие статусы, регламенты эскалации, единые визуальные статусы), опираясь на цифровые инструменты при сохранении формальных требований

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3	4
Кризисная адаптивность и мобилизационный стиль	Максимальная эффективность достигается в условиях дефицита времени и ресурсов; усиливается «авральный» режим и работа «вручную».	Обеспечивает высокую разовую гибкость, но мешает переходу к устойчивым итерационным процессам; гибридная модель рискует сводиться к серии кризисных рывков	Переводить антикризисные практики в регулярные спринты с планированием мощности и обязательными обзорами результатов; закреплять циклы улучшений, чтобы «аврал» становился управляемым элементом, а не единственным режимом функционирования
Функциональная изолированность и слабые горизонтальные связи	Подразделения конкурируют между собой, координация в кросс-функциональных командах затруднена; решения блокируются на стыках	Мешает формированию полноценных кросс-функциональных гибких команд; гибридизация ограничивается рамками отдельных функций без потока ценности сквозь организацию	Назначать владельцев потоков ценности и координаторов кросс-функциональных инициатив, вводить общие цели и показатели для вовлеченных функций, фиксировать горизонтальные форматы взаимодействия как часть двухконтурной архитектуры
Сильное регулирование и высокая стоимость ошибок	Жесткая зависимость от норм и надзора, осторожность к любым экспериментам, особенно в госсекторе	Ограничивает радиус применения гибких практик и усиливает стремление к «водопадной» логике; гибридизация остается в пределах формальной совместимости с регуляторностью	Строить гибридную модель вокруг «жестких» контрольных вех и обязательных регламентных артефактов, а гибкие циклы внедрять внутри этапов (пилоты, «песочницы», поэтапное масштабирование), опираясь на нормативно допустимые формы эксперимента

Источник: составлено автором по материалам [15; 16; 28; 31; 32; 65; 67; 115; 116; 145].

В целом влияние российской модели управления на развитие проектного подхода и гибридных методов можно описать через совокупность ограничивающего и поддерживающего контуров. Первый связан с доминированием административного контроля над распределенной ответственностью, слабостью горизонтальных связей, персонализацией процессов принятия решений и низким уровнем институционального доверия, что при попытках прямого импорта гибких подходов приводит к их поверхностной имитации. В свою очередь, поддерживающий контур опирается на мобилизационную способность, устойчивость к внешним шокам, готовность действовать при неполных данных, ориентацию на практический результат и значимость лидерства как механизма

продвижения изменений. При переводе этих свойств из режима разовых «рывков» в управляемый формат регулярных итераций они становятся основанием для работоспособных гибридных конфигураций.

С учетом изложенного ГПМ в российских организациях целесообразно рассматривать не как «смягченную» версию гибких подходов и не как временный компромисс между классическим и гибким проектным управлением, а как культурно и институционально согласованную конструкцию, позволяющую сохранить прозрачность и управляемость на стратегическом уровне при одновременном обеспечении адаптивности и обучаемости на уровне исполнения. Конкретная конфигурация гибрида должна определяться отраслевой принадлежностью организации, уровнем государственного регулирования, историей управленческих практик, степенью готовности руководства к делегированию и принятию обратной связи, что подробнее рассмотрено нами в методике применения ГПМ. Перспективной выглядит поэтапная траектория внедрения через пилотные проекты, адаптацию методов под управленческую среду, формирование внутреннего корпуса кейсов и последовательное развитие управленческих компетенций, связанных с доверием, ошибкоустойчивостью и работой в условиях итерационной логики, что также рассмотрено нами в методических рекомендациях.

Реализованные в параграфе анализ и группировка проблем проектного и процессного управления в ОПВ позволили оценить потенциал внедрения ГПМ и сформировать вывод о том, что их применение может положительно повлиять на решение большей части проблем. Приведены значимые для нашего исследования примеры реализации ГПМ на практике. Выявлены и описаны основные предпосылки по внедрению гибридных методов, что позволяет сформировать и расширить практическую и методическую базу внедрения ГПМ. Представлены потенциальные ограничения, способные вызвать затруднения, при более комплексном внедрении гибридных методов и сформированы предложения по нивелированию данных барьеров.

Суммируя результаты, можно заключить, что внедрение ГПМ в организации разных типов имеет потенциал перехода к важным структурным и системным изменениям, имеющим положительный вектор при правильном подходе. К ним относятся сокращение затрачиваемого времени и финансовых нарушений, позитивное воздействие на экономические процессы.

Данные положительные эффекты, совместно с нашим анализом воздействия на решение проблем в управлении проектами, а также с учетом специфики российской модели управления, позволяют сделать следующий вывод: при условии преодоления выявленных препятствий, с учетом выявленных факторов и особенностей, практика внедрения ГПМ в ОПВ, коммерческие организации и НКО – может привести к переходу на более качественный и эффективный уровень развития проектной управленческой деятельности.

Таким образом важно заметить, что перечисленные действия по анализу реализации проектной деятельности и ее развитию при помощи более системного и методически подготовленного внедрения ГПМ – позволяют отметить следующие потенциальные положительные эффекты: а) повышение эффективности процессов по цифровизации; б) улучшение мотивации сотрудников или государственных служащих; в) обеспечение притока молодых и высококвалифицированных специалистов в организации.

2.3 Анализ проектных трудозатрат при использовании гибридных методов и особенностей сочетания различных практик в управлении

Внедрение информационных систем в ОПВ и в целом разнообразных инноваций характеризуется сочетанием двух групп требований. С одной стороны, проект должен быть реализован в условиях высокой регламентированности, обусловленной бюджетными ограничениями, закупочными процедурами и необходимостью формальной фиксации результатов по этапам. С другой стороны, даже при внедрении готового

программного продукта сохраняется значительная неопределенность, связанная с адаптацией решения к действующим управленческим процессам заказчика, настройкой прав доступа, организацией обмена данными и интеграцией с внешними государственными информационными системами.

Именно данное противоречие делает применение исключительно каскадного подхода недостаточно эффективным. Классический метод «Waterfall» предполагает последовательное прохождение стадий обследования, проектирования, разработки, тестирования и внедрения. В условиях внедрения цифрового решения в ОПВ такой подход формально удобен, поскольку соответствует логике контрактного управления и поэтапной отчетности. Однако его существенным ограничением является позднее получение обратной связи от заказчика. Как следствие, расхождения между ожидаемой и фактически реализованной функциональностью выявляются преимущественно на завершающих стадиях проекта, когда стоимость изменений становится максимальной.

В связи с этим рассмотрим сравнение реализации проекта с помощью классического метода «Waterfall» (M_W) и гибридного метода «Waterfall-Agile» (M_{WA}). На примере представленной информации на платформе «Цифробанк», разработанной АНО «Цифровая экономика» и представляющей лучшие практики цифровизации, возьмем кейс по внедрению «Системы управления региональными проектами и программами» в проектную деятельность Министерства цифрового развития и искусственного интеллекта Липецкой области [141].

Рассмотрим данный кейс в разрезе внедрения готового продукта в другой орган публичной власти (Министерство цифрового развития региона N) коммерческой компанией – разработчиком. Бюджет и сроки возьмем по минимальным границам, описанным в примере – 5,8 млн руб. и 5 месяцев (22 рабочие недели). Проект предусматривает: «финансовую модель – осуществление закупочных процедур, лицензионное соглашение и фиксированную оплату в случае доработки функционала; а также

использование данных – по интеграции с ГИИС «Электронный бюджет», осуществление загрузки бюджетной росписи из «ПК Бюджет-NEXT» и ведомственных данных» [141].

Команда проекта будет состоять из: МП – менеджера проекта (аналитика, управление проектом, контроль сроков и реализации), 1 человек (чел.), ставка 1500 руб./час; Р – разработчиков (доработка и адаптация программного обеспечения, интеграция), 3 чел., ставка 1200 руб./час; Т – тестировщика (проверка выполнения), 1 чел., ставка 1100 руб./час; СВ – специалистов по внедрению (настройка и обучение), 2 чел., ставка 1000 руб./час; СТ – специалиста техподдержки (сопровождение системы), 1 чел., ставка 900 руб./час.

Сравнительный анализ трудозатрат при реализации проекта внедрения решения демонстрирует фундаментальные различия в распределении ресурсов между каскадным M_W и гибридной вариацией M_{WA} , связанные с их принципами работы.

Выбор метода зависит от специфики проекта, требований к гибкости, срокам и ресурсам. Классический метод M_W подходит для проектов с чётко определёнными требованиями и низкой вероятностью изменений, а ГПМ в вариации M_{WA} – для более динамичных проектов, где важна адаптация к новым условиям.

В рамках классического метода M_W , представленного в таблице 2.3 трудозатраты носят линейный, последовательный характер: каждый этап инициируется исключительно после полного завершения предшествующего, что обуславливает неравномерную загрузку команды, так как осуществляется полная детализация требований в начале.

Наибольшая концентрация усилий приходится на середину проектного цикла (этапы разработки и интеграции), которые выполняются до момента демонстрации заказчику, а также на финальные стадии (тестирование и сопровождение), обучение и внедрение происходят после завершения доработок.

Таблица 2.3 – Трудозатраты по этапам проекта при M_W

Этап	Описание	Трудозатраты (чел. ч)	Длит. в неделях	Участники (роли)
Предпроектное обследование	Сбор и согласование требований, анализ процессов министерства, описание интеграций	220	3	Менеджер проекта, внедрение
Проектирование	ТЗ, проект интеграции, карта доработок, план миграции данных	260	3	Менеджер проекта, разработчики
Разработка и адаптация ПО	Доработка функционала, настройка модулей, разработка интерфейсов загрузки	1320	8	Разработчики, менеджер проекта
Интеграция	Интеграция с ГИИС «Электронный бюджет», ПК Бюджет-NEXT, ведомственными источниками	560	4	Разработчики, менеджер проекта
Комплексное тестирование	Функциональное, интеграционное, регрессионное тестирование, исправление дефектов	440	4	Тестирующий, разработчики
Обучение и внедрение	Настройка прав, обучение пользователей, запуск в опытную эксплуатацию	300	2	Внедрение, менеджер проекта
Приемка и стабилизация	Исправление замечаний, сопровождение приемки, консультации	160	2	Менеджер проекта, разработчики, техподдержка
Итого		3260	26	–

Источник: разработано автором по материалам [136; 149].

При этом сохраняется необходимость резервирования всех ролей на протяжении всего срока реализации, даже в периоды отсутствия для них профильных задач, что снижает общую эффективность использования трудовых ресурсов, а поздняя обратная связь от заказчика увеличивает объем исправлений, как представлено в таблице 2.4.

Таблица 2.4 – Трудозатраты и стоимость по ролям при M_W

В человеко-часах

Этап	МП	Р	Т	СВ	СП
1	2	3	4	5	6
Предпроектное обследование	120	0	0	100	0
Проектирование	140	120	0	0	0

Продолжение таблицы 2.4

1	2	3	4	5	6
Разработка и адаптация ПО	120	1200	0	0	0
Интеграция	80	480	0	0	0
Комплексное тестирование	40	180	220	0	0
Обучение и внедрение	60	0	0	240	0
Приемка и стабилизация	40	60	0	0	60
Итого трудозатраты по ролям	600	2040	220	340	60
Итого стоимость по ролям, руб.	900 000	2 448 000	242 000	340 000	54 000
Итого стоимость, руб.	3 984 000				

Источник: разработано автором по материалам [136; 149].

В таблицах 2.3 и 2.4 указаны только прямые трудозатраты команды при M_W . Однако для исследовательского сравнения важно отметить, что M_W дороже и дольше относительно ГПМ не только из-за часов, но также и из-за повторных циклов согласования и большего объема поздних исправлений, в связи с чем возникают организационные и технологические потери.

Поэтому для реалистичной модели следует добавить коэффициент роста трудозатрат. Примем дополнительную нагрузку: дополнительные 18% трудозатрат из-за позднего выявления проблем и каскадных согласований, где $k = 1,18$.

Тогда скорректированные трудозатраты:

$$3260 \times 1,18 = 3846,8 \approx 3847 \text{ чел. ч}$$

Скорректированная стоимость:

$$3\,984\,000 \times 1,18 = 4\,701\,120 \text{ руб.}$$

Гибридный метод M_{WA} , представленный в таблице 2.5, напротив, обеспечивает более равномерное распределение трудозатрат за счёт итеративной разработки с поэтапной поставкой минимально жизнеспособного продукта (MVP, «minimum viable product»), параллельного выполнения задач в рамках спринтов и гибкой корректировки приоритетов. Раннее вовлечение тестировщиков и специалистов по обучению, а также непрерывный сбор

обратной связи от заказчика позволяют минимизировать объём доработок на завершающих стадиях проекта.

Таблица 2.5 – Трудозатраты по этапам проекта при M_{WA}

Этап, спринт	Описание	Трудозатраты (чел. ч)	Длит. в неделях	Участники (роли)
Инициация и экспресс-обследование	Верхнеуровневые требования, границы проекта, карта интеграций, бэклог	180	2	Менеджер проекта, внедрение
Архитектурная и проектная подготовка	Целевая архитектура, план релизов, критерии готовности, проект интеграций	160	2	Менеджер проекта, разработчики
Спринт 1	Базовая настройка платформы, роли, справочники, первичная загрузка данных	420	4	Разработчики, тестировщик, внедрение, менеджер проекта
Спринт 2	Интеграция с ГИИС «Электронный бюджет», проверка сценариев обмена	470	4	Разработчики, тестировщик, менеджер проекта
Спринт 3	Интеграция с «ПК Бюджет-NEXT» и ведомственными данными	430	4	Разработчики, тестировщик, внедрение, менеджер проекта
Спринт 4	Отчеты, пользовательские доработки, приемочные сценарии, регрессия	380	4	Разработчики, тестировщик, внедрение, менеджер проекта
Финальное внедрение и приемка	Обучение, опытная эксплуатация, выпуск в промышленную среду	260	2	Внедрение, техподдержка, менеджер проекта
Итого		2 300	22	–

Источник: разработано автором по материалам [136; 149].

ГПМ в рамках рассматриваемого кейса предполагает сохранение каскадной логики на верхнем уровне управления проектом. Что выражается в выделении обязательных контрольных стадий по Waterfall: инициации, проектной подготовки, реализации, ввода в эксплуатацию и приемки результата, как представлено в таблице 2.6. Вместе с тем внутренняя логика реализации блока адаптации и интеграции организована по итерационному

принципу в форме последовательности спринтов. В каждом спринте формируется ограниченный по объему, но функционально завершённый результат, который предъявляется заказчику для проверки и уточнения.

Таблица 2.6 – Трудозатраты и стоимость по ролям при M_{WA}

В человеко-часах

Этап	МП	Р	Т	СВ	СП
Инициация и экспресс-обследование	90	0	0	90	0
Архитектурная и проектная подготовка	70	90	0	0	0
Спринт 1	40	260	60	90	0
Спринт 2	50	320	70	0	0
Спринт 3	40	280	60	50	0
Спринт 4	40	220	70	40	0
Финальное внедрение и приемка	40	20	20	150	40
Итого трудозатраты по ролям	370	1190	280	420	40
Итого стоимость по ролям, руб.	555 000	1 428 000	308 000	420 000	36 000
Итого стоимость, руб.	2 747 000				

Источник: разработано автором по материалам [136; 149].

Проведенные расчеты показывают, 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:

$$3847 - 2300 = 1547 \text{ чел. ч или } \frac{1547}{3847} \times 100\% \approx 40,2\%$$

Экономия по стоимости выполнения работ составляет:

$$4701120 - 2747000 = 1954120 \text{ руб. или } \frac{1954120}{4701120} \times 100\% \approx 41,6\%$$

Кроме того, ГПМ обеспечивает соблюдение установленного календарного ограничения. При классическом M_W расчетная продолжительность проекта составила 26 недель, что превышает допустимый

срок. В гибридной M_{WA} проект укладывается в 22 недели, поскольку часть работ выполняется параллельно, а согласование промежуточных результатов распределяется по всему жизненному циклу. Тем самым продолжительность проекта уменьшается на 4 недели, что соответствует относительному сокращению на: $264 \times 100\% \approx 15,4\%$. Полученный эффект объясняется рядом организационно-экономических факторов.

При применении ГПМ происходит рост часов на тестирование и внедрение, который следует трактовать не как методологическую ошибку, а как ожидаемый эффект изменения структуры работ. В отличие от M_W , где основная проверка и подготовка к запуску концентрируются в завершающих фазах, ГПМ перераспределяет эти активности по всему жизненному циклу решения.

В части тестирования гибридная организация работ предполагает его проведение в каждом спринте и более ранний старт по отношению к разработке функциональности. Тестирование становится встроенным элементом итерационного цикла, а не отдельным «закрывающим» этапом. В результате суммарная загрузка тестировщика может быть несколько выше, чем в M_W , однако достигается экономический и организационный выигрыш: дефекты выявляются раньше, стоимость их устранения снижается, уменьшается объём доработок у разработчиков, а финальная фаза проекта разгружается за счёт сокращения «задолжностей» по качеству.

Аналогичная логика характерна для блока внедрения. В ГПМ специалисты по внедрению и эксплуатации подключаются на ранних этапах: участвуют в настройке решения, помогают проверять корректность пользовательских сценариев, заранее готовят материалы для обучения и регламенты эксплуатации. Это увеличивает трудозатраты на внедрение в течение проекта, но одновременно снижает риски на приёмке и сокращает объём работ в период послепроектной стабилизации, поскольку потенциальные проблемы выявляются и устраняются до выхода на

финальную стадию. В таблице 2.7 рассмотрим описанные эффекты через направления экономии, а также итоговое сравнение методов.

Таблица 2.7 – Сравнение методов и направления экономии

Показатель	M_{W1} (базовый)	M_{W2} (с потерями)	M_{WA}	Отклонение от M_{W2}	Комментарий
Менеджер проекта, чел. ч.	600	708	370	-338	Меньше повторных согласований и эскалаций
Разработчики, чел. ч	2040	2407	1190	-1217	Снижение поздних переделок и возвратов к уже реализованному функционалу
Тестировщики, чел. ч	220	260	280	+20	Больше раннего тестирования, но меньше финальной критической нагрузки
Внедрение, чел. ч	340	401	420	+19	Более раннее участие в проекте и подготовке пользователей
Техподдержка, чел. ч	60	71	40	-31	Меньше проблем после запуска
Итого трудозатраты, чел. ч	3260	3847	2300	-1547	Совокупная экономия за счет снижения потерь и лучшей координации
Стоимость, руб.	3 984 000	4 701 120	2 747 000	-	-
Длительность, недель	26	26	22	-	-
Соответствие ограничению 22 недели	Нет	Нет	Да	-	-
Соответствие бюджету 5,8 млн руб.	Да	Формально да, но с меньшим резервом	Да, с комфортным резервом. Учитывая расходы на лицензию, НДС, возможную доработку функционала и другие дополнительные расходы	-	-

Источник: составлено автором.

Ключевой результат ГПМ проявляется не столько в прямом сокращении часов на отдельных ролях, сколько в снижении перегрузки на наиболее затратных и рискованных участках проекта. На практике основной эффект достигается за счёт уменьшения интенсивности «пиковых» работ у разработчиков, снижения транзакционных издержек управления проектом, а также сокращения объёма работ по стабилизации после запуска.

Именно в этих зонах при каскадном методе обычно накапливаются возвраты к требованиям, цепочки интеграционных переделок, повторные согласования и задержки приёмки. Гибридная организация работ смещает акцент в сторону ранней верификации и поэтапной готовности результата, что позволяет сдерживать рост технического и организационного долга и повышать предсказуемость вывода решения в эксплуатацию.

Важно отметить, что для государственного сектора ГПМ обладает дополнительным преимуществом: он не вступает в противоречие с требованиями контрактной дисциплины. В отличие от «чистого» Agile, который затрудняет фиксирование объема работ и этапов приемки, ГПМ сохраняет необходимую управленческую предсказуемость и отчетность. Одновременно он позволяет интегрировать в формальную структуру проекта инструменты гибкого управления, обеспечивающие адаптацию к изменениям.

Следовательно, в рамках рассматриваемого кейса можно сделать вывод о том, что ГПМ на примере «Waterfall-Agile» является более эффективным инструментом внедрения цифровых решений в ОПВ по сравнению с классическим каскадным подходом. Его применение способствует снижению трудозатрат, сокращению длительности проекта, уменьшению стоимости выполнения работ и повышению вероятности достижения результата в пределах контрактных ограничений по срокам и бюджету.

Результаты по снижению длительности проекта подтверждаются также и в рамках других исследований, уровень положительного эффекта от применения ГПМ зависит как от выбранной вариации, так и от специфики, проекта, сферы деятельности организации и опыта команды. Вылгина Ю.В. и Баландин Г.А. отмечают пример сочетания Waterfall и Agile из международной практики, который сопровождался сокращением сроков реализации проектов примерно на 25% [35].

Эмпирические данные также свидетельствуют в пользу результативности ГПМ. Например, около 42% сокращения длительности проекта, в рамках ГПМ с применением Water-Scrum-Fall [62], в сравнении с

классическим каскадным методом. Также в одном из прикладных исследований, выполненном на базе одной компании и охватившем 20 ИТ-проектов, переход к гибридной организации работ сопровождался сокращением календарных сроков в среднем на 17% [71]. Авторы Нигматуллин Р.К., Дмитриев А.Г. связывают данный эффект прежде всего с повышением качества взаимодействия с заказчиком [71].

Проведенный сравнительный анализ показал, что применение ГПМ позволяет снизить трудозатраты и сократить длительность проекта внедрения цифрового решения в ОПВ. Вместе с тем полученный результат может быть дополнительно усилен за счет сочетания ГПМ с другими управленческими инструментами, прежде всего с ИСУП [94]. 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.

С экономико-управленческой точки зрения комплементарность означает, что результативность одного инструмента возрастает при наличии другого. Применительно к анализируемому кейсу 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.

Причина данного эффекта состоит в том, что ИСУП встраивается в уже оптимизированную структуру проекта, организованного по гибридной модели. ГПМ формирует более короткие управленческие циклы, регулярные точки контроля и стандартизированные пакеты результатов по завершении спринтов. Это, в свою очередь, повышает отдачу от применения ИСУП,

поскольку система получает возможность автоматически сопровождать повторяющиеся процессы контроля и отчетности в более формализованной и ритмичной среде. 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:

$$2300 \times 0,15 = 345 \text{ чел. ч}$$

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 [141; 148; 150], то дополнительная экономия составит:

$$345 \times 0,50 = 173 \text{ чел. ч и } 345 \times 0,70 = 242 \text{ чел. ч}$$

Соответственно, суммарная трудоемкость проекта при совместном применении ГПМ и ИСУП может быть снижена до диапазона:

$$2300 - 173 = 2127 \text{ чел. ч и } 2300 - 242 = 2058 \text{ чел. ч}$$

Таким образом, по сравнению с классическим методом Waterfall, для которой 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.

Рассмотрим также в таблице 2.8 другие потенциальные инструменты и практики, которые могут проявлять комплементарные отношения в сочетании с ГПМ.

Таблица 2.8 – Комплементарные инструменты и практики управления по отношению к ГПМ

Комплементарный инструмент	Направления усиления эффекта ГПМ	Ожидаемый результат
ИСУП	Автоматизация контроля, статусов, отчетности, маршрутизации задач	Снижение административных трудозатрат
Комплементарная команда	Взаимодополняемость ролей и компетенций	Повышение качества решений и координации
Стандартизированные артефакты	Унификация входов и выходов спринтов	Снижение затрат на согласование
Визуальное управление	Прозрачность статусов и рисков	Ускорение принятия решений
Раннее вовлечение пользователей	Быстрая валидация результатов	Снижение поздних переделок
База знаний	Сохранение и передача проектного опыта	Снижение потерь информации

Источник: составлено автором.

Следует отметить, что ИСУП не является единственным инструментом, вступающим в комплементарные отношения с ГПМ. Аналогичный усиливающий эффект могут обеспечивать комплементарные команды, сформированные по принципу взаимодополняемости управленческих ролей (в рамках методологии И. Адизеса) [54], стандартизированные проектные артефакты, практики визуального управления, механизмы раннего вовлечения пользователей и единые цифровые базы знаний. Общим свойством данных инструментов является то, что они снижают транзакционные издержки координации, повышают прозрачность проектного цикла и уменьшают вероятность накопления ошибок на поздних этапах. В сочетании с ГПМ это создает не изолированные, а взаимно усиливающие управленческие эффекты.

Мы считаем, что между внедрением ГПМ и применением ИСУП присутствует системная комплементарность. Сочетание ГПМ и ИСУП дает больший эффект для повышения устойчивости СПД, чем их применение по отдельности.

Объекты А (внедрение ГПМ) и С (применение ИСУП) комплементарны, так как между ними имеют место отношения импликации,

эквивалентности и конъюнкции, задаваемые комплементарным рядом, представленным в выражении (1)

$$A \rightarrow C \equiv 1; A \sim C \equiv 1; A \wedge C \equiv 1; A|C \equiv 1; A \vdash C, \quad (1)$$

где \rightarrow – импликация (истина);
 \equiv – тождественное равенство;
 \sim – эквивалентность (истина);
 \wedge – конъюнкция (истина);
 $|$ – штрих Шеффера (ложь);
 \vdash – выводимость.

Выражение (1) является «примером комплементарного ряда и описывает представленные отношения между А и С» [106].

Внедрение ИСУП в проектную деятельность организации помогает более эффективно реализовывать одновременно большое количество проектов, а с помощью применения ИСУП совместно с современными методами управления такими как ГПМ, представленными в приложении Б, достигается комплементарный эффект.

Также немаловажным является то, что мы отмечали ранее оппозиционную характеристику, как свойство комплементарных отношений, применительно к понятиям «хаос» и «неопределенность». Комплементарность в СПД выступает как инструмент оптимизации и устранения данных негативных явлений в системе.

В деятельности по осуществлению проектов цифровой трансформации руководству ОПВ и других организаций приходится сталкиваться с рисками по значительным переменам в системе экономических, организационных и управленческих отношений, которые включают в себя изменение таких направлений, как [30; 95]:

- стратегические цели функционирования;
- существующие подходы к управлению проектами и процессами;

- организационная структура управления;
- процессы деятельности в рамках межсекторного социального партнерства;
- необходимые для управления технологии и инструменты;
- механизмы взаимодействия между управленческими субъектами [95].

Таким образом, эффективность ГПМ целесообразно рассматривать не изолированно, а в системе комплементарных организационно-управленческих решений. Наиболее значимым комплементарным элементом выступает ИСУП, которая позволяет автоматизировать контроль и отчетность и тем самым усилить достигнутый за счет ГПМ эффект (проявляется сверхаддитивность) сокращения длительности проекта. Совместное применение ГПМ и ИСУП формирует синергетический результат, при котором снижение административных трудозатрат реализуется на уже оптимизированном по срокам проектном цикле. Дополнительное усиление эффекта обеспечивается комплементарными командами, стандартизированными артефактами, визуальным управлением и ранним вовлечением пользователей.

Подводя итог, отметим, что внедрение ГПМ в проектную деятельность организаций, может стать новым и положительным шагом для повышения эффективности управления. Это также способствует укреплению устойчивости СПД и содействует более качественному осуществлению цифровой трансформации организаций. Также выявленные системные комплементарные отношения в рамках сочетания процессов по применению ГПМ и ИСУП отмечаются нами в качестве фактора устойчивости СПД в разрабатываемых механизмах управления проектами с использованием ГПМ. Однако для эффективности процессов необходимо провести работу по устранению или смягчению некоторых системных и нормативно-правовых барьеров (ограничений).

По второй главе на основе рассмотренных практик и анализа полученных материалов нами были сделаны некоторые выводы:

а) существует запрос на развитие управленческого инструментария и модернизации подходов к управлению, в том числе через формирование и разработку ГПМ, что демонстрирует как практическая деятельность организаций различного профиля, так и довольно высокая статистика их применения;

б) сформированные организационно-управленческая и нормативная базы являются подготовленными, но требуют более детального методологического и методического обеспечения, а также проработки документации для эффективного внедрения ГПМ в органы публичной власти в первую очередь, но также и для коммерческих организаций, НКО;

в) ГПМ демонстрируют повышенную эффективность в управлении проектами, по сравнению с классическими методами, например, по таким направлениям как трудозатраты, общая длительность проекта и другие. С учетом того, что применение гибких методов в «чистом» виде во многих организациях, в особенности ОПВ, представляется затруднительным с учетом специфики, то ГПМ представляются во многом наиболее удачным решением для развития проектного управления. Также стоит отметить, что представленная и обоснованная комплементарность ГПМ в сочетании с применением ИСУП позволяет увеличивать пользу и добиваться синергетического и сверхаддитивного эффектов.

Таким образом, применение ГПМ имеет значительное количество положительных сторон для развития проектного менеджмента, в особенности в ОПВ (возможность личности проявить себя в профессиональном плане; оперативность и адаптация к меняющейся среде; сокращение формальностей и бюрократии; руководитель получает более лояльное отношение коллектива; привлечение современных перспективных кадров и другое), а также потенциальные направления для развития, мультипликативный и комплементарный эффекты в смежных процессах.

Глава 3

Развитие методического инструментария управления проектами с использованием гибридных методов

3.1 Разработка и апробация методики применения гибридного проектного метода

В ходе разработки авторского подхода к применению ГПМ как инструмента совершенствования систем управления возникла необходимость разграничить несколько взаимосвязанных, но аналитически самостоятельных направлений. Первое направление связано с определением того, какая именно вариация ГПМ в наибольшей степени соответствует характеристикам организации, отрасли, проекта и управленческого контекста. Второе направление относится к формированию механизма управления проектами с использованием ГПМ в публичных, коммерческих и некоммерческих организациях. Третье направление относится к практическому применению уже выбранной вариации, включая вопросы регламентации процессов, подготовки персонала, цифрового обеспечения, управления рисками, представленного в приложении В, пилотирования и последующего масштабирования. Для обеспечения логической завершенности исследования и повышения его методической четкости представляется обоснованным выделить в самостоятельный раздел методику применения (выбора вариации) ГПМ, тогда как вопросы практической реализации внедрения целесообразно рассматривать в следующих разделах.

Такое разграничение имеет не только композиционное, но и содержательное значение. Выбор вариации ГПМ представляет собой задачу аналитико-диагностического характера, в рамках которой осуществляется сопоставление параметров проекта и организации с логикой различных гибридных моделей. Напротив, применение выбранной вариации предполагает уже организационно-управленческие действия, направленные

на внедрение и институционализацию принятого решения. Следовательно, если не развести эти два уровня анализа, методика рискует приобрести избыточно громоздкий характер и утратить фокус на задаче – обоснованном выборе конкретной вариации ГПМ.

С учетом приведенной логики авторская методика применения (выбора вариации) ГПМ включает четыре последовательных этапа, представленных в таблице 3.1. Каждый из них решает самостоятельную аналитическую задачу, но только в совокупности они позволяют получить обоснованный результат.

Таблица 3.1 – Структура методики применения ГПМ

Этап	Содержание этапа	Аналитический результат
1. 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	Профиль проектной зрелости организации
2. 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	Заключение о границах и допустимой степени гибридизации
3. Определение параметров проекта и управленческого контекста	Оценка определенности требований, масштаба проекта, уровня координационной сложности, роли заказчика, значимости сроков, бюджета и документации	Профиль проекта как объекта выбора вариации ГПМ
4. Выбор вариации ГПМ на основе матрицы соответствия	Сопоставление профиля организации и проекта с характеристиками вариаций ГПМ	Приоритетная вариация ГПМ и перечень допустимых альтернатив

Источник: составлено автором.

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.

Первый этап предполагает диагностику действующей системы проектного управления и уровня проектной зрелости организации, алгоритм которой представлен на рисунке 3.1. Целью данного этапа является установление того, насколько существующая система управления способна воспринимать различные гибридные модели. В рамках исследования

предлагается использовать упрощенное трехуровневое деление проектной зрелости: низкий, средний и высокий уровень. Низкий уровень зрелости означает слабую формализацию процессов, отсутствие устойчивых ролей и несистемность проектного контроля. Средний уровень предполагает наличие базовых проектных процедур, однако их использование остается неравномерным и недостаточно унифицированным. Высокий уровень характеризуется устойчивой практикой проектного управления, развитой системой отчетности, ясным распределением ролей и возможностью адаптации различных методологических решений под специфику проектов.



Источник: составлено автором.

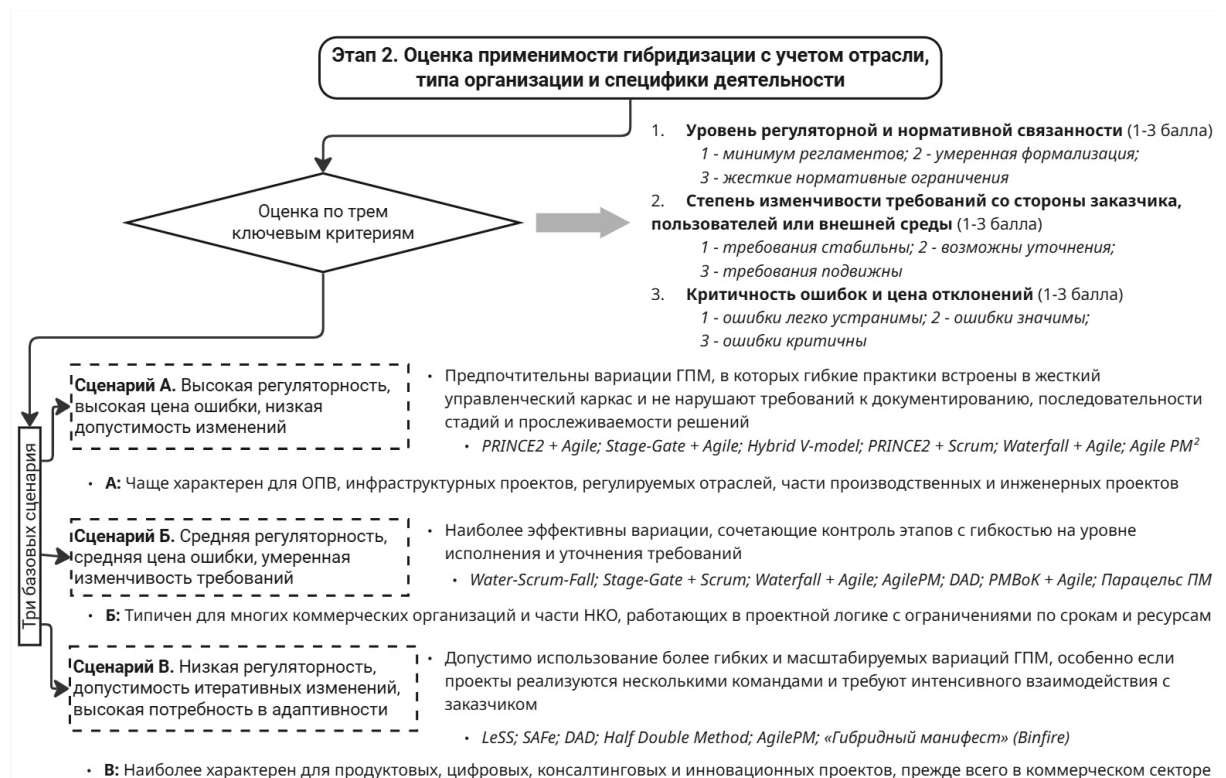
Рисунок 3.1 – Алгоритм диагностики по первому этапу Методики

Для коммерческих организаций допустим более широкий диапазон вариаций даже при среднем уровне зрелости, если компания обладает высокой скоростью принятия решений. Для 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.

Полученные результаты данного этапа позволяют исключить заведомо несоразмерные по сложности варианты ГПМ: для организаций с низкой

зрелостью предпочтительны более компактные и методически простые решения, тогда как для организаций с высокой зрелостью допустим выбор более сложных и многоконтурных ГПМ.

Второй этап направлен на оценку применимости гибридизации с учетом отрасли, типа организации и специфики деятельности, алгоритм которого представлен на рисунке 3.2. Его значение обусловлено тем, что не всякая проектная среда одинаково благоприятна для использования ГПМ. В рамках данного этапа предлагается анализировать три ключевых параметра: степень регуляторной связанности, критичность ошибок и допустимость изменения требований в процессе реализации проекта. Если проект функционирует в среде высокой нормативной связанности, при высокой цене ошибки и низкой допустимости отклонений, то целесообразность имеют гибридные модели, сохраняющие жесткий управленческий каркас. Если же требования подвижны, а взаимодействие с заказчиком предполагает регулярную обратную связь, более уместны адаптивные и масштабируемые гибридные конфигурации.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.2 – Алгоритм оценки по второму этапу Методики

Существенное значение имеет и тип организации. На данном этапе также подтверждается, что 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.

На третьем этапе формируется профиль проекта и управленческого контекста, непосредственно определяющий выбор вариации ГПМ, алгоритм которого представлен на рисунке 3.3. Для упрощения и формализации данного этапа предлагается использовать ряд ключевых параметров: определенность требований, масштаб проекта и число команд, сложность координации, критичность сроков и бюджета, потребность в формальном документировании и уровень вовлеченности заказчика. На данном этапе, изменчивость требований оценивается повторно, в зависимости от проекта – в случае если

показатель изменился, то указывается последнее значение. 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.

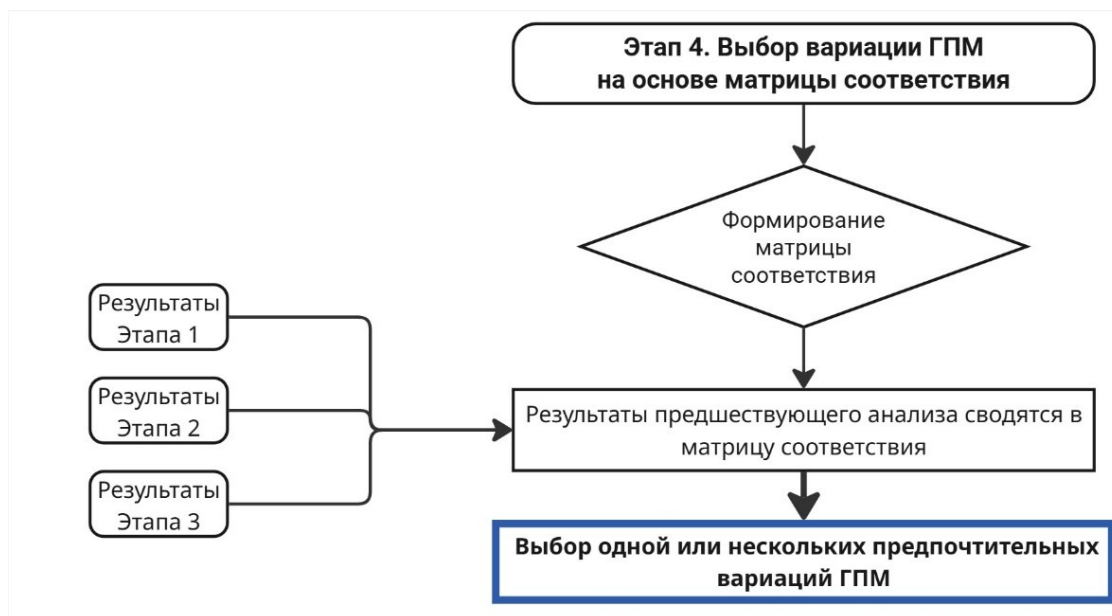


Источник: составлено автором.

Рисунок 3.3 – Алгоритм определения параметров по третьему этапу Методики

Таким образом, на третьем этапе создается целостный профиль проекта как объекта выбора.

Четвертый этап связан с непосредственным сопоставлением полученного профиля и характеристиками известных вариаций ГПМ, алгоритм которого представлен на рисунке 3.4. Именно на этом этапе словесный алгоритм выбора трансформируется в полужоформализованную процедуру принятия решения. Для ее реализации используется матрица соответствия, которая позволяет не ограничиваться интуитивной экспертной оценкой, а оперировать системой критериев и балльных значений.



Источник: составлено автором.

Рисунок 3.4 – Алгоритм выбора по четвертому этапу Методики

Результатом данного этапа является не только определение одной предпочтительной модели, но и формирование короткого списка допустимых альтернатив, что особенно важно в условиях, когда несколько вариаций ГПМ оказываются близкими по степени соответствия.

Для усиления прикладного характера авторской методики и снижения уровня субъективности при выборе вариации ГПМ в исследовании предлагается использовать балльную матрицу. Ее применение позволяет перевести качественную диагностику проекта и организации в режим сопоставимой количественной оценки. При этом речь не идет о полной математизации процесса выбора, поскольку сам объект оценки остается управленчески сложным и контекстно обусловленным. Вместе с тем использование балльной матрицы позволяет добиться большей прозрачности, воспроизводимости и аргументированности результатов.

В основе матрицы лежит система критериев, отражающих наиболее существенные параметры выбора вариации ГПМ. К числу таких отнесены девять критериев, представленных в таблице 3.2, 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.

Таблица 3.2 – Критерии балльной матрицы выбора вариации ГПМ

Код критерия	Критерий	Характеристика критерия
К1	Уровень проектной зрелости	Способность организации использовать методологически сложные гибридные модели
К2	Степень регуляторной связанности	Наличие формальных требований, нормативных ограничений и обязательных процедур
К3	Изменчивость требований	Вероятность изменения требований в ходе реализации проекта
К4	Критичность ошибок	Степень тяжести последствий отклонений по качеству, срокам, бюджету и обязательствам
К5	Масштаб проекта и число команд	Размер проекта, многокомандность и координационная сложность
К6	Необходимость формального контроля и документации	Значимость отчетности, контрольных точек, спецификаций и активирования
К7	Вовлеченность заказчика	Частота и интенсивность обратной связи со стороны заказчика или пользователя
К8	Скорость получения результата	Значимость быстрого достижения практического эффекта проекта
К9	Гибкость организационной культуры	Готовность организации к адаптивным практикам и распределенному принятию решений

Источник: составлено автором.

Для каждой вариации ГПМ формируется эталонный профиль предпочтительности по указанным критериям. Иными словами, каждой вариации сопоставляется та комбинация 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.

Поскольку выбор вариаций ГПМ, представленных в приложении Б, осуществляется на основе сопоставления характеристик проекта с заранее заданными профилями гибридных моделей, в исследовании была сформирована таблица 3.3 профилей предпочтительности основных вариаций

ГПМ, которая охватывает наиболее распространенные и концептуально значимые вариации, встречающиеся в современной проектной практике.

Таблица 3.3 – Профили предпочтительности вариаций ГПМ по критериям выбора

Вариация ГПМ согласно приложению Б	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9
Б.1.1 – Гибридный манифест (Binfire)	1	1	3	1	1	1	3	3	3
Б.1.2 – SAFe	3	2	3	2	3	2	3	3	2
Б.1.3 – Waterfall и Agile	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Б.1.4 – Water-Scrum-Fall	2	2	2	2	2	2	2	3	2
Б.1.5 – Stage-Gate и Agile	2	3	2	3	2	3	2	2	2
Б.1.6 – PRINCE2 и Agile	3	3	2	3	3	3	2	2	2
Б.1.7 – P3.Express	1	1	2	1	1	1	2	2	2
Б.1.8 – Hybrid V-model	3	3	1	3	2	3	1	1	1
Б.1.9 – Парацельс ПМ	3	2	2	2	3	2	2	2	2
Б.1.10 – PRINCE2 и Scrum	3	3	2	3	2	3	2	2	2
Б.1.11 – Disciplined Agile Delivery (DAD)	3	2	3	2	3	2	3	3	3
Б.1.12 – Half Double Method	2	1	3	1	2	1	3	3	3
Б.1.13 – AgilePM	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Б.1.14 – Agile PM ²	3	3	2	3	2	3	2	2	2
Б.1.15 – Stage-Gate и Scrum	2	2	2	2	2	2	3	2	2
Б.1.16 – PMBoK и Agile	2	2	2	2	2	3	2	2	2

Источник: составлено автором с использованием [34; 111; 117; 125; 126; 129; 131; 142; 154; 156; 157; 161; 163-165; 167].

Представленные профили дают возможность сопоставить проект с типовой логикой вариаций ГПМ и тем самым перейти от общего описания условий применимости к более формализованной процедуре выбора.

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. На третьем шаге рассчитывается итоговый балл соответствия с использованием формулы (2)

$$S_j = \sum_{i=1}^n (4 - |P_i - M_{ij}|), \quad (2)$$

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 значение 18.

Константа 4 в формуле (2) 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. В представленной методике обоснованным считается вывод, согласно которому при итоговой оценке 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.

После расчета итоговых баллов все вариации ГПМ ранжируются по убыванию степени соответствия. Наибольшее значение рассматривается как индикатор наиболее предпочтительной вариации ГПМ. В то же время для целей управленческого выбора представляется целесообразным учитывать не только лидирующую позицию, но и интервал различий между несколькими первыми вариантами. Если разрыв между первой и второй вариацией незначителен, это может свидетельствовать о допустимости нескольких управленческих решений, выбор между которыми следует осуществлять на основе дополнительных соображений, связанных с ресурсами, кадровыми возможностями, методическими предпочтениями организации и последующей сложностью внедрения.

Для упрощения практического применения предлагается использовать следующую интерпретацию итоговых результатов, представленную в таблице 3.4.

Таблица 3.4 – Интерпретация итогового балла соответствия вариации ГПМ

Доля от максимального балла	Уровень соответствия	Управленческое значение
85-100%	Очень высокий	Вариация ГПМ рекомендуется как основная
70-84%	Высокий	Вариация ГПМ может быть использована как допустимая
55-69%	Средний	Возможно использование вариации ГПМ при дополнительной адаптации
Менее 55%	Низкий	Вариация ГПМ не рекомендуется в качестве базовой

Источник: составлено автором.

Пороговые значения доли от максимального балла в процентах, представленные в таблице 3.4 определялись в рамках исследования как нормативно-аналитические интервалы интерпретации, а не как статистически выведенные границы. Их выделение основано на логике различения уровня соответствия или близости фактического профиля проекта к эталонному профилю вариации ГПМ, что позволяет использовать шкалу не только для ранжирования альтернатив, но и для отсека вариантов с недостаточным уровнем соответствия.

Таким образом, матрица позволяет не только ранжировать варианты, но и оценить степень уверенности в выборе, поскольку обеспечивает дополнительную аргументацию и прозрачность процедуры выбора.

В целях проверки прикладной применимости разработанного инструментария выбора вариации ГПМ представляется целесообразным провести его апробацию на конкретном проекте, обладающем признаками смешанной управленческой природы. В качестве такого кейса выбран проект оснащения оборудованием «Губернского педагогического колледжа», реализованный со стороны Департамента комплексных проектов ПАО «Софтлайн» [120]. Выбор данного примера обусловлен тем, что он позволяет проанализировать ситуацию, в которой одновременно присутствуют признаки классического проектного управления, связанные с необходимостью соблюдения контрактных параметров, сроков, спецификаций, процедур поставки, приемки и документального сопровождения, а также признаки гибкого или адаптивного управления,

выражающиеся в необходимости координации нескольких функциональных контуров, согласования организационных решений, уточнения отдельных параметров исполнения и реагирования на возникающие в ходе реализации отклонения.

С аналитической точки зрения рассматриваемый проект представляет собой характерный пример комплексного проекта внедренческо-поставочного типа, в рамках которого конечный результат в значительной степени определен заранее, однако процесс его достижения не сводится к линейной последовательности жестко заданных операций. Для успешной реализации подобных проектов требуется сочетание формализованного управленческого каркаса, обеспечивающего контроль сроков, ресурсов, договорных обязательств и качества поставки, с элементами гибкости на уровне координации, промежуточных согласований, уточнения требований, управления изменениями и взаимодействия с заказчиком. Именно это делает проект релевантным для апробации предложенной балльной матрицы и проверки ее способности идентифицировать наиболее адекватную вариацию ГПМ.

Апробация балльной матрицы осуществлялась в несколько последовательных шагов. На первом шаге были определены значения критериев, ранее положенных в основу полуформализованной модели выбора вариации ГПМ. На втором шаге сформирован профиль рассматриваемого проекта по совокупности девяти критериев, согласно таблице 3.2. На третьем шаге полученный профиль был сопоставлен с профилями предпочтительности отдельных вариаций ГПМ. На четвертом шаге произведен расчет итоговых баллов соответствия на основе ранее предложенной формулы близости профиля проекта к эталонной конфигурации конкретной вариации ГПМ. Схематично последовательность апробации соответствует алгоритму выбора вариации ГПМ, представленному ранее в таблице 3.1.

При проведении апробации использовалась трехуровневая шкала оценки по каждому критерию: значение «1» отражало низкую выраженность

признака, значение «2» – среднюю, а значение «3» – высокую. Такой подход позволил, с одной стороны, обеспечить достаточную простоту применения матрицы, а с другой – сохранить аналитическую различимость альтернатив при выборе вариации ГПМ.

Первоначальным этапом апробации явилось формирование экспертного профиля проекта, представленного в таблице 3.5. При его построении учитывались общая специфика комплексных проектов оснащения образовательных организаций оборудованием, характер деятельности исполнителя, а также особенности взаимодействия с заказчиком в рамках подобного рода проектных решений.

Таблица 3.5 – Профиль проекта оснащения оборудованием по критериям выбора вариации ГПМ

№	Обоснование выбора значения по критерию	Значение
1	2	3
К1	Уровень проектной зрелости организации-исполнителя был оценен как высокий. Данная оценка обусловлена тем, что ПАО «Софтлайн» относится к числу крупных коммерческих структур, обладающих опытом реализации масштабных комплексных проектов, требующих координации различных функциональных блоков, взаимодействия с заказчиками институционального типа, а также обеспечения контролируемости сроков, качества и ресурсных параметров	3
К2	Степень регуляторной связанности была оценена как средняя. Несмотря на то, что проект не относится к числу критически регулируемых проектов инфраструктурного, оборонного или иного специального характера, его реализация предполагает наличие договорных обязательств, спецификаций поставки, процедур согласования, приемки и документального оформления результатов	2
К3	Изменчивость требований в данном случае также может быть квалифицирована как средняя. Основные параметры поставки и оснащения, как правило, формируются на начальном этапе и фиксируются в проектной и договорной документации, однако в процессе реализации нередко возникают уточнения, касающиеся комплектации, логистики, последовательности монтажа, технической настройки и организационного ввода в эксплуатацию	2
К4	Критичность ошибок была оценена как средняя. Нарушения в ходе реализации такого проекта способны привести к финансовым потерям, репутационным издержкам, несоблюдению сроков исполнения обязательств или снижению качества поставленного решения, однако обычно не создают экстремальных последствий в области физической безопасности или критической инфраструктуры	2
К5	Масштаб проекта и число команд целесообразно оценить на среднем уровне. Рассматриваемый проект включает взаимодействие нескольких групп: специалистов по работе с заказчиком, логистике, технической комплектации, монтажу, сопровождению и проектной координации. Вместе с тем он не относится к числу сверхкрупных многокомандных или портфельных проектов	2
К6	Отмечается высокая необходимость формального контроля и документации в проекте. Поскольку проекты оснащения образовательных организаций оборудованием предполагают высокую значимость документального сопровождения, оформления поставок, активирования, приемки, подтверждения выполнения работ и соблюдения согласованных спецификаций	3

Продолжение таблицы 3.5

1	2	3
К7	Вовлеченность заказчика была определена как средняя. Заказчик участвует в согласовании параметров проекта, верификации промежуточных и итоговых результатов, приемке решений и уточнении организационных условий использования оборудования, однако его участие, как правило, не имеет характера непрерывного итерационного взаимодействия, свойственного продуктовой разработке	2
К8	Скорость получения результата в данном проекте также представляется значимой, но не доминирующей. Реализация проекта должна быть осуществлена в установленные сроки, особенно если ее результаты связаны с подготовкой образовательного процесса, однако приоритетом остается не только оперативность, но и полнота, корректность, качество поставки и готовность решения к использованию	2
К9	Гибкость организационной культуры в рамках данного кейса оценена как средняя. С одной стороны, исполнитель является коммерческой организацией, способной применять адаптивные управленческие практики. С другой стороны, сам характер проекта и требования заказчика объективно усиливают значимость формализованных процедур, что ограничивает диапазон управленческой гибкости	2

Источник: составлено автором.

После определения проектного профиля была проведена оценка степени соответствия рассматриваемого кейса нескольким вариациям ГПМ, которые представляются наиболее релевантными для проектов внедренческого-поставочного типа. В расчет были включены следующие модели, представленные в приложении Б: Б.1.3 – Waterfall и Agile, Б.1.4 – Water-Scrum-Fall, Б.1.5 – Stage-Gate и Agile, Б.1.6 – PRINCE2 и Agile, Б.1.10 – PRINCE2 и Scrum, Б.1.11 – Disciplined Agile Delivery (DAD), Б.1.13 – AgilePM, Б.1.15 – Stage-Gate и Scrum, Б.1.16 – PMBoK и Agile. Расчет осуществлялся по формуле (2), Сводные результаты расчета представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Результаты балльной апробации вариаций ГПМ на проекте оснащения Губернского педагогического колледжа

Вариация ГПМ	Итоговый балл	Доля от максимального значения, в процентах	Уровень соответствия
Б.1.16	35	97,2	Очень высокий
Б.1.3	34	94,4	Очень высокий
Б.1.10	34	94,4	Очень высокий
Б.1.13	34	94,4	Очень высокий
Б.1.4	33	91,7	Очень высокий
Б.1.5	33	91,7	Очень высокий
Б.1.6	33	91,7	Очень высокий
Б.1.15	33	91,7	Очень высокий
Б.1.11	30	83,3	Высокий

Источник: составлено автором.

Полученные результаты свидетельствуют о том, что наибольший итоговый балл в рамках рассматриваемого кейса получила вариация Стандарт «Свод знаний по управлению проектами» и «Эджайл» (Б.1.16), набравшая 35 баллов из 36 возможных. Это позволяет рассматривать ее в качестве наиболее предпочтительной модели для управления проектами оснащения образовательных организаций оборудованием при условии, что проект реализуется крупной коммерческой структурой, обладающей высокой проектной зрелостью и работающей в условиях сочетания договорной определенности и умеренной потребности в адаптации.

Следует отметить, что близкие результаты показали также «Водопад» и «Эджайл» (Б.1.3), «Проекты в контролируемых средах» и «Скрам» (Б.1.10), «Эджайл и проектное управление» (Б.1.13), каждая из которых получила по 34 балла. Данное обстоятельство указывает на то, что рассматриваемый проект находится в зоне высокой применимости структурированных гибридных моделей, ориентированных на сохранение формализованного управленческого каркаса при включении элементов гибкой координации и адаптивного исполнения.

В свою очередь, вариация «Дисциплинированная гибкая разработка» (Б.1.11), несмотря на достаточно высокий итоговый балл, уступает лидирующим моделям, что может быть объяснено ее большей ориентированностью на контекст с более высокой изменчивостью требований, большей интенсивностью итерационной обратной связи и более выраженной культурой адаптивного управления.

Интерпретация полученных результатов позволяет сделать несколько существенных выводов. Во-первых, кейс проекта оснащения оборудованием Губернского педагогического колледжа [120] демонстрирует, что для проектов внедренческо-поставочного типа, реализуемых в образовательной сфере, полностью жесткие модели управления не являются оптимальными, поскольку не учитывают потребность в координации, промежуточных согласованиях и адаптации ряда решений по ходу проекта.

Во-вторых, результаты балльной оценки подтверждают, что в подобных проектах также недостаточно оправдано применение чрезмерно гибких и слабо формализованных моделей, поскольку они не в полной мере соответствуют требованиям к документальному сопровождению, приемке, отчетности и контролю исполнения контрактных обязательств.

Наиболее применимыми, таким образом, выступают вариации ГПМ, обеспечивающие сочетание процессной полноты, структурированного контроля, формализованного управленческого каркаса и возможности локального применения гибких практик в части исполнения, координации и уточнения решений. Именно этим объясняется лидерство вариации Б.1.16, а также высокие оценки моделей Б.1.3, Б.1.10 и Б.1.13.

В содержательном отношении это означает, что для проектов аналогичного типа наиболее продуктивной оказывается такая конфигурация ГПМ, при которой инициация, планирование, контрольные точки, поставка, приемка и отчетность строятся на основе достаточно формализованных управленческих процедур, тогда как на уровне рабочих контуров реализации проекта допускается использование гибких инструментов синхронизации, приоритизации, уточнения требований и оперативного управления изменениями.

Таким образом отметим, что Методика применения ГПМ содержит в себе необходимые элементы для анализа возможностей внедрения ГПМ, подготовки и учета потенциальных особенностей организации и реализуемой проектной деятельности, что позволяет реализовать подход к внедрению ГПМ более системно и комплексно.

Благодаря разработанной методике – организация может не только обеспечить более эффективную работу в рамках применяемых ГПМ, но определить наиболее подходящую вариацию ГПМ из представленных в приложении Б, для конкретных задач проектной деятельности или команды, а также оценить необходимость его внедрения или разработки с нулевой стадии, если он не применялся ранее.

3.2 Формирование механизмов управления проектами с использованием гибридных методов в органах публичной власти и иных организациях

Разработка механизма управления проектами с использованием гибридных проектных методов 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.

В этой связи целесообразно исходить из положения о том, что механизм управления проектами в любой организации уже включает базовые элементы – цель, задачи, принципы, методы, инструменты, объект, субъекты, предмет, процессы и проекты. Внедрение ГПМ не заменяет названные элементы, а изменяет их содержание и дополняет новыми компонентами. Соответственно, научный интерес представляет не только описание итоговой конфигурации механизма, но и уточнение того, какие именно новые пункты появляются в его элементах в результате применения ГПМ.

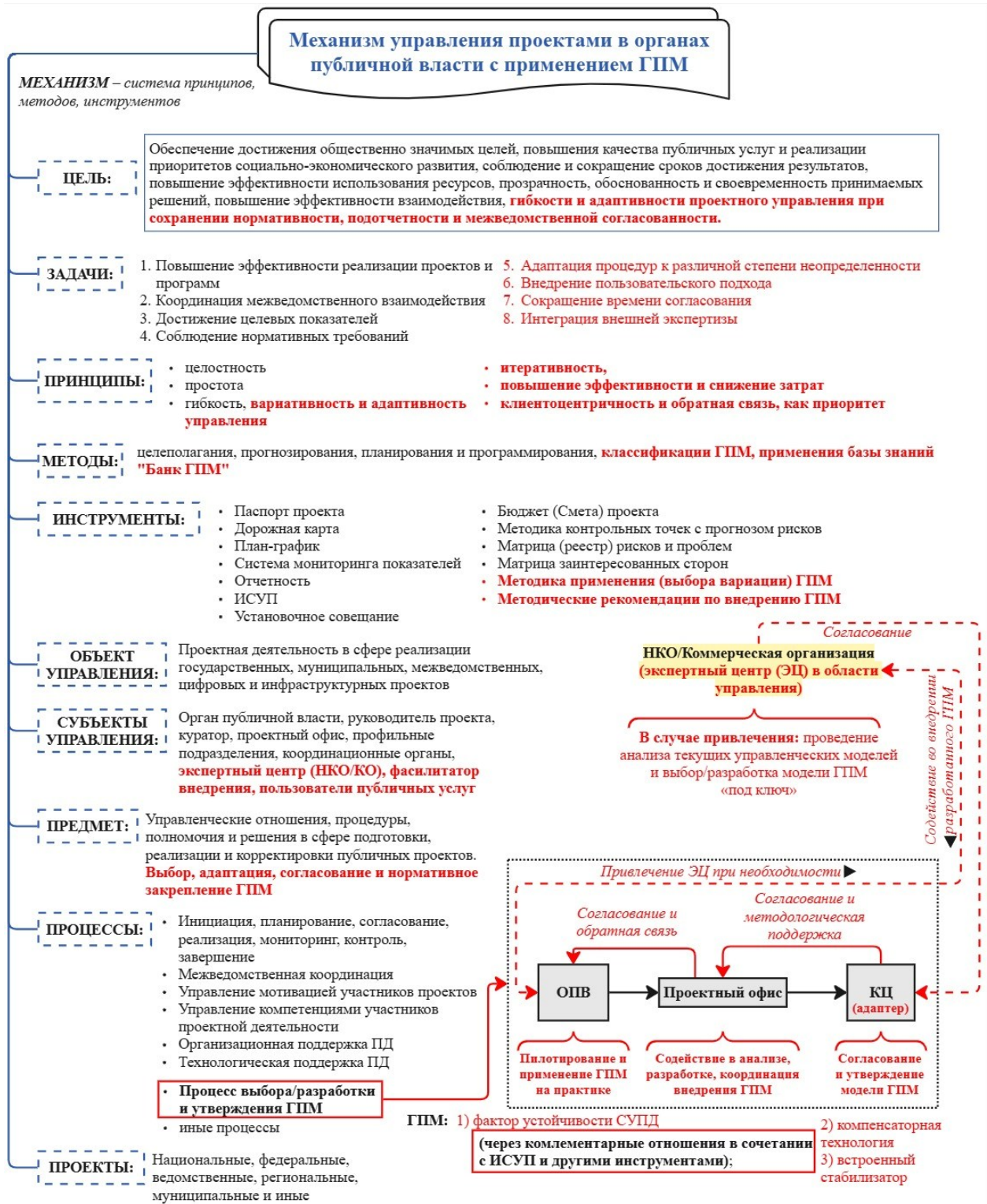
Обновление управленческих механизмов, направленных на осуществление проектной деятельности, играет ключевую роль и происходит в рамках текущих моделей управления за счет определенных внешних и внутренних факторов. Замедление или отсутствие такого обновления может привести к возникновению параллельных иерархических структур, что затруднит взаимодействие и повлияет на общую эффективность. Нарастание независимости управляющих органов друг от друга может привести к внутренним конфликтам и создать угрозы для общей стабильности СПД.

По причине необходимости разработки и принятия новых решений по реагированию на происходящие изменения и для формирования системной базы по внедрению ГПМ нами усовершенствованы механизмы управления проектами в органах публичной власти (ОПВ), коммерческих и некоммерческих организациях (НКО), с использованием ГПМ [95].

Развитие механизма управления проектами в ОПВ требует большего внимания не только потому, что является наиболее приоритетным для нашего исследования, но и так как требует более детальной проработки при внедрении ГПМ, поскольку функционирует в условиях более высокой нормативной регламентации, многоуровневой системы согласований и распределенной ответственности между различными субъектами управления. В отличие от коммерческих и некоммерческих организаций, 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.

Базовыми нормативно-правовыми актами для проектного управления в ОПВ, а также последующего совершенствования механизма являются «Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288, в редакции от 06.11.2025» [7] и «Распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14.04.2014 № 26Р-АУ» [8].

Как представлено на рисунке 3.5, помимо основных элементов, данный механизм также содержит процесс разработки и утверждения ГПМ, который включает разнообразные субъекты управления, помимо ОПВ – Координационный центр (далее – КЦ) и проектный офис, а также демонстрирует возможность привлечения профильных некоммерческих и коммерческих организаций в роли экспертов по управлению. Важно отметить, что данные участники процесса способны взаимодействовать друг с другом при внедрении ГПМ в ОПВ.



Источник: составлено автором по материалам [7; 8; 92].

Рисунок 3.5 – Механизм управления проектами в органах публичной власти с применением ГПМ

На представленном выше рисунке 3.5 отмечается, в рамках публичного менеджмента одними из основных целей являются повышение качества публичных услуг, сокращение сроков достижения результатов, важное место

в данных процессах занимает рассматриваемое в нашем исследовании более системное и методически подготовленное внедрение ГПМ в системы управления, в первую очередь в ОПВ, за счет повышения гибкости и адаптивности при сохранении классической регламентной части.

ГПМ выступает с одной стороны, как один из факторов повышения устойчивости систем управления и с другой стороны как управленческий инструмент. Если рассматривать ГПМ как фактор, то важно отметить, что он позволяет не только поддерживать стабильность, равновесие и гомеостаз в системе, благодаря повышению адаптивности, гибкости, нивелированию хаотичности и неопределенностей разного рода через комплементарные отношения с другими инструментами, такими как ИСУП, но и способствует устойчивому развитию СУПД.

Немаловажную роль ГПМ проявляет и в вопросе внедрения пользовательского подхода, благодаря гибкой составляющей метода происходит упрощение многих форм взаимодействия с населением, предпринимательским, бизнес-сообществом и общественными объединениями. Происходит увеличение клиентоцентричности, облегчение коммуникации и повышение вариативности для развития форматов совместного решения задач публичного менеджмента и повышения устойчивости систем. Говоря о задаче по достижению целевых показателей, хорошей комбинацией, учитывая большое количество проектов (в зависимости от региона их количество только инфраструктурных в социальной сфере может варьироваться от нескольких сотен до тысяч проектов в год), выступает сочетание применения ИСУП и ГПМ. В современной управленческой практике применение ИСУП демонстрирует высокие результаты при большом количестве проектов, без нее государственным служащим ОПВ и их руководству просто не обойтись, а в сочетании с правильно подобранными вариациями ГПМ эффективностькратно возрастает.

В контексте принципов, можно отметить, что ГПМ позволяет достигнуть большей вариативности, адаптивности и результативности управления для обеспечения работы субсидиарности на соответствующем уровне власти, соблюдения баланса между экономическим ростом и сохранением комфортной среды для населения, а также осуществления стимулирующих мер и реализации других принципов и методов, отмеченных в механизме.

Стандартные проектные инструменты дополняются разработанной нами методикой применения или выбора вариации ГПМ и методическими рекомендациями по внедрению, что позволяет систематизировать процесс использования ГПМ и сделать его более осознанным, подготовленным.

В соответствии с описанным механизмом субъектами управления являются органы публичной власти, руководитель проекта, куратор, проектный офис, профильные подразделения, координационные органы (Координационный центр), при наличии. Как отмечено в приложении Г для внедрения ГПМ подходят ОПВ не из всех направлений (отраслей) деятельности, это необходимо учитывать, так как у деятельности ряда органов власти есть определенная специфика, которая не позволяет раскрыть многие из положительных эффектов ГПМ должным образом.

Для ОПВ процесс внедрения ГПМ должен быть 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 поэтапной апробации, в связи с этим, в процессы управления интегрируется и непосредственно представленный авторский процесс разработки и утверждения ГПМ. Указанный процесс состоит из взаимодействия трех ключевых участников (ОПВ, Проектный офис и КЦ) и

одного дополнительного субъекта привлекаемого при необходимости (НКО или коммерческая организация) 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.

В управленческой практике, на сегодняшний момент, помимо часто упоминаемых ключевых стейкхолдеров повышения устойчивости систем (проектный комитет, проектный офис), также значительное влияние оказывают и многие подведомственные учреждения, автономные некоммерческие организации и другие постоянно действующие органы: Центры управления регионом; Институты развития региона; создаваемые Региональные координационные центры (РКЦ), которые уже запущены Координационным центром при Правительстве Российской Федерации в более 19 регионах. После завершения пилотного запуска планируется их расширение и на другие субъекты [138].

КЦ или РКЦ играют важную роль в обеспечении эффективного согласования и утверждения моделей государственного планирования и управления. Они становятся неотъемлемым элементом в решении ключевых задач и содействии социально-экономическому развитию на уровне регионов. Методы и инструменты работы РКЦ способствуют улучшению государственного управления, формированию качественных связей между федеральными и региональными задачами, а также обмену информацией [58; 92]. Осуществление комплексности в рамках методологической поддержка помогает региональным командам максимально использовать свой потенциал и успешно решать текущие проблемы [92].

Важно отметить, что в разработанном процессе КЦ является также и адаптером как для данного процесса, так и для развития системы в целом, выступая агентом, которому выгодно использовать компенсаторные свойства

и обеспечивать конструктивное взаимодействие между структурами управления системой. В случае отсутствия в регионе РКЦ на момент внедрения ГПМ, его роль также может на себя взять, как одна из профильных подведомственных организаций региона, профессиональная образовательная организация или исследовательский центр, осуществляющий взаимодействие с ОПВ по научно-исследовательской деятельности или помощь в решении прикладных задач в управлении.

Усовершенствованный механизм и представленный в нем процесс разработки и внедрения ГПМ позволяет проектному офису активно участвовать в анализе, разработке и координации государственного планирования и управления. Это возможно как при привлечении сторонних экспертных компаний, так и в рамках самостоятельной работы. Уже в 2015 году стало очевидно, насколько важна идея создания проектных офисов. Целью этого является увеличение инвестиционной привлекательности и стимулирование социально-экономического развития [92]. Деятельность проектных офисов направлена на решение разнообразных задач, способствующих развитию экономики и проектной деятельности. Они обеспечивают эффективное взаимодействие между властью, бизнесом и населением, поддерживают социальные и культурные инициативы, привлекают инвестиции, а также организуют мероприятия в сфере социальной ответственности [92]. Важной составляющей их работы является создание условий для гармоничного взаимодействия различных участников и развития партнерских отношений в целях улучшения общественной жизни и экономического благосостояния. Реализация данных задач способствует укреплению стабильности и процветанию местного сообщества, обеспечивая устойчивое развитие региона в целом.

Проектные офисы являются сильным двигателем развития страны и регионов, стимулируя при этом интерес инвесторов и активизацию социально-экономических сфер. Повышение уровня жизни населения достигается благодаря реализации разнообразных программ и инициатив,

направленных на обеспечение лучших условий существования и поощрение экономического прогресса. Поддержка социальных и культурных проектов способствует формированию благоприятной атмосферы для населения, способствуя общему улучшению жизни [50].

В выделенном процессе в рамках механизма, представленного на рисунке 3.5 – ОПВ осуществляют применение разработанного варианта ГПМ с помощью пилотных проектов. Кроме того, они могут создавать свои команды и участвовать во всех этапах процесса, начиная от разработки и заканчивая утверждением ГПМ. Такой активный подход позволяет ОПВ принимать более активное участие в формировании и реализации ГПМ.

При необходимости для роли экспертного центра в управлении могут быть приглашены некоммерческие или коммерческие организации извне. Компания «Проектная ПРАКТИКА» [134] уже имеет партнерство с различными ОПВ в области технологических платформ для управления государственными проектами, а команда «PMLogix» [126] успешно разработала и внедрила собственный вариант ГПМ («Парацельс ПМ») как инструмент управления проектами. Они способны анализировать действующие управленческие модели, выбирать наиболее подходящие ГПМ или создавать уникальные модели, соответствующие требованиям и целям публичных проектов.

Также отметим, что помимо уже обозначенных свойств ГПМ, в разработанном процессе он также выступает как компенсаторная технология для системы, позволяя компенсировать внешнее возмущение обеспечивать устойчивость развития и также является встроенным стабилизатором, позволяя системе более эффективно сопротивляться негативному влиянию внутренних и внешних факторов с помощью автоматического управления.

Механизмы управления проектами с использованием ГПМ для коммерческих и некоммерческих организаций в упрощенном виде представлены в таблице 3.7, с выделением тех новых положений, которые

добавляются к уже существующей системе управления проектами в каждой группе организаций.

Таблица 3.7 – 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>
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, направленная на создание социальной ценности, решение общественных проблем и развитие сообществ

Продолжение таблицы 3.7

1	2	3
Субъекты управления	Руководство, заказчик, руководитель проекта, проектная команда, проектный офис Дополнение при ГПМ: <i>Владелец продукта, agile-координатор, 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 (внутри команды) или другими специализированными проектными структурами с привлечением внешних экспертов или самостоятельно на основе предложенного методического инструментария</i>	Выявление социальной проблемы, 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 (внутри команды) или другими специализированными проектными структурами с привлечением внешних экспертов или самостоятельно на основе предложенного методического инструментария</i>
Проекты	Инвестиционные, инновационные, цифровые, маркетинговые, продуктовые, организационно-трансформационные, ИТ-проекты, проекты оптимизации бизнес-процессов	Социальные, просветительские, сервисные, локальные инициативы, благотворительные, культурные, экологические, правозащитные, инклюзивные, местные инициативы, грантовые и партнерские

Источник: составлено автором.

Для коммерческих организаций внедрение ГПМ обусловлено необходимостью повышения организационной адаптивности, ускорения инновационного цикла, улучшения клиентской ориентации и сокращения времени реакции на рыночные изменения. В данной группе организаций проектное управление традиционно ориентировано на достижение бизнес-результатов, соблюдение параметров эффективности и согласование проектной деятельности с корпоративной стратегией.

Тогда как применительно к некоммерческому сектору внедрение ГПМ имеет иную институциональную природу. Здесь проектная деятельность направлена, прежде всего, на создание социальной ценности, достижение общественного эффекта и реализацию миссии организации. В то же время НКО функционируют в условиях ограниченности финансовых и кадровых ресурсов, необходимости соблюдения донорских требований и высокой зависимости от изменяющихся запросов благополучателей.

Для целей научного обобщения целесообразно сопоставить разработанные механизмы по их сущностным различиям, которые представлены в таблице 3.8. Несмотря на общую логику построения, каждый из них отражает особенности соответствующего институционального сектора. В коммерческих организациях приоритетным является создание ценности для клиента и достижение экономического результата, в НКО – достижение социального эффекта и соблюдение миссионной направленности, а в ОПВ – обеспечение общественно значимого результата при соблюдении требований законности, подотчетности и межведомственной координации.

Таблица 3.8 – Сравнительная характеристика механизмов управления проектами с использованием ГПМ

Критерий	Коммерческие организации	Некоммерческие организации	Органы публичной власти
Ключевая целевая установка	Коммерческий результат и конкурентоспособность	Социальный эффект и миссионная результативность	Общественный результат и выполнение публичных обязательств
Основное ограничение	Рыночные риски, бюджет, сроки	Ограниченность ресурсов, донорские требования	Нормативная регламентация, сложность согласований
Главная ценность ГПМ	Повышение адаптивности и скорости при сохранении контроля	Гибкая настройка мероприятий под потребности благополучателей	Сочетание управляемости и адаптивности в институционально жесткой среде
Ключевые субъекты внедрения	Руководство, проектный офис, команды, владельцы продуктов	Руководство НКО, координаторы, доноры, благополучатели	Орган власти, проектный офис, координационный центр, внешний экспертный центр
Специфика процесса внедрения	Корпоративная настройка модели под типы проектов	Баланс между отчетностью и адаптивностью	Многоуровневое согласование и пилотирование в нормативных рамках
Приоритетные типы проектов для ГПМ	Инновационные, ИТ, цифровые, продуктовые, трансформационные	Социальные и партнерские проекты с изменяющимся контекстом	Межведомственные, цифровые, социальные, пилотные проекты

Источник: составлено автором.

Сравнительный анализ показывает, что во всех трех типах организаций внедрение ГПМ ведет к расширению содержания каждого элемента механизма управления проектами, однако характер этого расширения определяется институциональной природой соответствующего сектора.

Таким образом, проведенная разработка механизмов управления проектами с использованием гибридных проектных методов ГПМ позволяет сделать вывод о том, что ГПМ следует рассматривать не как частный набор инструментов, а как особую организационно-управленческую конструкцию, обеспечивающую интеграцию регламентированных и адаптивных компонентов проектной деятельности. Такая конструкция должна быть встроена в уже существующую систему управления проектами и дополнять ее новыми элементами, а не заменять полностью сложившиеся управленческие практики.

Для коммерческих организаций механизм ГПМ ориентирован на повышение гибкости и скорости реакции при сохранении стратегической и финансовой дисциплины. Для НКО его значение заключается в обеспечении адаптации проектных решений к меняющимся социальным потребностям при сохранении подотчетности и прозрачности использования ресурсов. Для ОПВ выступают средством повышения результативности проектов в условиях нормативной регламентации, сложной системы согласований и множественности участников.

Общим для всех разработанных механизмов является наличие специального процесса внедрения ГПМ, который должен быть формализован как самостоятельный элемент системы управления проектами. Именно этот процесс обеспечивает диагностику существующей модели, разработку или выбор гибридной конфигурации, пилотирование, оценку результатов и институционализацию новых практик, описанных в разработанных нами методике и методических рекомендациях. При этом содержание данного процесса зависит от типа организации и особенностей ее институциональной среды.

Следовательно, использование ГПМ в различных секторах целесообразно рассматривать как направление эволюции проектного управления, при котором устойчивость и регламентированность сочетаются с адаптивностью, итеративностью и большей чувствительностью к результату. Разработанные механизмы могут быть использованы в качестве теоретико-методической основы для дальнейшего формирования организационных моделей внедрения ГПМ, а также для практического совершенствования систем управления проектами в организациях различного типа.

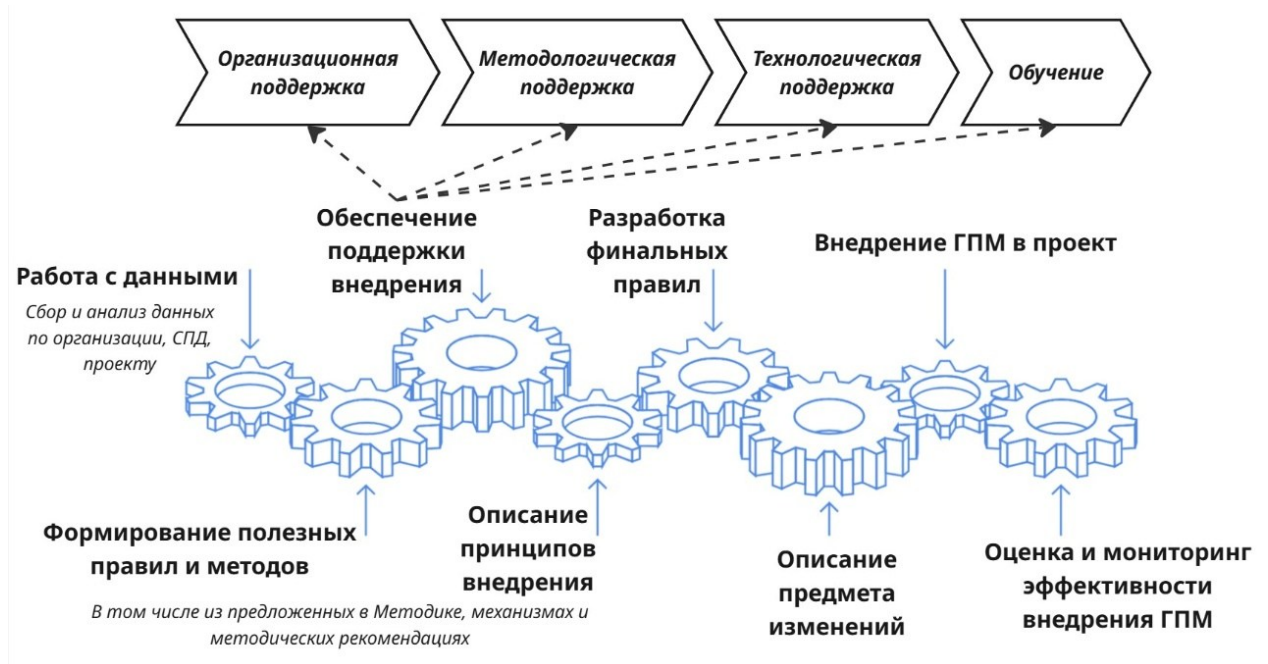
3.3 Методические рекомендации по обеспечению внедрения методики и функционирования механизмов с использованием гибридного проектного метода

Анализируя происходящие в управленческой практике изменения, можно заметить, что во многом происходит переход от управленческих методов сверху-вниз, смещаются требования, только исполнительности недостаточно, становится важной вовлеченность сотрудника и поиск решения задачи, а не работа по строго определенному шаблону. Хотя и в меньшей мере, но подобные изменения мягко происходят и в государственном управлении на федеральном и региональном уровне, по крайней мере в руководящем звене.

При внедрении ГПМ необходимо также учитывать, что оно происходит в постоянно трансформирующиеся системы, обладающие способностью противостоять возмущениям нестабильной внешней среды. Для качественного осуществления в том числе данных процессов многие консультанты в сфере управления рекомендуют обращаться к ГПМ. Нами разработаны методические рекомендации по обеспечению внедрения и применения ГПМ: 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.

На рисунке 3.6 отображены основные рекомендуемые нами направления разработки и внедрения ГПМ, с учетом разработанных ранее методики и механизмов, а также специфики той или иной организации.



Источник: составлено автором по материалам [45; 112].

Рисунок 3.6 – Рекомендуемые этапы и направления поддержки внедрения ГПМ

В рамках указанных 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.

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. Необходимо четко определить, каким образом соотносятся функции руководителя проекта, владельца продукта, куратора, функционального руководителя, методолога и членов команды. Регламентация должна не подавлять гибкость, а обеспечивать ее воспроизводимость и подконтрольность.

Для органов публичной власти 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.

Не менее важным является включение ГПМ в общую архитектуру управления организацией. Здесь осуществляется согласование проектной деятельности со стратегическими целями, бюджетными процедурами, системой КПЭ, внутренним контролем, кадровой политикой, функциональными процессами, а также управлением рисками, система и реестр типовых примеров при внедрении ГПМ, по которым сформированы в приложении В.

Для коммерческой организации интеграция означает сопряжение ГПМ с бизнес-планированием, финансово-экономическими показателями и мотивацией. Для НКО – с программным управлением, оценкой социального эффекта и отчетностью перед донорами. Для ОПВ – с государственными и ведомственными циклами планирования, бюджетным процессом, служебной отчетностью и внутренним финансовым контролем.

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. Пилот должен быть репрезентативным, но не чрезмерно критичным; его временные и ресурсные параметры должны позволять получить эмпирически значимые выводы.

В процессе пилотирования оцениваются не только результаты самого проекта, но и работоспособность новой методики: прозрачность ролей, качество коммуникаций, скорость прохождения этапов, устойчивость контроля, приемлемость цифровых инструментов, реакция участников и степень устранения ранее выявленных проблем. По итогам пилота выполняется корректировка методики, после чего осуществляется поэтапное масштабирование.

Масштабирование целесообразно осуществлять последовательно: от типовых проектов к более сложным, от отдельных подразделений к межфункциональным и межорганизационным контурам. Таким образом обеспечивается эволюционный, а не директивный характер внедрения.

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.

Оценка производится по трем уровням: операционному, управленческому и институциональному. На операционном уровне анализируется возможность ведения задач, визуализации потока работ, управления итерациями и коллективной работы над артефактами проекта. На управленческом уровне оцениваются функции мониторинга, отчетности, фиксации отклонений, контроля сроков и бюджета. На институциональном уровне проверяется интеграция проектных платформ с ERP, CRM, HRM, электронным документооборотом и иными информационными системами.

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.

Наиболее востребованными российскими платформами в государственном управлении для осуществления проектов являются следующие: система ПМ «Форсайт Госуправление» от группы компаний «Проектная Практика»; «1С: РМ Управление проектами» система от фирмы «1С» соответственно; система управления проектами «Advanta» от ООО «Адванта Софт» (ГК «Адванта»); CRM-система «Битрикс 24» от компании «Битрикс»; АИС «SP – PublicProjects», разработчик ООО «Интегрита».

Большинство из них активно применяется не только в коммерческой среде, но и в государственном секторе. Например, внедренная более чем в 25 субъектах Российской Федерации система ПМ «Форсайт Госуправление».

Остальные системы также активно используются федеральными, региональными и муниципальными органами власти, различными подведомственными учреждениями и госкорпорациями.

При внедрении ГПМ стоит также учитывать имеющиеся инструменты управления и функционал используемой в организации ИСУП или возможности для модернизации, интеграции с другими системами. Для того чтобы сочетание ГПМ и ИСУП могли демонстрировать описанные нами ранее комплементарные отношения и оказывать тем самым дополнительный эффект для повышения устойчивости СПД.

Помимо ИСУП важно учитывать также и используемые в организациях цифровые технологии, обозначенные в рамках стратегического направления в области цифровой трансформации государственного управления [30], такие как искусственный интеллект (далее – ИИ), анализ и обработка больших данных (Big Data) и другие.

В том же описанном нами ранее «ПМ Форсайт Госуправление» [134] применяются технологии ИИ в работе нейропомощника, который помогает использовать ИСУП, отвечая на вопросы в контексте выполняемых действий.

Осознанное и качественное сочетание ГПМ с цифровыми технологиями и платформами помогает увеличить качество его применения и достигать более значимых результатов, чем применение по отдельности.

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.

Рекомендации по обеспечению внедрения ГПМ в систему управления проектами, включают также следующие принципы:

Принцип 1. Оформление процесса внедрения как «проекта»: формирование проектного паспорта и плана по определенным вехам (контрольным точкам, ключевым моментам) внедрения ГПМ (Дорожная карта внедрения).

Принцип 2. Формирование правильной этапности внедрения: выделение объективно сформированных этапов, учитывая разумные сроки по месяцам, которые приводят к выработке и применению практически значимых результатов.

Принцип 3. Обеспечение ориентации с упором на качественные результаты: необходимо обеспечить выделенную полезность и практическую применимость результатов для деятельности организации, в том числе в рамках работ: проектного офиса; проектного комитета; по обучению специалистов; внедрению или развитию ИСУП; выстраиванию соответствующей системы показателей и индикаторов, системы мотивации; формированию регламентов по процессам в рамках управления проектами; разработке шаблонов основных документов.

Принцип 4. Выделение направлений внедрения: определение направлений внедрения и закрепление ответственных за ними, с заложенным механизмом постоянного анализа промежуточных результатов, предварительными сроками [112].



Разделение выполняемых работ по четырем-восьми этапам, как это сделано в методике и методических рекомендациях [8], в целом является логичным шагом и позволяет осуществлять выделение отдельных значимых для ОПВ результатов.

В современной проектной деятельности, осуществляемой ОПВ, важное место занимает и клиентоцентричность. При взаимодействии с населением

клиентоцентричность является важным фактором для работы ОПВ, благодаря акцентированию внимания на уважении и учёте индивидуальных ценностей и предпочтений граждан, что положительно влияет на повышение уровня поддержки и доверия к ОПВ, тем самым в том числе повышая устойчивость СПД. При внедрении ГПМ и последующей работе в рамках данного подхода в момент принятия решений нами рекомендуется не забывать про клиентоцентричность, с чем эффективно может помочь гибкая часть ГПМ.

Управление изменениями с акцентом на клиентоцентричность играет ключевую роль в адаптации государственных услуг к нуждам граждан в режиме реального времени. Существенным элементом клиентоцентрического подхода является быстрое и своевременное принятие решений ОПВ. В корпорации «Росатом» была разработана инновационная таблица «Библиотека решений» [61], которая схематично представлена на рисунке 3.7, она позволяет выявить наиболее подходящие решения для удовлетворения запросов граждан [95].

Проблема	Коренная причина	5-7 возможных решений	Ожидаемый вклад выбранного решения в цели проекта
		1. _____  2. _____ 3. _____ 4. _____  5. _____ 6. _____	Минус 12-15 минут в ВПП

-  – воплощенное ранее решение без необходимого результата
-  – лучшее решение (простое в реализации с лучшими затратами)

Источник: составлено автором по материалам [61].

Рисунок 3.7 – «Библиотека решений» Росатом

Такой инновационный подход дает возможность комплексно анализировать и выбирать оптимальные решения в рамках клиентоцентричной парадигмы. Для этого необходимо также уделять внимание вопросам управления рисками и обращению с документацией. Также важно выявление несоответствий и разрывов в сфере

клиентоцентричности и их оперативное устранение с применением лучших практик ГПМ. Данная методология обладает потенциалом значительной эффективности в различных аспектах публичного сектора, при осуществлении проектной деятельности.

«Библиотека решений» также может быть полезна и для принятия решений в других направлениях, в том числе при внедрении непосредственно ГПМ, она включает следующие рекомендации для выбора правильного решения:

1) Если совокупный вклад всех предложенных решений недостаточен для достижения поставленной цели, то необходимо либо пересмотреть саму цель, либо искать дополнительные подходы для её достижения;

2) В случаях, когда предложенное решение не способствует достижению цели, следует разрабатывать альтернативные методы;

3) При наличии множества целей необходимо обеспечить их полное покрытие через комбинированные вклады решений.

В целях правильного толкования, указанных в данном разделе исследования методических рекомендаций важно также понимать некоторые причины потенциального положительного влияния ГПМ на развитие инструментов и повышение устойчивости систем управления или одними из их преимуществ являются:

– Обеспечение возможности эффективной адаптации к изменениям и сохранения контроля над процессами в организации, благодаря сочетанию гибкости и формализованной структуры;

– Тесное взаимодействие всех участников проекта или процесса позволяет достигать прозрачности в отчётности и выполнении работ, а также повышения мотивированности государственных служащих ОПВ;

– Применение структурированного подхода для критически важных элементов проекта или процесса ОПВ и более гибкий подход для

второстепенных задач, позволяют осуществлять эффективное распределение ресурсов и сокращает трудозатраты ОПВ;

– Объединение методологий управления позволяет добиваться снижения рисков: проектный офис контролирует наиболее значимые этапы проекта, не лишая команду свободы при выполнении своих задач [95].

– Применение ГПМ также потенциально способствует развитию удаленных форматов работы (благодаря более детализированным и гибким механизмам взаимодействия, используемому программному обеспечению и информационным системам), что способствует оптимизации затрат на трудовые ресурсы и повышению адаптивности (возможность найма госслужащих из других муниципалитетов региона без необходимости переезда, а не только тех, кто проживает в административном центре, а также привлечение молодых кадров и профессионалов в той или иной отрасли из бизнес-среды), что в том числе является пользой для развития системы управления.

Для того чтобы ГПМ внедрилось в качестве инструмента в проектную деятельность организации наилучшим образом – нами также рекомендуется вводить их с помощью методологии ускоренного внедрения.

Методология ускоренного внедрения представлена на рисунке 3.8 в виде дорожной карты, в которую интегрировано десять ключевых принципов. Данные принципы иллюстрируют шаги, которые, в теории, следуют линейному порядку. Однако с учётом сложной природы реальных изменений, данные шаги могут подвергаться повторению и изменению последовательности. Указанная методология представляет собой комплекс инструментов, предназначенных в том числе для эффективного управления рисками в течение всего жизненного цикла проекта.

До начала реализации всех мероприятий проекта необходимо выполнить ряд подготовительных работ – реализовать подготовительный этап проекта. По результатам подготовки и запуска проекта утверждается паспорт проекта и дорожная карта внедрения системы управления проектами.

ГПМ проводится рабочими группами или экспертными советами под надзором руководителя ОПВ. Первоначальное видение цели может быть уточнено на последующих этапах функционирования системы.

На первом (подготовительном) этапе внедрения ГПМ достигаются следующие целевые результаты:

- Запуск работы ключевых рабочих органов и достижение первых результатов;
- Формирование списка реализуемых проектов для внедрения ГПМ, учитывая ожидаемые результаты, сложности и ограничения;
- Отбор пилотных проектов для отработки процессов внедрения ГПМ: определение проектов, назначение ответственных, разработка уставов и календарных планов;
- Разработка необходимых регламентирующих документов внедрения ГПМ, включая положение о внедрении и регламент процессов управления проектами;
- Начало создания информационной системы управления проектами с использованием ГПМ: выбор исполнителя, разработка требований и создание макета-прототипа;
- Проведение обучения сотрудников, участвующих во внедрении системы управления проектами с применением ГПМ на пилотных проектах.

Отдельно стоит отметить, что в методологических решениях по внедрению ГПМ, разработка которых осуществляется ОПВ необходимо учитывать специфику государственного сектора, деятельности органа власти и нормативно-правовых актов (далее – НПА):

- работы в условиях нормативного ограничения, которое регулирует закупочные и конкурсные процедуры;
- НПА, которые регулируют полномочия и зоны ответственности ОПВ, разграничение зон ответственности разных органов власти, участвующих в проектах.

В рамках методологической поддержки при внедрении ГПМ на первоначальные этапы реализации полезным является привлечение специалистов, которые имеют опыт успешной реализации проектной деятельности с применением ГПМ на практике. Для участия в проектах привлекаются специалисты различного уровня и размера групп. Небольшие команды, состоящие из одного-двух человек с опытом управления проектами, занимаются разработкой процессов и шаблонов. Кроме того, в проекты могут быть вовлечены крупные группы специалистов, включающие десятки человек. Они выступают в качестве основы для проектных офисов и самостоятельно разрабатывают обширную документацию по проектам.

Впоследствии привлеченных специалистов из внешней среды отключают от процессов по итогам передачи требуемых компетенции специалистам организации. Подобный подход позволяет существенно сэкономить временные затраты на создании работающих на практике решений.

Таким образом, разработанные нами методические рекомендации отмечают, что необходимо для осуществления работ по успешному внедрению ГПМ:

- 1) Обучение и подготовка проектной команды к данным процессам. Требуется обучение, и поддержка сотрудников, участвующих в проектной деятельности. В целях улучшения взаимодействия между сотрудниками и повышения навыков в области управления проектами по ГПМ. Для чего могут потребоваться услуги внешних консультантов;

- 2) Создание прозрачности коммуникаций членов проектной команды. Необходимо настроить открытость и прозрачность взаимодействия между участниками проектной деятельности с применением ГПМ – руководящими проектом и заинтересованными сторонами, во избежание недопониманий (применение единой коммуникационной платформы и рабочей системы, которая будет наполнена всеми необходимыми инструментами для реализации ГПМ);

3) Итерационное совершенствование ГПМ. Необходимо осуществлять поэтапное внедрение ГПМ, с применением принципов сбора и работы с обратной связью, а также обеспечить итерационный подход для непрерывного процесса улучшений, с устранением неработающих инструментов управления.

Важно подчеркнуть, что для эффективной реализации ГПМ требуется не только понимание преимуществ и недостатков данного подхода, но и грамотное внедрение с учетом особенностей определенной организации. При следовании разработанным методическим рекомендациям, проектные офисы смогут осуществлять качественный процесс внедрения ГПМ, с гарантированным достижением успешности проектов и устойчивости системы.

В рамках третьей главы сформирована комплексная концепция методического инструментария по системному внедрению ГПМ в проектный менеджмент трех типов организации (коммерческие, некоммерческие и органы публичной власти), который включает методику применения (выбора вариации) ГПМ, механизмы управления проектами с использованием ГПМ и методические рекомендации по внедрению ГПМ, что позволяет нам сделать следующие выводы:

а) представленные в методике этапы позволяют не только оценить текущее состояние выстроенной проектной деятельности организации, уровень ее проектной зрелости, учесть специфику отрасли и типа организации, в которой осуществляется проектное управление, определить параметры проекта и управленческий контекст, но тщательно подойти к выбору вариации ГПМ на основе сформированной нами матрицы соответствия с наиболее подходящими продемонстрированными вариантами гибридизации;

б) разработанный механизм управления проектами с применением ГПМ способствует достижению большего эффекта для реализации управленческой деятельности в области проектного менеджмента и помогает рассмотреть, что ГПМ дополняет и улучшает многие из направлений

механизма, не только сам процесс реализации проектов, но и цели, задачи, принципы, методы, инструменты и другие элементы выстроенной проектной деятельности, что позволяет добиться целостности и достигнуть качественных изменений в результатах по обеспечению реализации проектов.

в) сформированные нами методические рекомендации по применению ГПМ позволяют выделить, что для осуществления работ по успешному внедрению необходимо: осуществлять поэтапное внедрение ГПМ, с применением принципов сбора и работы с обратной связью; проводить обучение и подготовку проектной команды к данным процессам; реализовывать прозрачность коммуникаций членов проектной команды; обеспечивать итерационное совершенствование ГПМ и выстраивать методологическую, организационную и технологическую поддержку.

Заключение

По итогам проведенного исследования обоснована необходимость развития методического инструментария внедрения гибридных проектных методов в управление проектами коммерческих и некоммерческих организаций, а также органов публичной власти. Данный вывод подтверждается полученными результатами и решенными в ходе исследования задачами.

В первой главе решались задачи выявления теоретического обоснования применения ГПМ к развитию системы менеджмента в организациях разных типов, обоснованию различий между подходами к управлению и формированию классификации, а также определению специфики систем проектного менеджмента в коммерческих и некоммерческих организациях, органах публичной власти, выделению ключевых параметров и нюансов методологической подсистемы.

Под ГПМ предложено понимать комбинацию лучших практик из двух или более неоднородных методов управления проектами, чаще всего гибких и классических, с формированием тем самым нового объединяющего их подхода. Также произведено разграничение между смешанными методами с одной стороны, которые объединяют несколько проектных практик из одной категории и гибридными с другой стороны, объединяющими разносторонние, в основном классические и гибкие методы.

Автором осуществлено сравнение гибких, классических и гибридных методов, которое продемонстрировало лучшую сбалансированность, универсальность и эффективность ГПМ для проектной деятельности, например, по таким факторам (пунктам сравнения) как: планирование, степень определенности конечного результата, темпы достижения тактических и стратегических целей.

На основе проанализированной теоретической базы 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 классификация 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», приложение Б, что позволяет понимать, какими способами может происходить гибридизация.

Проведённое разграничение КСУП (в коммерческих организациях) и СУПД (в органах публичной власти и НКО) позволяет рассматривать проектное управление не как универсальный набор процедур, а как институционально обусловленную систему, параметры которой определяются целевыми установками, режимами подотчётности и степенью внешнего нормативного регулирования. Установлено, что методологическая подсистема выступает центральным элементом обеих систем, поскольку именно она фиксирует допустимые жизненные циклы, требования к управленческим артефактам и правила адаптации, обеспечивая сопоставимость результатов при вариативности ГПМ. Данные выводы задают теоретическую рамку для аналитической части исследования и формируют основание для разработки методического инструментария, ориентированного на конструирование ГПМ.

Представленная диаграмма выбора метода управления проектами в СПД позволяет сделать выводы, что по мере усложнения проектов и процессов, а также увеличения хаотичности и неопределенности в системе возрастает и необходимость применения ГПМ. В связи с чем выделены также

важные элементы, которые необходимо учитывать в каждом механизме управления, такие как: комплементарные отношения, встроенный стабилизатор, адаптер, компенсаторная технология.

Во второй главе исследования решались задачи по анализу реализации проектной деятельности организациями различных типов, выявлению проблем, тенденций и полезной информации для разработки методического инструментария, а также определению особенностей сочетания актуальных практик и инструментов с применением ГПМ.

Реализация поставленных задач позволила выделить тезис о том, что необходимо учитывать существующий опыт коммерческих организаций, а также ОПВ и уже выполненные на практике апробации различных решений, что имеет значимую пользу для отмечаемой нами подготовки к более системному и комплексному внедрению ГПМ. Практические примеры и успешные практики применения ГПМ при создании платформы «ГосТех», в органах публичной власти, таких как Департамент информационных технологий города Москвы и других региональных Департаментов цифрового развития, а также в коммерческих организациях ПАО «Сбербанк», ПАО «МТС», ООО «Сибур Диджитал» продемонстрировали пользу для формирования методологической основы и регламентации процессов, а также последующей разработки методического инструментария.

Согласно рассмотренным профильным исследованиям в области проектного управления – ГПМ набирает популярность и во многих организациях по уровню использования находится наравне с классическими и гибкими методами, где-то даже превосходя их по объемам использования. Однако отмечено, что эффективность ГПМ определяется в первую очередь степенью его организационного освоения и методически обоснованного внедрения, что безусловно, в особенности учитывая специфику управления в ОПВ, регламентированных организациях и имеющихся ограничивающих факторах для внедрения гибкости – требует развития данного направления, расширения методической и нормативно-правовой базы, изучения,

устранения ограничивающих факторов и стандартизации целевого образа успешного применения ГПМ, а также учета сформированных ключевых факторов успешности внедрения и внешних детерминант (PESTLE-факторов).

Проведенный аналитический обзор также позволил заключить, что влияние русской модели управления на проектную деятельность носит не линейный, а многокомпонентный характер: одни ее характеристики ограничивают распространение гибких практик, тогда как другие формируют предпосылки для их адаптированного применения в рамках гибридных решений. Данное обстоятельство задает необходимость последующего эмпирического анализа не только организационных барьеров и драйверов внедрения ГПМ, но и механизмов их согласования с реально существующими управленческими паттернами. В этой логике разработка методического инструментария должна быть ориентирована на диагностику организационных параметров проектной среды, поскольку именно их учет обеспечивает обоснованность выбора конфигурации ГПМ и повышает вероятность его практической результативности.

Проведенное сравнение реализации проекта при классическом методе и при ГПМ продемонстрировало экономию трудозатрат более чем на 40% и относительное снижение продолжительность проекта на 15,4%, а также подтвердило, что наибольший организационно-экономический эффект достигается не при изолированном использовании 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.

Отмечено, что внедрение ГПМ имеет потенциал перехода к важным структурным и системным изменениям, имеющим положительный вектор при правильном подходе. К ним относятся сокращение затрачиваемого времени на реализацию проектов и финансовых нарушений, позитивное воздействие на экономические процессы, повышение эффективности процессов по цифровизации, улучшение мотивации сотрудников или государственных служащих, обеспечение притока молодых и высококвалифицированных специалистов.

В третьей главе исследования решались задачи по разработке и апробации методики применения гибридного метода, формированию механизма управления проектами с использованием гибридного метода и методических рекомендаций по обеспечению внедрения ГПМ.

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, механизма 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, управленческого контекста, на основе чего формируется каркас для выбора вариации ГПМ на основе матрицы соответствия. Апробация методики на примере проекта ПАО «Софтлайн» продемонстрировала, какие ГПМ лучше подходят для комплексных проектов внедренческо-поставочного типа и организаций, обладающих высокой проектной зрелостью, работающих в условиях сочетания договорной определенности и умеренной потребности в адаптации.

Реализация поставленных задач позволила обосновать, что внедрение ГПМ должно рассматриваться как процесс целенаправленной трансформации существующих механизмов управления проектами с учетом институциональной специфики коммерческих организаций, некоммерческого сектора и органов публичной власти. Механизмы с выделенным процессом внедрения ГПМ не только демонстрируют выявленные структурные различия и состав новых элементов, но и отображают 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, но и исключения ситуаций, когда при объединении, вместо того чтобы взять лучшее из гибких и классических методов, в связи с фрагментарной подготовкой к процессу получается обратное, а также в целом помогает развить данное направление в целях обеспечения системного и комплексного подхода к внедрению ГПМ.

Список сокращений и условных обозначений

В настоящей диссертации применяются следующие сокращения и обозначения:

ГПМ – гибридный(-ые) проектный(-ые) метод(-ы);

ИСУП – информационная система управления проектами;

ИИ – искусственный интеллект;

ИТ – информационные технологии;

КПЭ – ключевые показатели эффективности;

КСУП – корпоративная система управления проектами;

КЦ – координационный(-е) центр(-ы);

ПиП – проекты и процессы;

НКО – некоммерческая организация;

НПА – нормативные правовые акты;

ОПВ – орган публичной власти;

РКЦ – региональный(-ые) координационный(-е) центр(-ы);

СПД – система(-ы) проектной деятельности;

СУПД – система(-ы) управления проектной деятельностью.

Список литературы

Нормативные правовые акты

1. Российская Федерация. Законы. Конституция Российской Федерации. Статья 132. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации [принят Государственной Думой 21 октября 1994 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

3. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [принят Государственной Думой 21 декабря 2001 года]. – Справочно-правовая система «Консультант Плюс». – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

4. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [Указ Президента Российской Федерации от 28 февраля 2024 года № 145]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : Законодательство : Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 10.02.2026).

5. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года [Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 года № 309]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс» : Законодательство : Версия Проф. – Текст : электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.10.2025).

6. О требованиях к порядку создания, развития, ввода в эксплуатацию, эксплуатации и вывода из эксплуатации государственных

информационных систем и дальнейшего хранения содержащейся в их базах данных информации (с изменениями и дополнениями) [Постановление Правительства Российской Федерации от 6 июля 2015 года № 676]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 21.02.2026).

7. Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации [Постановление Правительства Российской Федерации от 31.10.2018 № 1288 (редакция от 06.11.2025)]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 01.02.2026).

8. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти [Распоряжение Минэкономразвития России от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ]. – Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»: Законодательство: Версия Проф. – Текст: электронный. – URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 09.03.2026).

Стандарты

9. ГОСТ Р 54869-2011 Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом = Project management. Requirements for project management : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 22 декабря 2011 г. № 1582-ст : введен впервые : дата введения 2012-09-01 / разработан АНО «Центр стандартизации управления проектами» // АО «Кодекс». – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089604> (дата обращения: 15.12.2025).

10. ГОСТ Р 54870-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению портфелем проектов = Project management. Requirements for projects portfolio management : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 22 декабря 2011 г. № 1583-ст : введен впервые : дата введения 2012-09-01 / подготовлен Автономной некоммерческой организацией «Центр стандартизации управления проектами» (АНО «Центр стандартизации управления проектами») // АО «Кодекс». – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089605> (дата обращения: 05.02.2026).

11. ГОСТ Р 54871-2011. Проектный менеджмент. Требования к управлению программой = Project management. Requirements for program management : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 22 декабря 2011 г. № 1584-ст : введен впервые : дата введения 2012-09-01 / подготовлен Автономной некоммерческой организацией «Центр стандартизации управления проектами» (АНО «Центр стандартизации управления проектами») // АО «Кодекс». – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200089606> (дата обращения: 05.02.2026).

12. ГОСТ Р ИСО 21502-2024. Управление проектами, программами и портфелями. Руководство по управлению проектами = Project, programme and portfolio management. Guidance on project management : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 2 ноября 2024 г. № 1599-ст : введен впервые : дата введения 2022-11-02 / подготовлен обществом с ограниченной ответственностью «НИИ экономики связи и информатики «Интерэкомс» (ООО «НИИ «Интерэкомс») совместно с ГК «Проектная ПРАКТИКА» на основе собственного перевода на русский язык англоязычной версии стандарта // АО «Кодекс». – Текст : электронный. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1310068373> (дата обращения: 05.03.2026).

Книги, монографии

13. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – Москва : Альпина Паблишер, 2026. – 368 с. – ISBN 978-5-9614-2223-8.

14. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Переведено с английского под редакцией Ю.Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург : Питер, 2011. – 512 с. – ISBN 978-5-459-00358-1.

15. Особенности публичного управления в современной России : монография / О.Г. Александров, Р.Р. Вафин, В.В. Запарий [и др.] ; под общей редакцией Т.М. Резер. – Екатеринбург : Издательство Уральского университета, 2018. – 154 с. – ISBN 978-5-7996-2507-8.

16. COBHET-Agile: руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях. – Москва : Ассоциация COBHET ; Новые печатные технологии, 2020. – 144 с. – ISBN 978-5-6045241-2-1.

17. Современные корпоративные стратегии и технологии в России : монография / коллектив авторов ; под научной редакцией И.Ю. Беляевой, О.В. Даниловой. – Москва : Финансовый университет, 2018. 458 с. – ISBN 975-5-7609-1341-8.

18. Управление проектами в условиях цифровой трансформации / М.Ю. Маковецкий, Н.В. Артемьев, Е.С. Митяков [и др.]. – Москва : Московский университет имени С.Ю. Витте, 2024. – 210 с. – ISBN 978-5-9580-0741-7.

Авторефераты диссертаций

19. Шедько, Ю.Н. Совершенствование механизмов управления устойчивым развитием региона : специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством : региональная экономика : автореферат

диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Шедько Юрий Николаевич ; Финансовый университет. – Москва, 2016. – 44 с. – Библиогр.: с. 30-31. – Место защиты: Финансовый университет.

Статьи

20. Аверин, А.С. Управление социально-экономическими проектами как фактор комплексного развития новых территорий / А.С. Аверин, Т.В. Братарчук, О.К. Четвериков // Экономика строительства. – 2025. – № 3. – С. 234-236. – ISSN 0131-7768.

21. Андреева, Т.Е. Применимость модели создания знаний SECI в российском культурном контексте: теоретический анализ / Т.Е. Андреева, И.А. Ихильчик // Российский журнал менеджмента. – 2009. – № 3. Том 7. – С. 3-20. – ISSN 1729-7427.

22. Антонова, А.С. Сравнительный анализ методов планирования субподрядных работ / А.С. Антонова, К.А. Аксенов // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 3. – ISSN 2070-7428. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=13388> (дата обращения: 02.03.2026).

23. Апенько, С.Н. Диалектическая связь гибкости и устойчивости системы управления проектами / С.Н. Апенько, Ю.А. Фомина, М.А. Романенко // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2018. – № 4 (34). – С. 167-173. – ISSN 1998-5320.

24. Белова, Ю.И. Направления развития инструментария управления проектной деятельностью НКО / Ю.И. Белова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2017. – № 1А. Том 7. – С. 77-87. – ISSN 2222-9167.

25. Бельский, И.Н. Комплексный анализ методологий управления проектами: оценка эффективности гибридных подходов и адаптационных стратегий / И.Н. Бельский, Т.Б. Климова // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2024. – № 4. Том 10 – С. 110-119. – ISSN 2408-9346.

26. Благов, Ю.Е. Р. Эдвард Фримен и концепция заинтересованных сторон (предисловие к разделу) / Ю.Е. Благов // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2012. – № 1. – С. 109-116. – ISSN 1605-7953.

27. Борщевский, Г.А. Становление и развитие проектного управления на федеральном уровне в России / Г.А. Борщевский // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2020. – № 3. – С. 3-37. – ISSN 2073-2643.

28. Буртонова, Г.Б. Специфика формирования современного российского и западного менеджмента / Г.Б. Буртонова, С.Э. Желаева, Т.К. Хамаганова // Экономические науки. – 2020. – № 193. – С. 28-34. – ISSN 2072-0858.

29. Васильев, А.И. Организация проектного управления в органах государственной власти / А.И. Васильев, С.Е. Прокофьев // Управленческие науки. – 2016. – № 4. – С. 44-52. – ISSN 2304-022X. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://elib.fa.ru/art2016/bv4231.pdf/download/bv4231.pdf> (дата обращения: 12.04.2025).

30. Влияние цифровизации на эффективность государственного управления / Ю.В. Рагулина, А.А. Хачатурян, Т.В. Бутова [и др.] // Экономическое развитие России. – 2025. – № 8. Том 32. – С. 160-164. – ISSN 2306-5001.

31. Волков, А.Д. Измерение социокультурных характеристик по шести показателям модели Хофстеде: апробация инструментария для расчета значений на индивидуальном уровне / А.Д. Волков, А.О. Аверьянов, Н.А. Рослякова [и др.] // Вестник Института социологии. – 2024. – № 1. Том 15. – С. 43-69. – eISSN 2221-1616.

32. Волков, А.Д. Сопоставление методик Хофстеде и Минкова для измерения социокультурных характеристик / А.Д. Волков, А.О. Аверьянов,

Н.А. Рослякова // Вестник Института социологии. – 2025. – № 2. Том 16. – С. 108-134. – eISSN 2221-1616.

33. Воронцов, Д.Е. Актуальность применения гибридных подходов управления проектами по созданию цифровых продуктов / Д.Е. Воронцов // Управленческий учет. – 2022. – № 9-3. – С. 257-265. – ISSN 1814-8476.

34. Воронцов, Д.Е. Применение гибких подходов управления проектами в госуправлении / Д.Е. Воронцов // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 2 (58). – С. 28-37. – ISSN 2219-1453.

35. Вылгина, Ю.В. Гибридные методики управления проектами в госсекторе: синтез Waterfall и Agile / Ю.В. Вылгина, Г.А. Баландин // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 6. – С. 34-42. – ISSN 2712-7516.

36. Гершанок, А.А. Метаморфоза парадигмы государственного управления и новые требования к квалификационным характеристикам госслужащих / А.А. Гершанок, Я.Г. Ломоносова // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. – 2023. – № 3. – С. 323-333. – ISSN 2500-3372.

37. Губернаторов, А.М. Проектное управление в развитие реального сектора экономики в условиях цифровизации / А.М. Губернаторов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 3. – С. 11-18. – ISSN 1818-4057.

38. Гутников, О.В. Классификация юридических лиц в современном корпоративном праве: организационно-правовые формы и критерии их разграничения / О.В. Гутников // Право. Журнал Высшей школы экономики. – 2022. – № 2. – С. 128-163. – ISSN 2072-8166.

39. Григорьева, В.В. Методология корпоративной системы управления проектами в организации / В.В. Григорьева, А.В. Аверин // Вестник Московского финансово-юридического университета МФЮА. – 2024. – № 4. – С. 247-260. – ISSN 2224-669X.

40. Дмитриева, М.А. Цифровые тренды в стратегическом управлении и существующие ИТ-риски / М.А. Дмитриева, Ю.Н. Шедько // Управленческие науки. – 2023. – № 13 (2). – С. 6-15. – ISSN 2304-022X.

41. Дондоков, Ж.Д. Гражданско-правовой анализ категории «публичное юридическое лицо» на примере юридических лиц - органов публичной власти / Дондоков Ж.Д. // Актуальные проблемы российского права. – 2024. – № 4. Том 19. – С. 53-65. – ISSN 1994-1471.

42. Дорофеев, А.Н. Анализ цифровизации государственного управления: инновации и перспективы / А.Н. Дорофеев, О.В. Панина, А.Ж. Зубец [и др.] // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка металлов давлением. – 2022. – № 11. – С.100-105. – ISSN 0234-8241.

43. Дорошенко, Н.Н. Формирование методологии управления проектами в условиях нестабильной внешней среды / Н.Н. Дорошенко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – № 12А. Том 13. – С. 239-250. – ISSN 2222-9167.

44. Едророва, В.Н. Методы, методология и логика научных исследований / В.Н. Едророва, А.О. Овчаров // Экономический анализ: теория и практика. – 2013. – № 9 (312). – С. 14-23. – ISSN 2073-039X.

45. 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.

46. Завалько, Н.А. Эффективность системы государственного управления / Н.А. Завалько, О.В. Панина, Т.В. Бутова // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-3 (76). – С. 117-119. – ISSN 1999-2300.

47. Зеленский, А.А. Онтологические аспекты проблемы реализуемости управления сложными системами / А.А. Зеленский, А.А. Грибков // Философская мысль. – 2023. – № 12. – С. 21-31. – ISSN 2409-8728. – Текст : электронный. – DOI 10.25136/2409-8728.2023.12.68807. – URL: <https://www.elibrary.ru/vivnfq> (дата обращения: 02.03.2026).

48. Измайлова, М.А. Современные тенденции рынка труда: формы занятости, квалификации, управленческие подходы / М.А. Измайлова // Вопросы региональной экономики. – 2025. – № 2 (63). – С. 66-75. – ISSN 2078-4023.

49. Ильина, О.Н. Корпоративная система управления проектами: системный подход / О.Н. Ильина // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2017. – № 2. Том 6. – С. 3-12. – eISSN 2587-6279.

50. Исаков, Н.А. Проектное управление в органах власти. Основные аспекты организации и внедрения / Н.А. Исаков // Евразийское Научное Объединение. – 2021. – № 3-3 (73). – С. 199-201. – ISSN 2411-1899.

51. Исаков, Н.А. Перспективы внедрения системы адаптивного проектного управления в органах государственной власти / Н.А. Исаков // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 10 (147). – С. 1118-1120. – ISSN 1999-2300.

52. Кетова, Л.П. Развитие проектного подхода до приоритетного в государственном управлении России (2018 г. - настоящее время) / Л.П. Кетова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 1. – С. 66-72. – ISSN 1818-4057.

53. Кирсанов, Н.Ю. Возникновение и развитие концепции бережливого производства / Н.Ю. Кирсанов // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 6. – С. 91-96. – ISSN 1818-4057.

54. Комаров, В.В. Комплементарность управленческой команды: основные характеристики, функции, факторы формирования и развития / В.В. Комаров // Институт психологии Российской академии наук. Социальная и экономическая психология. – 2025. – № 3 (39). Том 10. – С. 246-279. – eISSN 2542-0852.

55. Костенко, Е.П. Эволюция ситуационного подхода в менеджменте / Е.П. Костенко // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2012. – № 2. – С. 100-106. – ISSN 2079-1690. – Текст : электронный.

– DOI отсутствует. – URL: <https://www.elibrary.ru/qaviyf> (дата обращения: 26.05.2025).

56. Котовская, М.А. Особенности теории ограничений систем Голдратта и метода критической цепи в области календарного планирования строительных проектов / М.А. Котовская // Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 4. – ISSN 2070-7428. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=14374> (дата обращения: 02.03.2026).

57. Кравец, Е.О. Дефиниция понятий «управление проектами» и «проектное управление» / Е.О. Кравец, Н.Н. Вертиль // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – № 3 (23). – С. 105-110. – ISSN 2519-2019.

58. Красюкова, Н.Л. Анализ подходов к формированию системы мониторинга и контроля реализации федеральных проектов / Н. Л. Красюкова, О.В. Панина // Финансовая жизнь. – 2020. – № 3. – С. 40-43. – ISSN 2218-4708.

59. Красюкова, Н.Л. Становление проектного управления в органах государственной власти современной России / Н.Л. Красюкова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 8 (109). – С. 218-222. – ISSN 1999-2300.

60. Кривцов, А.И. Концепции управления изменениями / А.И. Кривцов // Фундаментальные исследования. – 2014. – № 12-3. – С. 572-577. – ISSN 1812-7339.

61. Крикушенко, М.В. Управление изменениями в системе проектного управления в публичном секторе / М.В. Крикушенко // Первый экономический журнал. – 2024. – № 7 (349). – С. 126-132. – ISSN 2782-5183.

62. Кулиев, Р.З. Гибридные методы проектного управления с применением Agile-коучинга в условиях многозадачности и неопределенности / Р.З. Кулиев, А.Г. Дмитриев // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 5. – С. 760-764. – ISSN 2307-180X.

63. Купряшин, Г.Л. О перспективах третьей волны парадигмы цифрового государственного управления / Г.Л. Купряшин, А.Е. Шрамм // Государственное управление. Электронный вестник. – 2021. – № 84. – С. 256-276. – eISSN 2070-1381.

64. Мак, Н.И. Организационно-управленческая модель проектного управления и ключевые показатели результативности государственных проектов / Н.И. Мак // Вестник Евразийской науки. – 2022. – № 2. Том 14. – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://esi.todav/PDF/26ECVN222.pdf>. (дата обращения: 12.02.2026).

65. Маковецкий, М.Ю. Особенности становления российского менеджмента / М.Ю. Маковецкий, Д.В. Рудаков // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – № 1 (36). – С. 79-86. – ISSN 2587-554X.

66. Матиашвили, В.М. Концепт «ограниченной рациональности» в контексте управления организационными изменениями / В.М. Матиашвили // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2015. – № 1 (37). – С. 148-154. – ISSN 1811-5942.

67. Минков, М. Эволюция модели культурных измерений Хофстеде: параллели между объективной и субъективной культурой / М. Минков, Б. Соколов, И. Ломакин // Социологическое обозрение. – 2023. – № 3. Том 22. – С. 287-317. – ISSN 1728-192X.

68. Митрофанова, Я.С. Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса / Я.С. Митрофанова // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2020. – № 3 (42). – С. 42-48. – ISSN 2221-5689.

69. Молотков, Ю.И. Система управления проектной деятельностью в органах власти Российской Федерации / Ю.И. Молотков // Профессиональное образование в современном мире. – 2019. – № 2. Том 9. – С. 2720-2734. – ISSN 2224-1841.

70. Неизвестный, С.И. Гибридный процесс управления проектным офисом холдинга / С.И. Неизвестный, Р.Ю. Галин // Проблемы теории и практики управления. – 2022. – № 3. – С. 85-105. – ISSN 0234-4505.

71. Нигматуллин, Р.К. Гибкие, классические и гибридные методологии управления проектами: преимущества и недостатки / Р.К. Нигматуллин, А.Г. Дмитриев // Путеводитель предпринимателя. – 2023. – № 2. Том 16. – С. 70-78. – ISSN 2073-9885.

72. Очаковская, В.А. Адаптация традиционного подхода к управлению проектами под Stage-Gate модель / В.А. Очаковская, В.П. Масловский // Кадровик. – 2020. – № 4. – ISSN 2074-0107.

73. Палилов, Ф.Б. От классической школы к Менеджменту 4.0: эволюция идей основных школ управленческой мысли на пути к четвертой промышленной революции / Ф.Б. Палилов, В.Ю. Гарнова // Лидерство и менеджмент. – 2023. – № 4. Том 10. – С. 1109-1124. – ISSN 2410-1664.

74. Панина, О.В. Модель реализации стратегии цифровой трансформации государственного управления в Российской Федерации / О.В. Панина // Менеджмент и бизнес-администрирование. – 2023. – № 2. – С. 85-96. – ISSN 2075-1826.

75. Панина, О.В. Современные практики мягкого управления как инструмент совершенствования государственного менеджмента / О.В. Панина // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 8 (109). – С. 1063-1065. – ISSN 1999-2300.

76. Парфентьев, М.В. История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам / М.В. Парфентьев // Финансы и управление. – 2025. – № 4. – С. 73-87. – eISSN 2409-7802. – Текст : электронный. – DOI 10.25136/2409-7802.2025.4.76390. – URL: <https://www.elibrary.ru/ruxdsh> (дата обращения: 02.03.2026).

77. Патутина, Н.А. Теоретическое обоснование модели механизма реализации проектного управления в системе публичной власти

Российской Федерации / Н.А. Патутина // Вестник МГПУ. Серия: Экономика. – 2024. – № 1 (39). – С. 117-129. – ISSN 2312-6647.

78. Первухин, Д.В. Сравнительный анализ теоретических моделей каскадных, итеративных и гибридных подходов к управлению жизненным циклом ИТ-проекта / Д.В. Первухин, Е.А. Исаев, Г.О. Рытиков [и др.] // Бизнес-информатика. – 2020. – № 1. Том 14. – С. 32–40. – ISSN 2587-814X.

79. Петровская, О.А. Система обучения персонала как управленческий ресурс организации / О.А. Петровская // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 1: Регионоведение: философия, история, социология, юриспруденция, политология, культурология. – 2009. – № 2. – С. 70-76. – ISSN 2410-3691.

80. Попадюк, Н.К. Трансформация организационно-управленческих отношений под влиянием новой социально-экономической повестки / Н.К. Попадюк // Экономика. Налоги. Право. – 2023. – № 4. Том 16. – С. 98-105. – ISSN 1999-849X.

81. Раменская, Л.А. Обзор лучших практик формирования систем управления государственными приоритетными проектами на региональном уровне / Л.А. Раменская, Я.В. Савченко // Российское предпринимательство. – 2018. – № 12. Том 19. – С. 3751-3766. – ISSN 1994-6937.

82. Раменская, Л.А. Современные тренды проектного управления через призму профессиональных стандартов «новой волны» / Л.А. Раменская, Д.С. Воронов // Управленческий учет. – 2022. – № 12-3. – С. 778-784. – ISSN 1814-8476.

83. Решетникова, И.Г. Анализ методов управления проектом / И.Г. Решетникова, М.С. Гусарова, А.В. Копытова // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – № 1-1. Том 9. – С. 13-19. – ISSN 2222-9167.

84. Савина, А.Г. Теоретико-методологические основы ИТ-обеспечения корпоративной системы управления проектами в проектно-ориентированных организациях / А.Г. Савина, Л.И. Малявкина,

Д.А. Савин // Вестник ОрелГИЭТ. – 2020. – № 3 (53). – С. 26-32. – ISSN 2076-5347.

85. Савченко, Я.В. Методические основы формирования корпоративной системы управления высокотехнологичными проектами в сфере НИОКР / Я.В. Савченко, Н.Г. Боярских // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. – 2020. – № 2. Том 20. – С. 148-157. – ISSN 1994-2540.

86. Савченко, Я.В. Особенности проектов по внедрению и совершенствованию корпоративных систем управления проектами / Я.В. Савченко, А.М. Булатов // Экономика, предпринимательство и право. – 2018. – № 2. Том 8. – С. 73-80. – eISSN 2222-534X.

87. Савченко, Я.В. Развитие системы управления проектной деятельностью в органах государственной власти на мезоуровне / Я.В. Савченко // Управленец. – 2018. – № 6. Том 9. – С. 58-67. – ISSN 2218-5003.

88. Савченко, Я.В. Разработка компонентов корпоративной системы управления проектами с учетом стадии жизненного цикла организации / Я.В. Савченко, А.И. Харланова // Известия Дальневосточного федерального университета. Экономика и управление. – 2020. – № 2 (94). – С. 81-93. – ISSN 2311-2271.

89. Степанов, В.В. Гибридизация специальной лексики современного финансового дискурса в английском и русском языках / В.В. Степанов // Язык, литература и культура как грани межкультурного общения : материалы международного научного семинара, Прага, 26-02 октября 2014 года / Ответственный редактор : О.Д. Вишнякова. – Прага : ООО «Градиент», 2015. – С. 261-273. – Текст : электронный. – URL: <https://www.elibrary.ru/uyloeb> (дата обращения: 22.10.2025).

90. Суряднов, В.В. Адаптация новых экономических инструментов и технологий управления к специфике деятельности подведомственных

учреждений государственных органов / В.В. Суряднов // Общество: политика, экономика, право. – 2022. – № 7. – С. 37-44. – ISSN 2071-9701.

91. 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.

92. 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).

93. 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.

94. 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).

95. 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.

96. 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.

97. 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.

98. Ткаченко, И.Н. Стейкхолдеры публичного управления: научный обзор современных исследований / И.Н. Ткаченко // Вестник Евразийской науки. – 2023. – № 6. Том 15. – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://esj.today/PDF/40ECVN623.pdf> (дата обращения: 11.02.2026).

99. Тумасян, А.М. Модификация модели Stage-Gate для инвестиционной оценки инновационных проектов: от контроля к управлению знанием / А.М. Тумасян // Прогрессивная экономика. – 2025. – № 12. – С. 292–308. – eISSN 2713-1211. – Текст : электронный. – DOI 10.54861/27131211_2025_12_292. – URL: <https://progressive-economy.ru/wp-content/uploads/2025/12/modifikacziya-modeli-stage-gate.pdf> (дата обращения: 15.04.2025).

100. Ушаков, Д.С. Классификация и описание современных подходов и методик управления проектами / Д.С. Ушаков // Вестник Московской международной академии. – 2022. – № 2. – С. 203-209. – ISSN 2541-8343.

101. Фадейкина, Н.В. Место менеджмента публичных ценностей в системе нового государственного и муниципального менеджмента / Н.В. Фадейкина, В.В. Новоселов, Р.В. Глущенко // Сибирская финансовая школа. – 2019. – № 2 (133). – С. 3-8. – ISSN 1993-4386.

102. Филатов, В.В. Управление качеством на основе цикла Деминга-Шухарта в условиях изменений / В.В. Филатов, И.А. Рамазанов, В.В. Безпалов [и др.] // Журнал прикладных исследований. – 2022. – № 8. Том 4. – С. 336-341. – ISSN 2712-7516.

103. Фоменко, Н.М. Проектное управление и управление проектами: опыт, отличия, тенденции и перспективы развития / Н.М. Фоменко, Ф.Д. Сафонов // Лидерство и менеджмент. – 2024. – № 3. Том 11. – С. 1215-1232. – ISSN 2410-1664.

104. Хромов, А.В. Анализ моделей жизненного цикла программного и информационного обеспечения автоматизированных систем органов государственного управления / А.В. Хромов // Известия ТРТУ. – 2003. – № 4 (33). – С. 44-48. – ISSN 1999-9429. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.elibrary.ru/kvhqkz> (дата обращения: 02.03.2026).

105. Царенко, А.С. Проекты «Бережливый регион», «Бережливая поликлиника», «Бережливый город» как шаги на пути создания «Бережливого Правительства»: оценка реализации лин-инициатив в государственном секторе РФ / А.С. Царенко, О.Ю. Гусельникова // Государственное управление. Электронный вестник. – 2019. – № 73. – eISSN 2070-1381. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.elibrary.ru/ouncxa> (дата обращения: 23.02.2022).

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

107. Цветков, В.Я. Отношения комплементарности и соответствия в информационных системах / В.Я. Цветков // Образовательные ресурсы и технологии. – 2018. – № 4 (25). – С. 66-74. – eISSN 2312-5500. – Текст : электронный. – DOI 10.21777/2500-2112-2018-4-66-74. – URL: <https://vestnik-muiv.ru/upload/iblock/1fa/1fa4a89ed6e96aa349a5947dd4b3078c.pdf> (дата обращения: 23.02.2026).

108. Шаюк, Е.И. Проблемные вопросы внедрения гибкого проектного управления в деятельность органов государственной власти / Е.И. Шаюк // Вестник Академии знаний. – 2023. – № 3 (56). – С. 474-477. – ISSN 2304-6139.

109. Шаюк, Е.И. Формирование организационно-управленческой модели внедрения гибких методов проектного управления в органах власти в Российской Федерации / Е.И. Шаюк // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2023. – № 5-2. – С. 338-344. – ISSN 1818-4057.

110. Шедько, Ю.Н. Управление в органах власти и государственных корпорациях в условиях неопределенности и риска / Ю.Н. Шедько, М.Н. Власенко, А.П. Дронов // Вестник Евразийской науки. – 2019. – № 4. Том 11. – С. 9. – ISSN 2588-0101. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN419.pdf> (дата обращения: 12.04.2022).

111. Шмелева, А.С. Алгоритм выбора методологии управления цифровыми инновационными проектами / А.С. Шмелева // Журнал исследований по управлению. – 2022. – № 2. Том 8. – С. 10-21. – eISSN 2500-3291. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/50372/view> (дата обращения: 04.09.2025).

Электронные ресурсы

112. 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).

113. 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).

114. Алферов, П. Национальные особенности управления / ООО «Инфостарт» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://infostart.ru/pm/1919101/> (дата обращения: 17.02.2026).

115. Алферов, П. Победа над хаосом: как можно эффективно управлять проектами в России / Большие идеи : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://big-i.ru/kompaniya/menedzhment/802083> (дата обращения: 17.02.2026).

116. Ананьин, В. Особенности национального управления. Часть 1. Российская действительность и западные практики управления. Жизненный цикл инцидента / В. Ананьин // Управляем предприятием. – 2014. – № 10 (45). – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://upr.ru/upload/iblock/fd2/Ananyin-2.pdf> (дата обращения: 17.02.2026).

117. База знаний SAFe® Russia // «Лидеры изменений» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://communities.changeleaders.ru/wp-content/uploads/2023/09/baza-znaniy-safe%C2%AE-russia.pdf> (дата обращения: 11.03.2026).

118. Гибридная модель ГосAgile: как совместить гибкость и контроль в государственных ИТ-проектах / TAdviser : деловой портал. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/875652> (дата обращения: 11.01.2026).

119. Гибридное управление в эпоху перемен: Материалы круглого стола 19 ноября 2021 г. / ГК «Проектная ПРАКТИКА» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://blog.pmppractice.ru/2021/11/24/kruglui-stol-2021/> (дата обращения: 14.11.2023).

120. 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).

121. Единая цифровая платформа ГосТех / ФКУ «Государственные технологии» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://platform.gov.ru/> (дата обращения: 10.01.2026).

122. Изменчивость современного мира меняет подходы к проектному управлению / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в

течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://ac.gov.ru/news/page/izmencivost-sovremennogo-mira-menaet-podhody-k-proektnomu-upravleniu-27093> (дата обращения: 09.11.2023).

123. Исследование российского рынка систем управления проектами / ГК «НАУМЕН» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://clck.ru/3T2WXz> (дата обращения: 10.01.2026).

124. Исследование «Современные практики управления проектами 2022-2024» / Московская школа управления Сколково : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://clck.ru/3T2U7v> (дата обращения: 10.01.2026).

125. Лайнс, М. Строгая реализация скорых методов разработки / М. Лайнс, С. Амблер // ООО «Издательство «Открытые системы» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.osp.ru/os/2012/04/13015775> (дата обращения: 12.01.2026).

126. Малахов, А. Премьера гибридного метода Парацельс ПиЭм с опозданием / PMLogix : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://pmlogix.ru/premera-gibridnogo-metoda-paracels-piem-s-opozdaniem/> (дата обращения: 10.11.2023).

127. Методические рекомендации по организации производственного процесса разработки государственных информационных систем с учетом применения итерационного подхода к разработке / ФКУ «Государственные технологии» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://platform.gov.ru/> (дата обращения: 10.01.2026).

128. Навигатор цифровой трансформации: Agile-подход в государственном управлении: электронное издание / под редакцией Е.Г. Потаповой. – Москва : РАНХиГС, 2019. – 162 с. – Текст : электронный. – ISBN отсутствует. – URL: <https://gosagile.cdto.ranepa.ru/> (дата обращения: 15.11.2025).

129. Онлайн руководство P3.Express / P3.Express : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://p3.express.ru/> (дата обращения: 10.11.2023).

130. Отчет Правления СОВНЕТ о работе за 2024 год / СОВНЕТ : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://clck.ru/3T2TqJ> (дата обращения: 15.11.2025).

131. Павлов, А. Энциклопедия гибридных методов управления проектами / PRO Качество : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/> (дата обращения: 10.01.2025).

132. Переход на agile: опыт Самарского ПФР / Издательский дом «Бюджет» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://bujet.ru/article/383912.php> (дата обращения: 22.04.2023).

133. Перечень поручений по итогам заседания Госсовета / Администрация Президента России : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/assignments/orders/70421> (дата обращения: 01.05.2023).

134. ПМ Форсайт - Отраслевое решение по управлению проектной деятельностью / ГК «Проектная практика» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://pmforesight.ru/download/Foresight_Government.pdf (дата обращения: 01.05.2023).

135. Практика применения проектного управления: Сборник конференции 18-19 ноября 2021 г. / Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://ac.gov.ru/uploads/2-Publications/analitika/2022/_%D1%87.2_web.pdf (дата обращения: 17.11.2023).

136. Программа профессиональной переподготовки «Менеджер проектов» / АНО ДПО «Образовательные технологии Яндекса» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. URL: <https://practicum.yandex.ru/project-manager/> (дата обращения: 10.01.2026).

137. Рахманов, В.В. О создании ГИС на платформе «ГосТех» доклад от 18.08.2022 / Всероссийский форум «Цифровая Эволюция» : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: https://digitalregion.ru/storage/filemanager/presentation_18082022/3/rakhmanov-v-o-sozdanii-gis-na-platfome-gostekh.pdf (дата обращения: 10.01.2026).

138. РКЦ помогают социально-экономическому развитию регионов / Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – Текст : электронный. – URL: <https://ac.gov.ru/news/page/rkc-pomogaut-socialno-ekonomiceskomu-razvitiu-regionov-27678> (дата обращения: 17.11.2023).

139. Руководство к своду знаний по управлению проектом (Руководство РМВОК) = A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) / Институт управления проектами. Шестое издание. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2017. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://datafinder.ru/files/datavault/PMBOK-6th-Edition-Ru.pdf> (дата обращения: 12.04.2023).

140. Руководство к своду знаний по управлению проектом и Стандарт управления проектом (Руководство РМВОК) // Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), Седьмое издание, 2021. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://alexeyit.ru/file/pm-rus.pdf> (дата обращения: 12.02.2026).

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

142. Современный подход: гибридные методологии управления проектами / Медиа Нетологии : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://netology.ru/blog/08-2023-hybrid-project-management-methodics> (дата обращения: 12.04.2023).

143. Стандарт управления проектами PMBOK 8: чего ожидать от новой версии / PM HUB : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://pmhub.ru/blog/pmbok-8-standard-overview> (дата обращения: 12.02.2026).

144. Статистика поисковых запросов / Яндекс Вордстат : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://wordstat.yandex.ru/> (дата обращения: 25.03.2026).

145. Тверитина, И. Гибридные методологии управления проектами в госсекторе: от четких ГОСТ до гибких подходов / Тала : деловое сетевое издание. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://tala.ru/publications/gibridnye_metodologii_upravleniya_proektami_v_gossectore_ot_chetkikh_gost_do_gibkikh_metodologiy_35590/ (дата обращения: 25.03.2026).

146. Текущее состояние и тенденции развития проектного управления в России 2024 / АНО «Центр оценки и развития проектного управления» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.isopm.ru/download/Otchet_B1.pdf (дата обращения: 15.04.2025).

147. Тренды проектного управления 2024-2025 гг. / НПЦ «БизнесАвтоматика» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://npc.ba/press/blogs/trendy-proektnogo-upravleniya-2024-2025-gg> (дата обращения: 03.02.2026).

148. Удвоение ROI после внедрения информационной системы управления проектами / ООО «Аванта Консалтинг» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.advantagroup.ru/blog/udvoenie-roi-posle-vnedrenia/> (дата обращения: 03.02.2026).

149. Управление ИТ-проектами на базе программного продукта ПАО «Ростелеком» / ООО «РТК ИТ» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://sz-rt.ru/upravlenie-it-proektami-na-baze-programmnogo-produkta-pao-rostelekom> (дата обращения: 10.01.2026).

150. Цифровое управление проектами / АНО «Радиочастотный спектр» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://rspectr.com/articles/czifrovoye-upravlenie-proektami> (дата обращения: 03.02.2026).

151. Agile и бирюзовые организации - ответ менеджмента на вызовы новой промышленной революции / Максим Цепков : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://mtsepkov.org/AgileTealOrg-PIRbook> (дата обращения: 22.03.2023).

152. Agile и Waterfall в 2024 году: почему бизнес в России выбирает гибридные методологии управления проектами / ООО «КТ Групп» : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.kt-team.ru/blog/agile-waterfall-2024-russia-hybrid-project-management> (дата обращения: 10.03.2026).

Источники на иностранном языке

153. Алтухова, Н.Ф. Concept for a new approach to project management in the activities of public servants = Концепция нового подхода к управлению проектами в деятельности государственных служащих / Н.Ф. Алтухова, Е.В. Васильева, Б.Б. Славин // Бизнес-информатика. – 2016. – № 4 (38). – С. 60-69. – ISSN 1998-0663.

154. Comparison between AgilePM v3 versus v2 / Henny Portman : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://hennyportman.wordpress.com/2024/12/18/comparison-between-agilepm-v3-versus-v2/> (дата обращения: 15.03.2026).

155. Gemino, A. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? / A. Gemino, B.H. Reich, P.M. Serrador // *Project Management Journal*. – 2021. – № 2. Volume 52. – P. 161-175. – ISSN 8756-9728.

156. Heeager, L.T. How Agile Methods Inspire Project Management - The Half Double Initiative / L.T. Heeager, P. Svejvig, B.R. Schlichter // *International Research Workshop on IT Project Management*. – 2016. – P. 13. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://www.researchgate.net/publication/338410248_How_Agile_Methods_Inspire_Project_Management_-_The_Half_Double_Initiative (дата обращения: 15.01.2026).

157. How to use PRINCE2 with agile ways of working / Brendan Martin : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://clck.ru/3T2WUV> (дата обращения: 12.04.2024).

158. Hybrid project management manifesto / Binfire : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto/> (дата обращения: 23.02.2026).

159. Koceska, N. Hybrid project management as a new form of project management / N. Koceska, S. Koceski // *Journal of Applied Economics and Business*. – 2022. – № 4. Volume 10. – P. 16-23. – ISSN 1857-8721.

160. Lean management or agile? The right answer may be both / S. de Raedemaeker, C. Handscomb, S. Jautelat [et al.]. July 14, 2020. – P. 6. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/lean-management-or-agile-the-right-answer-may-be-both> (дата обращения: 10.01.2022).

161. PM²-Agile Guide, v.3.0.1 July 2021. European Commission, DIGIT, Centre of Excellence in PM² (CoEPM²) / PM² Group : сайт. – Текст : электронный. – DOI 10.2799/162784. – URL: https://pm2group.eu/wp-content/uploads/2022/06/NO0221822ENN.en_.pdf (дата обращения: 23.02.2026).

162. Project Management Performance: An Analysis of Recent Research and IPMA Perspective / IPMA : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://ipma.world/project-management-performance-an-analysis-of-recent-research-and-ipma-perspective/> (дата обращения: 10.09.2025).

163. Rankins, G.J. Integrating PRINCE2 and Scrum for successful new product development / G.J. Rankins, M. Kearns // Australian Institute of Project Management National Conference, 13-15 October 2008, Canberra, ACT, Australia. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://www.inspiringprojects.com.au/docs/integrating-prince2-and-scrum.pdf> (дата обращения: 23.02.2026).

164. Reiff, J. Hybrid project management – a systematic literature review / J. Reiff, D. Schlegel // International Journal of Information Systems and Project Management. – 2022. – № 2. Volume 10. – P. 45-63. – ISSN 2182-7796.

165. Sommer, A.F. Scrum integration in stage-gate models for collaborative product development - A case study of three industrial manufacturers / A.F. Sommer, A. Slavensky, V.T. Nguyen [et al.] // IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management. – 2013. – P. 1278-1282. – ISSN отсутствует. – Текст : электронный. – DOI 10.1109/IEEM.2013.6962616. – URL: https://www.researchgate.net/publication/276278179_Scrum_integration_in_stage-gate_models_for_collaborative_product_development-A_case_study_of_three_industrial_manufacturers (дата обращения: 10.12.2025).

166. Spundak, M. Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? / M. Spundak // Procedia Social and Behavioral Sciences 27th IPMA World Congress. – 2014. – Volume 119. – P. 939–948. – ISSN 1877-0428.

167. What Is Hybrid Agile Methodology And How To Implement? / Orange Scrum : сайт. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://blog.orangescrum.com/what-is-hybrid-agile-methodology-and-how-to-implement/> (дата обращения: 10.09.2025).

Приложение А

(информационное)

Анализ факторов внедрения гибридных проектных методов (КФУ, PESTLE)

В первую очередь рассмотрим 5 элементов успеха проекта, которые выделены авторами исследования «Современные практики управления проектами 2022-2024» (июнь 2024 г., 341 проект в 23 отраслях) [124] как ключевые и продемонстрировавшие наиболее значимое влияние успешность рассматриваемых проектов. Данные факторы представлены нами в таблице А.1, где в блоке «влияние» представлены выделенные исследователями коэффициенты корреляции: $k_{\text{Спирмена}}$ – коэффициент ранговой корреляции Спирмена, демонстрирует долю линейной связи; $k_{\text{Кенделла}}$ – коэффициент конкордации Кендалла, показывает неслучайность, синхронность рангов; а также $k_{\text{КРАЗ}}$ – коэффициент позволяющий наглядно показать «во сколько раз отличается количество успешных проектов» по крайним значениям рассматриваемого элемента [124]. Дополнительно нами рассмотрено значение каждого элемента для внедрения ГПМ.

Таблица А.1 – Топ-5 ключевых факторов успешности проекта и их связь с ГПМ

Элемент успеха проекта	Влияние на успешность проекта			Комментарий по отношению к ГПМ
	$k_{\text{Спирмена}}$	$k_{\text{Кенделла}}$	$k_{\text{КРАЗ}}$	
1	2	3	4	5
Полномочия руководителя проекта	0,373	0,326	4,6	Имеет определяющее значение, поскольку ГПМ требует согласования плановых и адаптивных управленческих контуров. Наличие у руководителя проекта достаточных полномочий ускоряет выбор управленческих инструментов и снижает потери на межфункциональные согласования
Скорость принятия решений	0,418	0,36	4,4	Высокая скорость принятия решений особенно существенна, так как ГПМ предполагает регулярную корректировку содержания, сроков и форм взаимодействия команды
Доступность ресурсов	0,241	0,206	2,9	Внедрение ГПМ требует ресурсной обеспеченности не только на уровне бюджета, но и на уровне компетенций, цифровых инструментов и времени участников. При дефиците ресурсов организация обычно сохраняет формальные элементы ГПМ, однако теряет его практическую эффективность
Профессионализм Куратора	0,334	0,288	2,5	Для внедрения ГПМ профессиональный куратор выступает институциональной опорой изменений и обеспечивает согласование проектных практик с интересами организации. Его компетентность особенно важна в ситуациях, когда требуется легитимировать сочетание предсказуемых и гибких методов управления

Продолжение таблицы А.1

1	2	3	4	5
Вовлеченность заинтересованных сторон	0,273	0,232	2,2	ГПМ предполагают более интенсивное участие заинтересованных сторон в выработке решений, уточнении требований и оценке промежуточных результатов. Поэтому высокий уровень их вовлеченности повышает устойчивость ГПМ и уменьшает сопротивление новым управленческим практикам

Источник: составлено автором по материалам [124].

Представленные факторы можно рассматривать как ключевые условия успешного внедрения ГПМ в организации различных типов, более подробно дополнительные не менее значимые факторы рассмотрим в таблице А.2. Наибольшую значимость в данном контексте имеют полномочия руководителя проекта и скорость принятия решений, поскольку именно они обеспечивают управленческую гибкость, необходимую для сочетания классических и гибких методов.

Таблица А.2 – Ключевые факторы успеха (КФУ) для внедрения ГПМ

№	Наименование КФУ	Раскрытие КФУ
1	2	3
Блок I. Лидерство, стратегия и согласование интересов		
КФУ-1	Спонсорство и управленческая поддержка высшего уровня	Практика показывает, что внедрение ГПМ требует наличия Куратора (руководителя-спонсора), обладающего достаточным статусом и полномочиями для снятия организационных барьеров. Такой спонсор обеспечивает легитимность изменений, закрепляет приоритет инициативы, а также содействует предоставлению ресурсов и управленческого мандата
КФУ-2	Стратегическая увязка портфеля проектов с внедрением ГПМ	Применение ГПМ должно быть связано с достижением измеримых стратегических целей (рост, повышение операционной эффективности, улучшение качества услуг, усиление социального эффекта), а не восприниматься как самостоятельная «методологическая модернизация» без явного вклада в результат
КФУ-3	Формирование единой модели ценности	Необходима предварительная фиксация того, какие результаты считаются ценностью для конкретной организации: финансовые показатели, скорость вывода решений на рынок, удовлетворённость клиентов или граждан, снижение рисков, повышение надежности и другое. Единый подход к трактовке ценности (в том числе внедрения ГПМ) упрощает выбор приоритетов и снижает конфликтность оценок
КФУ-4	Идентификация стейкхолдеров и управление ожиданиями	Внедрение ГПМ затрагивает широкий круг заинтересованных сторон – как внутренних (функциональные руководители, ИТ, безопасность, финансы), так и внешних (партнёры, регуляторы, потребители). Поэтому требуется карта стейкхолдеров, описание их интересов и критериев успеха, а также коммуникационный план, предусматривающий регулярное информирование и вовлечение
КФУ-5	Выделение управления изменениями в самостоятельный контур	Результативность трансформации повышается при наличии структурированного менеджмента изменений: целевых коммуникаций, программ обучения, механизмов работы с сопротивлением, поддержки руководителей среднего звена и формирования сети «агентов изменений», обеспечивающих распространение практик в подразделениях

Продолжение таблицы А.2

1	2	3
Блок II. Структура, роли и организационная архитектура		
КФУ-6	Проектно-продуктовая модель управления, адаптированная к гибриднему формату	Для ГПМ важно сочетать дисциплину управленческих решений (правила эскалации, контрольные точки, «Стадия-Подход») с возможностью итеративной поставки и уточнения требований по мере получения обратной связи
КФУ-7	Фиксация ролевой модели и зон ответственности	Для гибридных команд критично разграничение ответственности между ключевыми ролями: куратор, владелец продукта или продуктовый менеджер, руководитель проекта, лидер поставки или скрам-мастер, архитектор, владелец процесса, а также функции безопасности и комплаенса. Также важно наличие у руководителя проекта полномочий самостоятельно принимать решение. Неопределённость ролей, как правило, приводит к размыванию ответственности и конфликтам при принятии решений
КФУ-8	Институционализация центра компетенций	Рекомендуется создание (или трансформация) центра компетенций, выступающего «держателем» стандартов и практик: методологическая поддержка, обучение, сопровождение пилотов, формирование сообщества практиков, поддержание библиотеки шаблонов и артефактов
КФУ-9	Кросс-функциональная организация работы и управление межкомандными зависимостями	ГПМ эффективнее реализуются при формировании команд «под результат», а не строго по функциональным границам. При этом требуется управляемость зависимостей между командами: согласованные интеграционные планы, синхронизация выпусков результата, общие правила управления интерфейсами и приоритетами
КФУ-10	Ресурсная модель и управление производственной мощностью	Важны прозрачные правила распределения людей и бюджета, а также баланс между операционной деятельностью и развитием. Дополнительно необходимо снижать негативные эффекты постоянного переключения контекста, защищая фокус команд и стабилизируя их загрузку
Блок III. Методология и проектирование гибридной конфигурации		
КФУ-11	Контекстный выбор конфигурации гибрида	Гибридность предполагает осознанное комбинирование предиктивного и адаптивного контуров. Предиктивные элементы целесообразны там, где высоки требования к регламентам и прослеживаемости (контракты, безопасность, строительство, инфраструктурные проекты), тогда как адаптивные механизмы чаще эффективны в ИТ, сервисных направлениях и исследовательских задачах. Существенным является именно механизм «сшивки» контуров – через общие контрольные точки, артефакты и правила принятия решений
КФУ-12	Стандартизация жизненного цикла и минимального набора артефактов	Для сопоставимости проектов целесообразно закрепить обязательный минимум документов и артефактов: паспорт или устав, дорожная карта, бэклог, план релизов, реестр рисков, регулярная отчетность и другое. Дополнительно должны быть определены правила перехода между фазами и итерациями, включая условия пересмотра базовых предпосылок проекта
КФУ-13	Единые принципы приоритизации и управления требованиями	Для управляемости портфеля необходим прозрачный механизм ранжирования инициатив и требований. Это позволяет контролируемо изменять границы проекта без потери управленческой предсказуемости и без разрыва связи со стратегическими целями
КФУ-14	Интеграция управления рисками, качеством и процедурой приемки	Требуется риск-ориентированное планирование, определение критериев качества и порядок приемки результатов. В адаптивных контурах применимы практики «готова к началу работы» и «задача завершена», в более регламентированных средах – формальные процедуры верификации и валидирования, однако общий принцип остается единым: качество и приемка должны быть встроены в процесс, а не выступать барьером к завершению

Продолжение таблицы А.2

1	2	3
КФУ-15	Управление выгодами на всем горизонте жизненного цикла	Практическая ценность ГПМ усиливается при наличии плана выгод, системы метрик и назначенного владельца выгод. Важным элементом выступает регулярная проверка гипотез о ценности и последующая корректировка дорожной карты на основе фактически достигнутых эффектов, а не только на основании плановых обещаний
Блок IV. Компетенции, организационная культура и обучение		
КФУ-16	Модель компетенций и инструменты оценки, подтверждения навыков	Внедрение ГПМ требует формализованного описания требуемых компетенций: управление проектами, гибкие практики, продуктовый подход, аналитика, фасилитация, системное мышление, финансовая оценка проекта. Для устойчивости результата необходимы механизмы развития и диагностики – от индивидуальных планов до внутренней сертификации или ассессмента
КФУ-17	Укрепление управленческих навыков среднего звена	Руководители среднего уровня нередко становятся неформальной преградой трансформации, поскольку именно они обеспечивают ежедневную управленческую реализацию изменений. Следовательно, им требуются расширенные полномочия, навыки управления командами и метриками, а также компетенции по сопровождению изменений и работе с сопротивлением
КФУ-18	Психологическая безопасность и ориентация на обучение	Для ГПМ важна среда, в которой допустимо открыто фиксировать проблемы, обсуждать причины отклонений и проводить ретроспективы. Важна поддержка лояльного экспериментирования в заданных границах, что ускоряет организационное обучение и снижает стоимость ошибок
Блок V. Данные, инструменты и технологический контур		
КФУ-19	Цифровое сопровождение процессов: инструменты, данные и прозрачность	Повышению управляемости способствует внедрение согласованного набора цифровых решений: портфельное управление, системы управления задачами и бэклогами, ИСУП, единые репозитории, автоматизированная отчетность и сквозные метрики. Принципиально важен единый источник верной информации, минимизирующий расхождения в данных и интерпретациях
КФУ-20	Комплаенс, безопасность и контрактование, совместимые с гибридной поставкой	Регуляторные и юридические требования (информационная безопасность, персональные данные, закупочные процедуры, аудит, прослеживаемость решений) должны быть встроены в гибридный процесс так, чтобы не блокировать итеративную поставку. Это предполагает выбор контрактных моделей и процедур контроля, допускающих поэтапное уточнение требований и приемку результатов за одну итерацию

Источник: составлено автором.

В таблице А.3 представлены внешние факторы, влияющие на внедрение ГПМ, разделенные по шести сферам.

Таблица А.3 – PESTLE-факторы как внешние детерминанты внедрения ГПМ

№	Наименование фактора	Раскрытие фактора
1	2	3
Политические факторы (P – Political)		
P-1	Государственные приоритеты и программно-целевое управление	Национальные и региональные программы формируют повышенный спрос на проекты с прогнозируемыми результатами и контролируемыми рисками. В межведомственных и межорганизационных инициативах это усиливает актуальность ГПМ как механизма согласования разнонаправленных интересов при сохранении управляемости поставки

Продолжение таблицы А.3

1	2	3
P-2	Политические циклы и сменяемость управленческих команд	Ротация руководителей и изменения политической повестки нередко приводят к пересмотру портфелей, КПЭ и требований к эффектам. В таких условиях для ГПМ принципиально важно обеспечивать устойчивость дорожных карт за счёт фиксации «инвариантов» (неизменных условий) проекта: минимально допустимого результата, ключевых контрольных точек и условий продолжения или остановки работ
P-3	Давление стейкхолдеров и публичная подотчётность	Высокая публичность проектов, общественный контроль и запрос на обоснование решений повышают требования к прозрачности, формализованной отчетности и управлению рисками. Как следствие, в ГПМ возрастает роль предиктивного контура: процедур «Стадия-Подход», протоколирования решений и документирования причин изменений
P-4	Геополитические ограничения и санкционные режимы	Ограничение доступа к технологиям, поставщикам и международным практикам управления увеличивает вероятность прекращения поддержки продуктов, дефицита компонентов и разрыва цепочек поставок. Это обуславливает необходимость локализации компетенций и пересборки партнерских экосистем, а также требует от ГПМ более жесткого управления зависимостями и архитектурными решениями
P-5	Государственная политика конкуренции и отраслевой поддержки	Субсидии, налоговые льготы и закупочные преференции способны ускорять запуск проектов и расширять их финансирование, но одновременно задают рамки по допустимым инструментам, контрагентам и процедурам. В результате дизайн ГПМ должен учитывать административные ограничения, чтобы итеративность не вступала в противоречие с правилами контроля и отчетности
Экономические факторы (E – Economic)		
E-1	Макроэкономическая неопределённость и рыночная волатильность	Высокая изменчивость внешних условий повышает ценность адаптивности: возможности оперативного изменения приоритизации, коротких циклов поставки и проверки гипотез. Однако в период сжатия бюджетов организации часто сокращают инвестиции в обучение и трансформационные программы, что может замедлять масштабирование ГПМ
E-2	Стоимость капитала, доступность финансирования и бюджетная логика	При росте стоимости капитала и наличии жестких бюджетных циклов усиливается запрос на прогнозируемость затрат и формализацию бизнес-кейсов. Это повышает значимость управления выгодами и делает предиктивные элементы ГПМ (планирование, контроль базовых допущений, контрольные точки) более востребованными
E-3	Рынок труда и дефицит компетенций	Недостаток проектных менеджеров, владельцев продукта, аналитиков и проектных архитекторов, а также конкуренция за цифровые кадры увеличивают стоимость внедрения и ограничивают скорость тиражирования практик. Соответственно, ключевым условием становится наличие программ переподготовки и повышения квалификации, а также инструментов удержания компетенций внутри организации
E-4	Давление на производительность и эффективность	Ориентация на снижение потерь и ускорение потока поставки стимулирует интерес к ГПМ как к способу сократить избыточные согласования, ожидания и переработки. В данном случае ГПМ выступает как инструмент повышения скорости выхода нового продукта или услуги на рынок при сохранении управленческого контроля
E-5	Структура затрат и зависимость от подрядчиков	Если существенная часть работ выполняется внешними исполнителями, возрастает роль контрактных конструкций, соглашений об уровне обслуживания и практик управления поставщиками. Экономически рациональной целью становится снижение стоимости изменений и уменьшение конфликтов по объему работ, что требует согласования цикла ГПМ с договорными механизмами

Продолжение таблицы А.3

1	2	3
E-6	Интенсивность конкуренции и динамика спроса	На рынках с высокой конкуренцией потребность в быстрых изменениях и продуктовых подходах ускоряет переход к ГПМ. В более стабильных сегментах мотивация к организационным изменениям нередко слабее, а доминирующим критерием становится минимизация рисков и затрат на трансформацию
Социальные факторы (S – Social)		
S-1	Рост ожиданий потребителей по качеству и скорости улучшений	Запрос на удобство, доступность, персонализацию и быструю реакцию на потребности усиливает ценность итеративной поставки и непрерывного сбора обратной связи. В таких условиях ГПМ позволяют соединить регулярные результаты за итерацию с необходимым уровнем регламентированного контроля
S-2	Культурные установки и отношение к неопределённости	В средах с выраженной ориентацией на избегание неопределенности организации чаще предпочитают детализированное планирование и формальные процедуры. Следовательно, внедрение ГПМ требует управляемого компромисса между дисциплиной контроля и допустимыми границами адаптивности
S-3	Организационная культура, доверие и готовность к изменениям	Социальный фон (стресс, нестабильность, информационная перегрузка) способен усиливать внутреннее сопротивление. Без практик психологической безопасности и качественной коммуникации повышается риск формального внедрения, когда гибкие практики превращаются в набор ритуалов без управленческого эффекта
S-4	Демографические и поколенческие сдвиги	Разные группы сотрудников по-разному воспринимают автономию, обратную связь и стиль управления. Молодые специалисты чаще принимают гибкие подходы, однако ожидают прозрачных карьерных траекторий и понятной ролевой архитектуры в гибридных командах
S-5	Репутационные риски и общественное внимание	Публичные провалы проектов, особенно в социально значимых сферах и госсекторе, могут иметь непропорционально высокий резонанс. Это повышает требования к управлению рисками, качеству, коммуникациям и работе с ожиданиями стейкхолдеров
S-6	Трансформация практик труда: удаленная и гибридная занятость	Распространение распределенной работы поддерживает внедрение цифровых инструментов управления и повышает прозрачность процессов, но одновременно усложняет командную динамику, фасилитацию и передачу неформализованных знаний. В ГПМ это требует дополнительных решений по синхронизации, стандартизации артефактов и управлению коммуникационными издержками
Технологические факторы (T – Technological)		
T-1	Цифровая зрелость отрасли и конкретной организации	Чем выше уровень зрелости в части данных, интеграций и автоматизации, тем проще обеспечить наблюдаемость портфеля, сопоставимость метрик и быстрые релизные циклы. При низкой зрелости ГПМ часто ограничивается управленческими процедурами, не доходя до реального ускорения поставки результата
T-2	Развитие ИИ и продвинутой аналитики данных	Инструменты ИИ расширяют возможности прогнозирования сроков и рисков, анализа зависимостей, автоматизации отчетности и обработки обратной связи. Одновременно возрастает чувствительность к качеству исходных данных и усиливаются требования к этике, объяснимости и корректности моделей
T-3	Автоматизация, непрерывность и регулярность программирования	Регулярная поставка результатов итераций во многом опирается на технологические практики разработки и эксплуатации (DevOps), автоматизированное тестирование, а также непрерывную интеграцию и доставку (CI/CD). При отсутствии этой базы адаптивный контур ГПМ нередко остается декларативным: управленческий цикл становится итеративным, а поставка – по-прежнему «водопадной»

Продолжение таблицы А.3

1	2	3
T-4	Кибербезопасность и технологические риски	Рост угроз и ужесточение требований к защите данных усиливают значимость конструктивной информационной безопасности, моделированию угроз, безопасной разработки и наличия аудиторского следа. В ГПМ это означает включение формализованных контрольных процедур внутрь итераций, а не вынесение безопасности в завершающую фазу
T-5	Технологическая зависимость от поставщиков и задачи импортозамещения	Барьеры для смены поставщиков, ограничения на использование зарубежных инструментов и необходимость миграций технологий повышают стоимость и длительность внедрения ГПМ. Дополнительным фактором становится необходимость обеспечивать совместимость практик управления с подрядчиками и экосистемными партнёрами
T-6	Технический долг и наследуемые системы	Наличие масштабного объема устаревших систем снижает скорость изменений и увеличивает вероятность отказов, что требует более строгого планирования модернизационных этапов и архитектурных развилки. В таких условиях доля предиктивного управления в ГПМ, как правило, возрастает
T-7	Стандарты совместимости и интеграционные требования	Жесткие требования к интеграциям, характерные для экосистем и государственного управления, повышают потребность в «опорных» архитектурных точках при сохранении итеративной реализации. ГПМ в данном случае выступают механизмом согласования архитектурной дисциплины и постепенного наращивания функциональности
Правовые факторы (L – Legal)		
L-1	Нормы закупок и контрактных процедур	Во многих правовых режимах закупки ориентированы на фиксированный объем работ и цену, что ограничивает применение чистой гибкой логики. Для ГПМ критично корректное юридическое оформление итеративной приемки, рамочных договоров, КПЭ по результатам и механизмов пересмотра содержания работ без утраты правовой определенности
L-2	Регулирование персональных данных и приватности	Требования к хранению и обработке данных влияют на выбор инфраструктуры (облачные или локальные решения), а также на необходимость внедрения «конфиденциальности по замыслу» в системах и соответствующей документации. Это, в свою очередь, повышает требования к артефактам и контролю изменений внутри цикла ГПМ
L-3	Отраслевые регуляторные стандарты и надзор	Финансовый сектор, медицина, инфраструктура и безопасность предполагают повышенную прослеживаемость требований, процедуры верификации и валидации, готовность к аудиту. Следовательно, ГПМ должен включать формализованные контрольные точки и доказательную базу выполнения требований
L-4	Трудовое право и регулирование занятости	Правовые ограничения могут снижать гибкость перераспределения ролей, усложнять мотивационные схемы, командирование и привлечение подрядчиков. Это влияет на возможность формирования кросс-функциональных команд и требует адаптации организационного дизайна ГПМ
L-5	Интеллектуальная собственность и лицензирование	При совместной разработке с подрядчиками, использовании ПО с открытым исходным кодом и создании результатов НИОКР особое значение приобретают правила владения артефактами, исходным кодом и методическими материалами. Правовая определенность в части сетевых протоколов снижает риски конфликтов и упрощает тиражирование решений
L-6	Требования к отчетности, архивированию и аудиту	Нормы по хранению документов и подтверждению решений повышают значимость аудиторского следа и дисциплины документирования. В контексте ГПМ это означает необходимость заранее определить, какие артефакты являются обязательными и какой уровень детализации должен обеспечиваться

Продолжение таблицы А.3

1	2	3
Экологические факторы (En – Environmental)		
En-1	ESG-повестка, устойчивое развитие и «зеленые» стандарты	Расширение ESG-требований увеличивает число проектов по энергоэффективности, декарбонизации, устойчивой логистике и модернизации производственных процессов. Для таких программ типично сочетание строгой отчетности и метрик «предиктивность» с необходимостью подстройки решений по мере получения данных «итеративность»
En-2	Климатические и природные риски	Природные угрозы и климатическая неопределенность повышают вариативность сценариев в инфраструктурных проектах и цепочках поставок. Это увеличивает роль сценарного планирования и гибридного риск-менеджмента, где формализованные подходы дополняются быстрыми циклами уточнения решений
En-3	Регулирование экологической отчетности	Требования к расчету и публикации показателей (углеродный след, устойчивые закупки, экологические риски) усиливают значимость качества данных, прослеживаемости управленческих решений и процедур контроля, что непосредственно влияет на состав артефактов ГПМ
En-4	Запрос общества и инвесторов на ответственное управление	Репутационные последствия и влияние на инвестиционную привлекательность делают необходимыми прозрачное управление программами, вовлечение стейкхолдеров и оценку эффектов на протяжении жизненного цикла инициатив
En-5	Экологизация закупок и цепочек поставок	Требования к поставщикам (сертификация, происхождение материалов, утилизация, соблюдение стандартов) усложняют закупочные процедуры и контрактование, тем самым усиливая роль проектной структурности и формализованных контрольных механизмов в ГПМ

Источник: составлено автором.

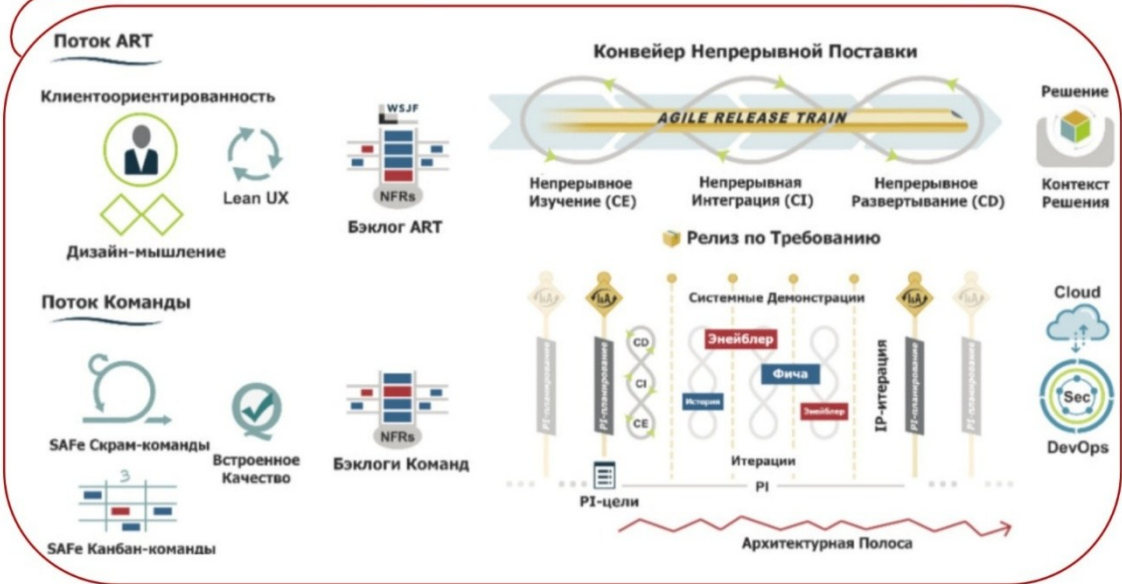
Приложение Б
(информационное)

Банк гибридных проектных методов управления

Таблица Б.1 – Банк ГПМ, перечень основных вариантов гибридизации

п/п №	Вариация ГПМ	Условия применения	Преимущества	Ограничения
1	2	3	4	5
	«Гибридный манифест» (Binfire)	Динамичная среда, высокая изменчивость требований, необходимость гибкого сочетания планирования и адаптации, малая или средняя команда	Высокая адаптивность, ориентация на ценность, простота комбинирования практик	Недостаточная формализация для высоко-регулируемых проектов, зависимость от зрелости команды
Описание ГПМ – Б.1.1				
<p>Относится к уровневому и инструментально-аспектному типам ГПМ. Руководителем проекта по данному ГПМ происходит управление с использованием классического метода построения Иерархической структуры работ (ИСР), где он несет всю ответственность за проект, также является владельцем продукта или бизнеса проекта.</p> <p>Скрам-мастер следит за выполнением каждого спринта (в рамках гибкой методологии), несет прямую ответственность за каждый системный сегмент проекта и поддерживает Руководителя проекта.</p> <p>Между этими двумя ролями необходимо непрерывное групповое сотрудничество для постоянной отчетности о действиях, результатах и анализ хода выполнения работ проекта со стороны руководства [131].</p>				
Б.1.1	<p>The diagram illustrates the Binfire hybrid project management methodology. It shows a flow from requirements to components, through sprints and backlogs, to releases, with feedback loops. Roles of Project Manager and Scrum Master are indicated.</p> <p>Руководитель проекта (Project Manager) is represented by a green double-headed arrow at the top. Скрам Мастер (Scrum Master) is represented by a yellow double-headed arrow below it.</p> <p>The process starts with Требования к продукту (Product Requirements) and Обратная связь от заказчика (Customer Feedback). These lead to Компоненты (Components) numbered №1, №2, №3, ..., №n. Each component follows a cycle: ИСР (Work Breakdown Structure) - Бэклог (Backlog) - Спринт (Sprint). The sprints are organized into 1-ая итерация, 2-ая итерация, and 3-ая итерация. Red arrows indicate Обратная связь (Feedback) loops from sprints back to requirements and components. Blue arrows indicate the Поток (Flow) of work. Yellow boxes represent the Составляющая гибкого метода (Flexible method component), including backlogs and sprints. The process concludes with Релиз 1, Релиз 2, and Релиз 3 (Releases). A legend at the bottom identifies the symbols used.</p>			
Рисунок Б.1.1 – Способ управления проектом по ГПМ «Гибридный манифест» (Binfire)				

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
	Масштабированный Эджайл (SAFe)	Крупные организации, портфель проектов, необходимость координации множества команд и уровней управления	Развитый механизм масштабирования, интеграция стратегии и исполнения, высокая управляемость портфеля	Может быть сложным и ресурсоемким, риск бюрократизации Agile
Описание ГПМ – Б.1.2				
	<p>Относится к уровневому, инструментально-аспектному, сложно-факторному и проектно-процессному типам ГПМ. «Масштабированная гибкая структура» (SAFe) представляет собой наборы для организации работы и непрерывных рабочих процессов всех сторон проекта по эджайл-методикам в масштабе всей компании.</p> <p>Коллективный подход улучшает эффективность и качество продукта. Команды обмениваются опытом и знаниями, ищут совместные решения и взаимодействуют, чтобы достичь общих целей. Такой подход также помогает избежать дублирования усилий и неэффективности, поскольку каждая команда имеет полное представление о состоянии и требованиях продукта [111; 117].</p>			
Б.1.2	<p style="text-align: center;">SAFe - ГПМ, сочетающий гибкие методы, элементы бережливого производства, системного мышления, разработки и эксплуатации</p>  <p>The diagram illustrates the SAFe framework. At the top, it states 'SAFe - ГПМ, сочетающий гибкие методы, элементы бережливого производства, системного мышления, разработки и эксплуатации'. Below this, it is divided into several key components: <ul style="list-style-type: none"> Поток ART (Agile Release Train): Shows 'Клиентоориентированность' (Client-oriented) with 'Lean UX' and 'Дизайн-мышление' (Design Thinking). It includes 'WSJF' (Weighted Shortest Job First) and 'NFRs' (Non-Functional Requirements) leading to 'Бэклог ART' (ART Backlog). Поток Команды (Team Flow): Shows 'SAFe Скрам-команды' (SAFe Scrum Teams), 'Встроенное Качество' (Built-in Quality), and 'Бэклоги Команд' (Team Backlogs). Конвейер Непрерывной Доставки (Continuous Delivery Pipeline): Features 'AGILE RELEASE TRAIN', 'Непрерывное Изучение (CE)', 'Непрерывная Интеграция (CI)', and 'Непрерывное Развертывание (CD)'. It includes 'Релиз по Требованию' (Release on Demand), 'Системные Демонстрации' (System Demos), 'Энейблер' (Enablers), 'Фича' (Feature), 'Итерация' (Iteration), and 'IP-интерация' (IP Iteration). Архитектурная Полоса (Architectural Backlog): Shows 'PI-цели' (PI Objectives) and 'PI' (Program Increment). Other Elements: 'Решение' (Solution), 'Контекст Решения' (Solution Context), 'Cloud', 'Sec' (Security), and 'DevOps' are also represented. </p>			
Рисунок Б.1.2 – Упрощенная структура элементов гибридного метода SAFe				
	«Водопад» и «Эджайл» (Waterfall и Agile)	Средняя регуляторность, фиксированная общая структура проекта при изменчивости отдельных работ	Понятность для традиционных организаций, сочетание предсказуемости и гибкости	Возможны конфликты между стадийным и итерационным режимом, риск двойной нагрузки
Описание ГПМ – Б.1.3				
Б.1.3	<p>Относится к уровневому, поэтапному, структурному и инструментально-аспектному типам ГПМ. Данный подход рационален для использования в целях общего структурирования и управления взаимозависимостями с применением предиктивных методов проектного управления, таких как каскадный подход. При этом выполнение отдельных рабочих потоков или задач осуществляется с использованием Эджайл-методов.</p> <p>Эта комбинация позволяет создать управленческую структуру, в которой классическая методология применяется на стратегическом уровне, функционирующем «сверху», в то время как Эджайл-методы используются на тактическом уровне, обеспечивая гибкость и адаптивность «снизу» [34].</p>			

Продолжение таблицы Б.1

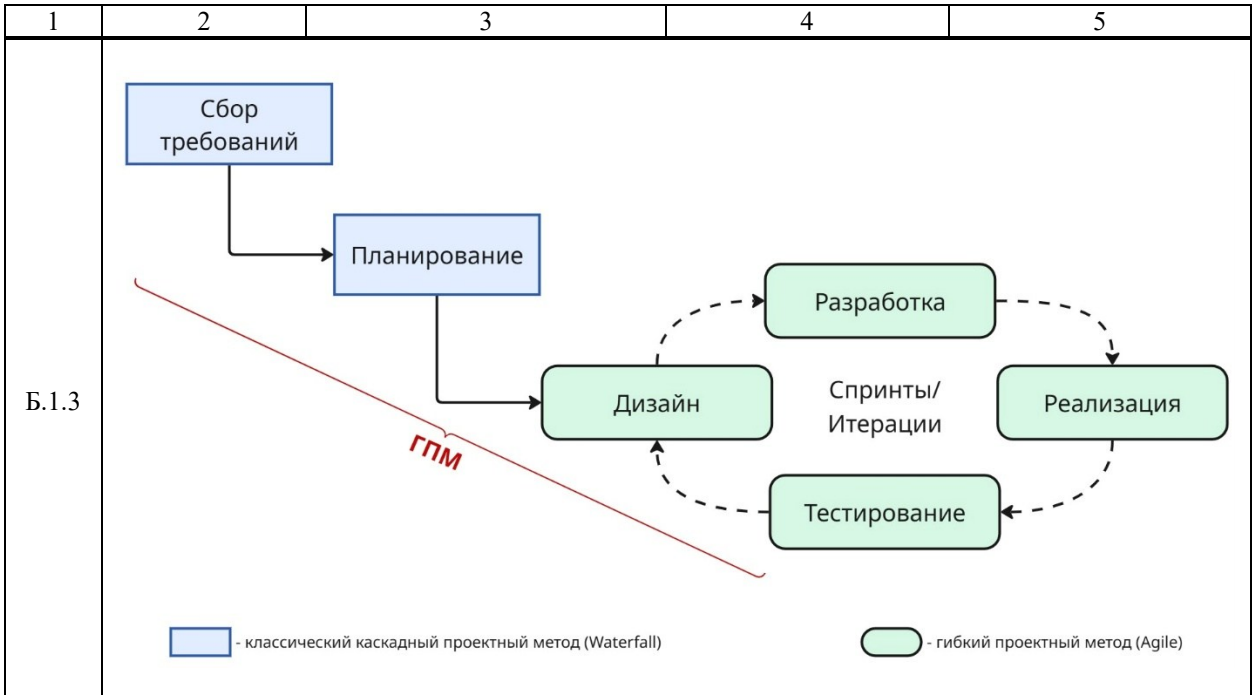


Рисунок Б.1.3 – Способ управления гибридным проектом по методу Waterfall и Agile

«Водопад» и «Скрам» (Water-Scrum-Fall)	Организации, где начало и завершение проекта жестко регламентированы, а стадия разработки требует гибкости	Хорошо подходит для переходного периода, облегчает адаптацию Scrum в традиционной среде	Слабая целостность модели, риск, что Scrum останется локальным элементом без системного эффекта
--	--	---	---

Описание ГПМ – Б.1.4

Относится к уровневому, поэтапному, структурному и инструментально-аспектному типам ГПМ. Методология Water-Scrum-Fall базируется на концепции, что для успешного управления проектом необходима надежная структурная основа, обеспечиваемая внедрением классической методологии «Водопад».

В этой устоявшейся процессной модели эффективно интегрируются этапы, характерные для Эджайл-подходов. Наиболее сложная часть проекта, связанная с разработкой, осуществляется с использованием принципов методологии Скрам, что позволяет сохранить гибкость и адаптивность на всех уровнях реализации [164].

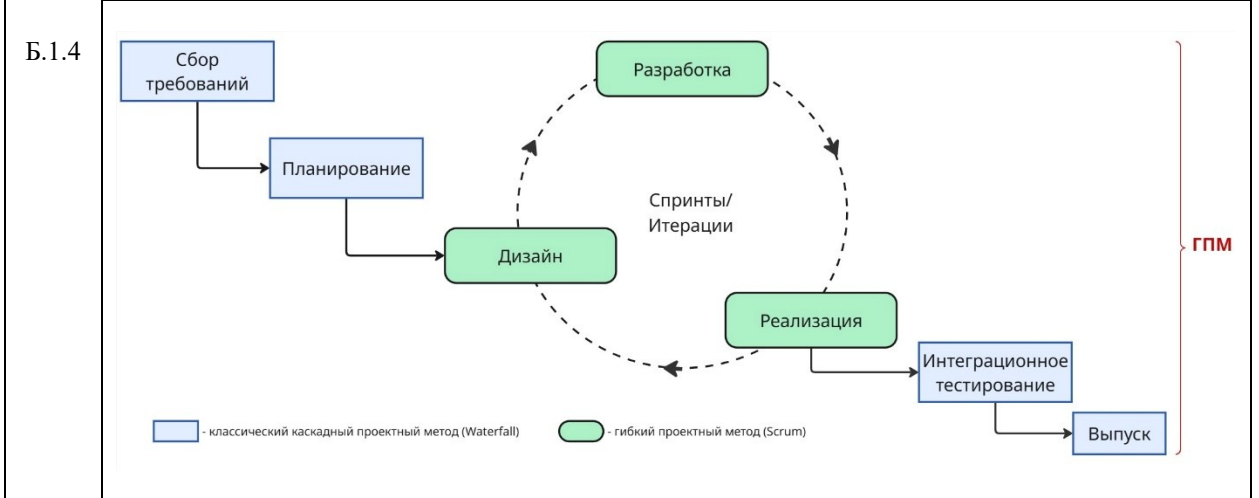


Рисунок Б.1.4 – Способ управления гибридным проектом по методу Water-Scrum-Fall

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
	«Стадия-Подход» и «Эджайл» (Stage-Gate и Agile)	Продуктовые, инновационные, инженерные проекты с необходимостью контрольных точек	Баланс управленческого контроля и адаптации, удобство для инвестиционно-значимых проектов	Требует точной настройки gate-процедур, возможна перегруженность согласованиями
Описание ГПМ – Б.1.5				
<p>Относится к уровневому, инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. Методология «Стадия-Подход» или «гейтовая модель» в сочетании «Эджайл» представляет собой гибридный подход, объединяющий элементы гибких спринтов, что позволяет разбивать процесс разработки на короткие циклы внутри этапов с минимальным краткосрочным планированием.</p> <p>Она заменяет традиционные средства управления проектами, такие как диаграммы Ганта, контрольные точки и планирование критического пути, более гибкими инструментами и процессами. Это позволяет интегрировать гибкие методы работы в рамках «Стадия-Подход», обеспечивая увеличение уровня адаптивности и скорости, сохраняя при этом структурированность и контроль, присущие классической «Стадия-Подход».</p> <p>Эджайл и «Стадия-Подход» не противопоставляются друг другу, напротив, они интегрируются в гибридную систему, сочетающую элементы обоих подходов. Модель «Стадия-Подход» обеспечивает фокусировку, структуру и контроль, в то время как элементы Эджайл добавляют атрибуты скорости, маневренности и продуктивности [164].</p>				
Б.1.5				
Рисунок Б.1.5 – Способ управления гибридным проектом по методу «Стадия-Подход» и «Эджайл»				
	«Проекты в контролируемых средах» и «Эджайл» (PRINCE2 и Agile)	Регулируемая среда, публичный сектор, крупные и сложные проекты с требованиями к отчетности и управлению стадиями	Высокая управляемость, ясность ролей, совместимость с формализованным управлением	Высокая сложность внедрения, значительная потребность в методической подготовке
Описание ГПМ – Б.1.6				
Б.1.6	<p>Относится к уровневому, инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. Данный подход представляет собой эволюцию методологии «Проекты в контролируемых средах» (PRINCE2), специально адаптированную для организаций, которые уже получили выгоды от использования ее стандартных практик, и стремятся интегрировать гибкость и оперативность философии Эджайл.</p> <p>ГПМ, разработанный на базе PRINCE2, предоставляет рекомендации по сочетанию четких управленческих принципов, характерных для классического подхода, с адаптивными и быстрыми методами Эджайл [142].</p>			

Продолжение таблицы Б.1

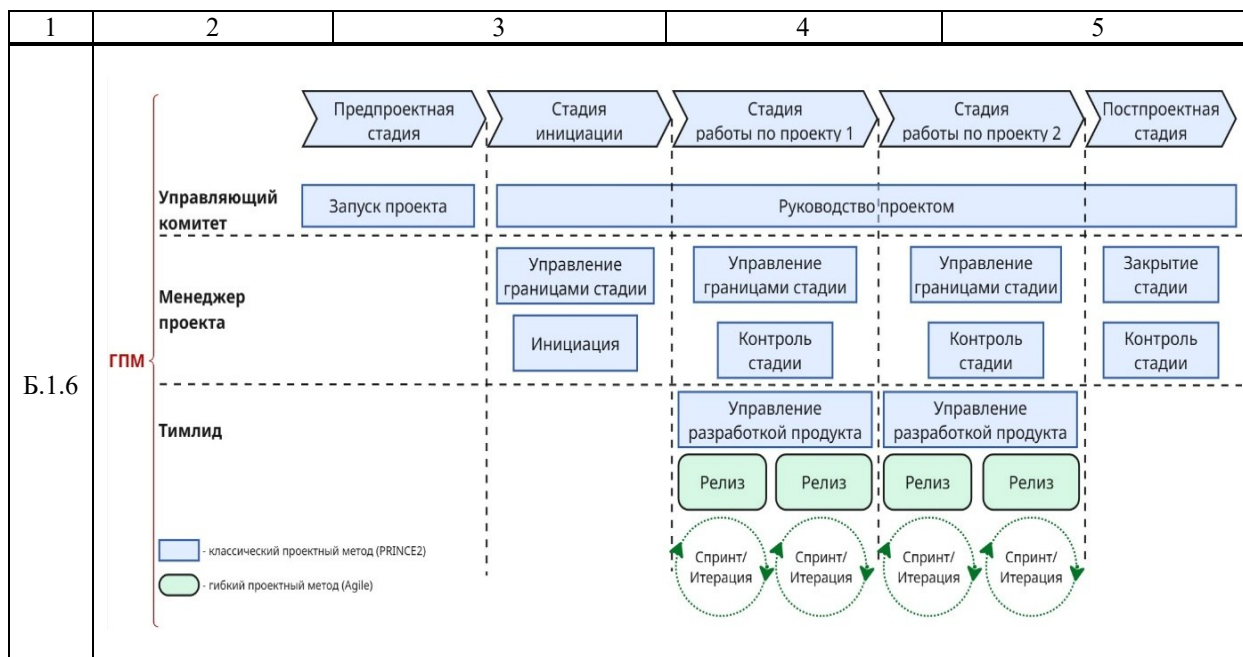


Рисунок Б.1.6 – Способ управления гибридным проектом по методу PRINCE2 и Agile

«ПЗ.Экспресс» (P3.Express)	Малые и средние проекты, ограниченные ресурсы, низкая или средняя зрелость управления	Простота и компактность, невысокий уровень порога внедрения	Ограниченность глубины для сложных многокомандных проектов
----------------------------	---	---	--

Описание ГПМ – Б.1.7

Относится к поэтапному и инструментально-аспектному типам ГПМ. Методология «ПЗ.Экспресс» является современной гибридной методологией, объединяющей в себе принципы методологии «проекты в контролируемых средах» и свод знаний по осуществлению управления проектами.

Она позволяет выстраивать минималистичные и практичные системы по управлению проектами [129].

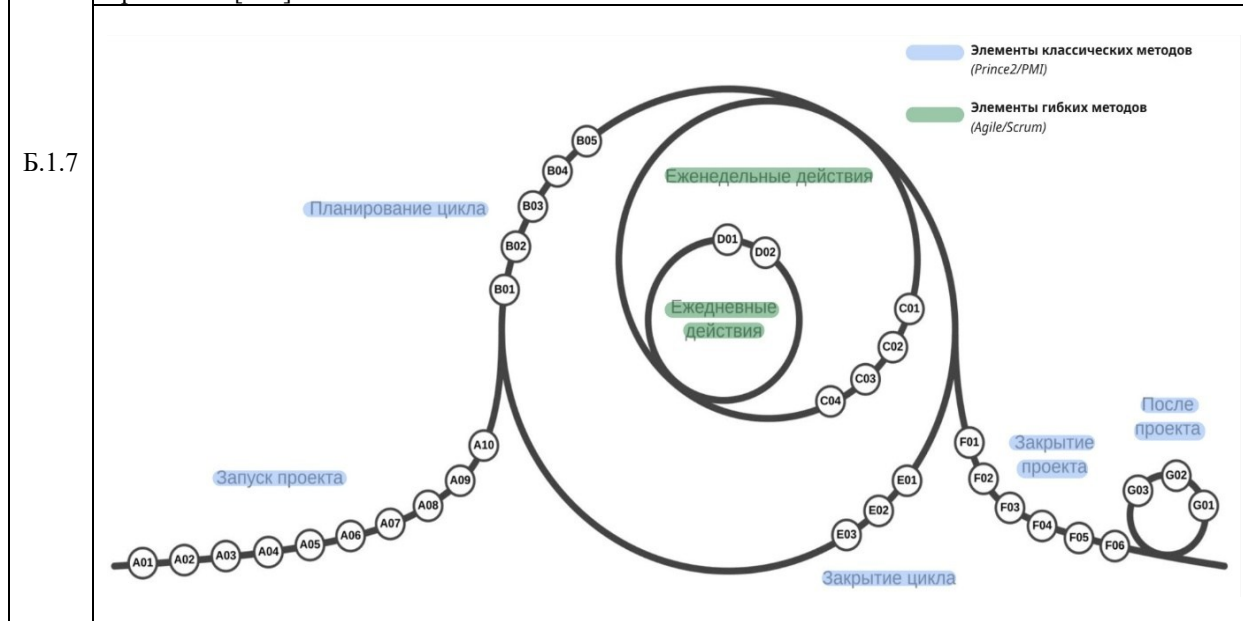
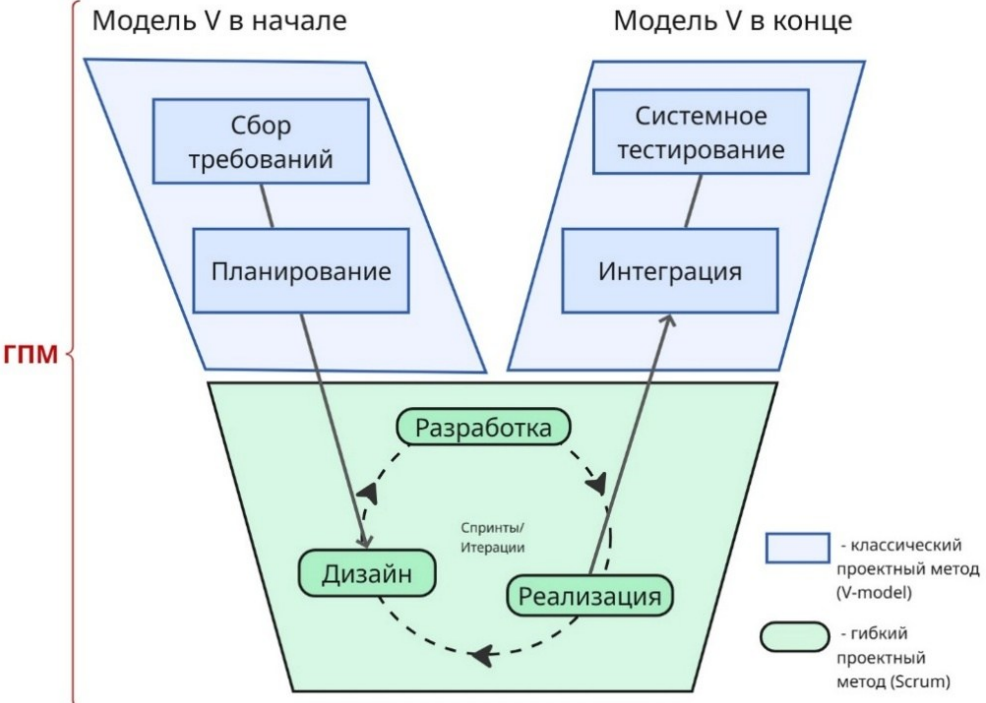
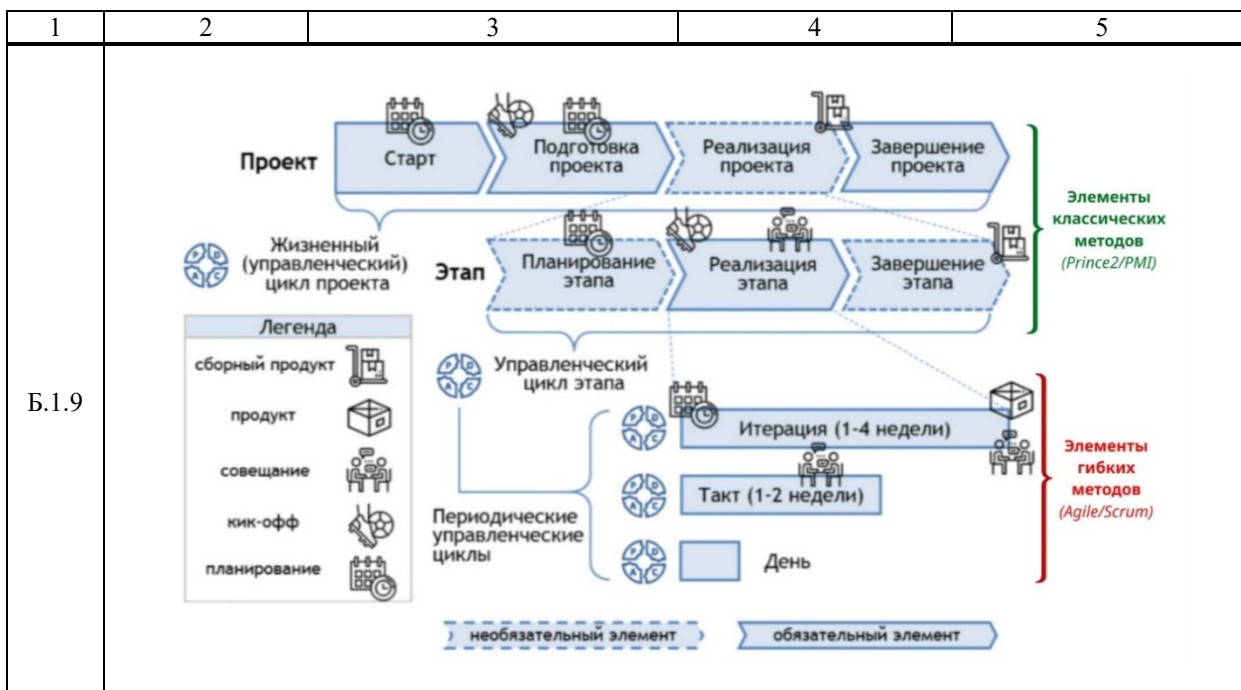


Рисунок Б.1.7 – Способ управления гибридным проектом по методу «ПЗ.Экспресс»

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
	«Гибридная модель V» (Hybrid V-model)	Сложные в технической или инженерной, ИТ-части проекты, системные с высокими требованиями к верификации и валидации	Сочетаемость итеративности с строгостью инженерной части, высокая прослеживаемость качества	Ограниченная гибкость в проектах с высокой неопределенностью, значительный объем документации
Описание ГПМ – Б.1.7				
<p>Относится к уровневому, поэтапному, структурному, инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ.</p> <p>«Гибридная Модель V» содержательно является частично похожей на «Водопад-Скрам», так как в ней также применяется классический подход в начале и в конце, с итеративно-инкрементальной «Эджайл» фазой, которая встроена между ними. В то же время она выступает самостоятельной методологией в связи с тем, что в основе лежит «Модель V», являющаяся еще одним классическим типом методологии [164].</p>				
Б.1.8	 <p>Модель V в начале</p> <p>Модель V в конце</p> <p>Сбор требований</p> <p>Планирование</p> <p>Системное тестирование</p> <p>Интеграция</p> <p>Разработка</p> <p>Дизайн</p> <p>Реализация</p> <p>Спринты/Итерации</p> <p>ГПМ</p> <p> - классический проектный метод (V-model) - гибкий проектный метод (Scrum) </p>			
Рисунок Б.1.8 – Способ управления гибридным проектом по методологии Hybrid V-model				
	Парацельс ПМ	Крупные корпоративные среды, многоконтурное управление, необходимость интеграции классического и гибкого управления	Адаптация к сложным организационным структурам, гибкость в конфигурировании	Ограниченная распространенность, потребность в методической интерпретации под конкретную организацию
Описание ГПМ – Б.1.9				
Б.1.9	<p>Относится к уровневому, инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. Предложенный метод интегрирует преимущества гибкости и адаптивности Эджайл с систематической структурой и предсказуемостью классического подхода проектного управления. Этот ГПМ строится на популярных методах управления проектами, обогащая их элементами Эджайл-философии и практики.</p> <p>Методология не включает детального описания конкретных техник и инструментов, таких как «Диаграмма Ганта» или «Канбан-доска», что позволяет пользователям самостоятельно выбирать необходимые средства в рамках предложенной методики [126].</p>			

Продолжение таблицы Б.1



Б.1.9

Рисунок Б.1.9 – Способ управления гибридным проектом по методу Парацельс ПМ

«Проекты в контролируемых средах» и «Скрам» (PRINCE2 и Scrum)

Средние и крупные проекты, где требуется сочетание высокого уровня формальных процедур и командной гибкой работы

Ясная стадийность, удобная интеграция Скрам-команд в управленческий каркас

Возможны ролевые пересечения, особенно между Руководителем проекта и Скрам-мастером или Владельцем продукта

Описание ГПМ – Б.1.10

Относится к уровневому, инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. При сочетании «Проекты в контролируемых средах» и «Скрам» данные подходы целесообразно выстраивать так, чтобы организация сохраняла системный управленческий контроль над проектом, одновременно предоставляя спринтовой команде возможность оперативно уточнять содержание и границы спринтов с учетом приоритетов владельца продукта. Встроенная адаптивность обоих методов способствует повышению результативности работы команды разработки при сохранении управляемой и регламентированной проектной среды [163].

Б.1.10



Рисунок Б.1.10 – Способ управления гибридным проектом по методу PRINCE2 и Scrum

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
	«Дисциплинированная гибкая разработка» (Disciplined Agile Delivery, DAD)	Средние и крупные проекты, организации со смешанной средой управления, необходимость выбора практик под контекст	Контекстная гибкость, охват полного жизненного цикла, развитая методическая база	Относительная сложность освоения, требуется опытная методическая поддержка
Описание ГПМ – Б.1.11				
Б.1.11	<p>Методология DAD относится к уровневому, инструментально-аспектному, сложно-факторному и проектно-процессному типам ГПМ, формирует основу для масштабирования гибких проектов и описывает условия, необходимые для результативного выпуска ИТ-решения на всех стадиях.</p> <p>При этом DAD расширяет Скрам, интегрируя практики из смежных подходов: гибкого моделирования, экстремального программирования, Канбан, бережливой разработки ПО и других.</p> <p>В отличие от большинства гибких методик, ориентированных преимущественно на этап разработки, данный ГПМ охватывает полный жизненный цикл создания и поставки решения – от запуска проекта до развертывания и последующей эксплуатации [125].</p>			
Рисунок Б.1.11 – Способ управления проектом по методу DAD				
	«Наполовину двойная методология» Half Double Methodology	Проекты, ориентированные на быстрый эффект, высокую вовлеченность и интенсивное взаимодействие	Фокус на ценности, ускорение достижения результата, сильная коммуникационная логика	Меньшая пригодность для регламентированных жестких и сильно иерархичных организаций
Описание ГПМ – Б.1.12				
Б.1.12	<p>Относится к инструментально-аспектному и проектно-процессному типам ГПМ. Методология Half Double, разработанная в Дании, была предложена как практический ответ на запрос к проектному подходу, способному одновременно повысить долю успешных проектов и вдвое ускорить разработку новых продуктов и услуг при росте создаваемой ценности и удовлетворенности участников.</p> <p>Данный ГПМ объединяет компоненты классического и гибкого управления: опирается на структурированное планирование в логике Waterfall и использует итеративную разработку, характерную для Agile, дополняя их тремя ключевыми принципами – воздействие, поток и лидерство [156].</p>			

Продолжение таблицы Б.1

1	2	3	4	5
	«ПМ в квадрате» и «Эджайл» (PM ² -Agile)	Публичный сектор, организации с повышенными требованиями к прозрачности, отчетности и управляемости изменений	Сочетание европейской PM ² -логики и Эджайл, пригодность для структурированного управления	Методика менее распространена, требует адаптации и экспертного сопровождения
Описание ГПМ – Б.1.14				
<p>Относится к инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. PM²-Agile не представляет собой самостоятельную Эджайл-философию; данный подход основан на адаптации апробированных практик гибких и бережливых методов, их интеграции с классической методологией PM².</p> <p>Такое сочетание позволяет гибким командам сохранять приверженность принципам PM² и одновременно учитывать ограничения, задаваемые более регламентированными уровнями управления.</p> <p>В результате формируется метод управления проектами, при котором реализуются ценности и принципы Эджайл, а также обеспечиваются корпоративная прозрачность, соответствие требованиям и согласованность на уровне всего проекта [161].</p>				
Б.1.14				
Рисунок Б.1.14 – Способ управления проектом по методу PM²-Agile				
	«Гейтовая модель» и «Скрам» (Stage-Gate и Scrum)	Инновационные и продуктовые проекты, где необходимо сочетание управленческих ворот и спринтовой работы команд	Удобное разделение контроля и разработки, понятность для менеджмента и команд	Возможны задержки при чрезмерном количестве gate-решений
Описание ГПМ – Б.1.15				
Б.1.15	<p>Относится к уровневому, инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. Данный ГПМ предполагает встраивание клиентоориентированных гибких процессных моделей (в частности, Скрам), сформировавшихся в индустрии разработки ПО, в действующие модели продуктовой разработки (ПР).</p> <p>При этом классическая логика «гейтовой модели» не заменяется, а дополняется Скрам-практиками, что формирует гибридный режим совместного применения подходов.</p> <p>Процесс разработки организуется на трех уровнях планирования: 1) корпоративные этапы и контрольные точки, 2) пакеты работ, необходимые для выполнения требований конкретных этапов, и 3) Скрам-процесс, обеспечивающий запуск и завершение этих пакетов. Операционное управление на третьем уровне поддерживается цифровой Скрам-доской на базе программной системы для гибкого управления проектами [165].</p>			

Продолжение таблицы Б.1

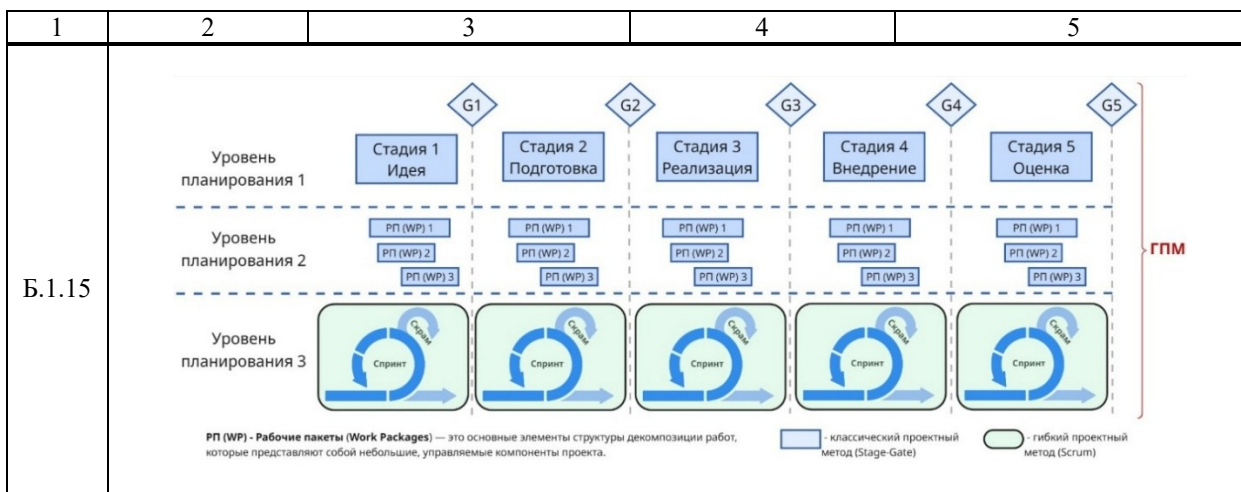


Рисунок Б.1.15 – Способ управления проектом по гибричному методу Stage-Gate и Scrum

<p>Стандарт «Свод знаний по управлению проектами» и «Эджайл» (PMBoK и Agile)</p>	<p>Организации, ориентированные на процессную полноту и гибкую адаптацию инструментов, широкий спектр проектов</p>	<p>Высокая универсальность, возможность адаптации под разные отрасли, хорошая совместимость с корпоративным управлением</p>	<p>Отсутствие жесткой «готовой» модели, значительная зависимость от качества внутренней настройки</p>
--	--	---	---

Описание ГПМ – Б.1.16

Относится к инструментально-аспектному и сложно-факторному типам ГПМ. Стандарт «PMBoK» преимущественно ориентирован на управление сроками и бюджетом в рамках заранее установленного содержания проекта, вследствие чего корректировка объема работ требует пересмотра календарного плана и сметы. Эджайл же, напротив, фокусируется на управлении содержанием при относительно фиксированных сроках и ресурсных ограничениях: реализация организуется как последовательность коротких итераций, каждая из которых представляет собой «мини-проект» с набором задач для получения измеримого результата по функциональности, а по завершении итерации команда выполняет переоценку и пере-приоритизацию последующих работ [131].

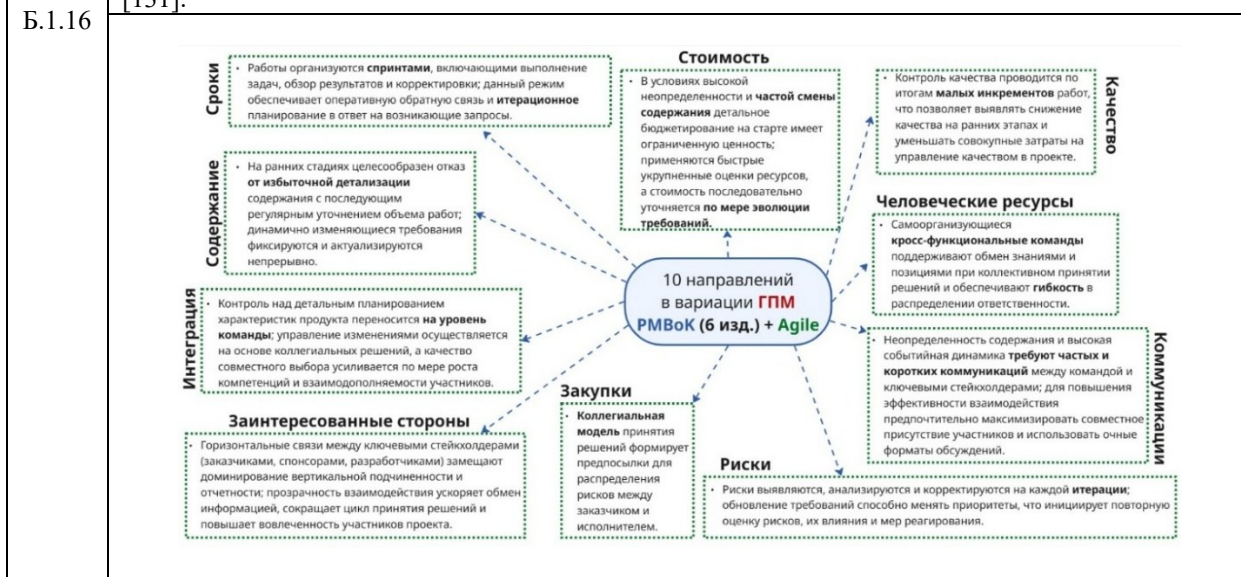


Рисунок Б.1.16 – Способ управления проектом по гибричному методу PMBoK и Agile

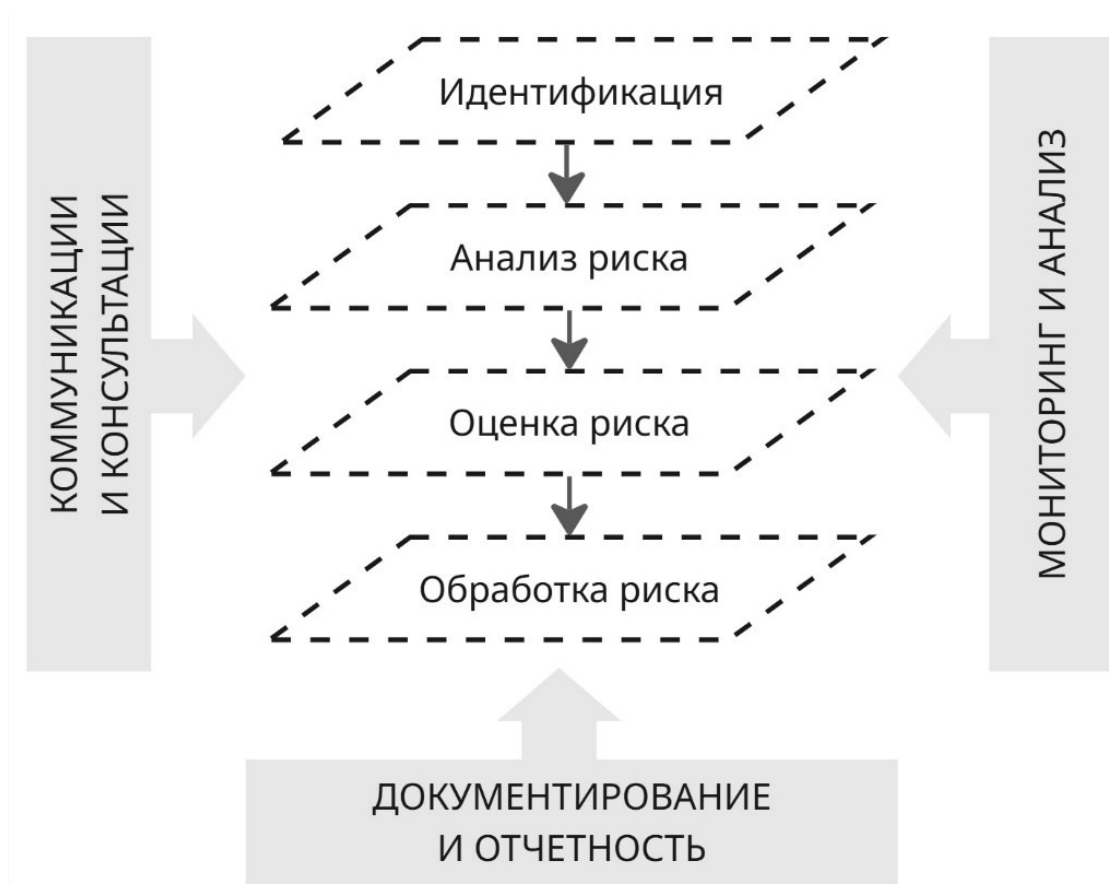
Источник: составлено автором по материалам [34; 117; 125; 126; 129; 131; 142; 154; 156; 157; 161; 163-165; 167].

Приложение В

(информационное)

Формирование системы управления рисками при внедрении ГПМ: анализ рисков и стратегии по их нейтрализации

В рамках внедрения ГПМ важным является обеспечение процесса по управлению рисками, который включает в себя систематическое применение оценки, обработки, мониторинга, анализа, документирования и формирования отчетности по рискам. Идентичен для всех уровней обнаружения риска на всех проектах. В зависимости от системы управления рисками, принятой в организации, может адаптироваться под специфику, данный алгоритм представлен на рисунке В.1.



Источник: составлено автором.

Рисунок В.1 – Алгоритм управления рисками, при внедрении ГПМ

Управление рисками в ОПВ, при внедрение ГПМ должно осуществляться в соответствие со следующими принципами: непрерывный процесс, который охватывает весь ОПВ и сотрудников на всех уровнях и во всех подразделениях ОПВ; нацеленность на

выявление событий, влияющих на внедрение ГПМ со стороны ОПВ и управление рисками, при реализации не превышения уровня готовности организации идти на риск; предоставляет руководству ОПВ разумные гарантии по достижению целей.

В таблице В.1 приведено описание основных стратегий управления рисками. Применение этих рекомендаций позволит обеспечить эффект снижения вероятности реализации неблагоприятных событий.

Таблица В.1 – Основные стратегии по управлению рисками

Стратегия	Описание
Избегание	Риска можно избежать через проактивную стратегии, с помощью которой противодействие планируется и реализуется до осуществления риска
Смягчение	Проведение действий, направленных на снижение вероятности реализации риска
Реагирование	Реагирование на риск планируется заранее, но осуществляется, когда он реализовался (реактивная стратегия)
Принятие	Не предпринимается никаких действий для того, чтобы снизить вероятность или влияние события. Необходимо проводить мониторинг и пересмотр принятого риска
Перенос	Риск полностью или частично передается другому лицу. Передача риска не нейтрализует его полностью, но снижает уровень
Примечание – Решение о принятии риска может быть принято в отношении любого риска, кроме тех, которые могут привести к закрытию или долгосрочному сбою деятельности ОПВ. В том случае, если уровень риска высокий, необходимо сформировать резерв бюджета и запланировать мероприятия по устранению негативных последствий риска	

Источник: составлено автором.

Оценка риска: уровень риска определяется как произведение вероятности возникновения риска и убытка (величины потерь), которые оцениваются от 1 до 3 баллов, в соответствии с Матрицей, представленной на рисунке В.2.

При перемножении вероятности и убытка выделяется три уровня серьезности риска: 1) низкая – серьезность один и два; 2) средняя – серьезность три и четыре; 3) высокая – серьезность шесть и девять. Также при необходимости может применяться более детализированная оценка вероятности и убытка от 1 до 5. Начинать работу следует с рисков, которые влекут наибольший ущерб и/или имеют высокую вероятность возникновения.

Особое внимание необходимо уделять рискам уровня серьезности «высокая» (6 и 9 баллов), которые требуют незамедлительного применения стратегий избегания, реагирования или смягчения.

Вероятность

		Низкая = 1	Средняя = 2	Высокая = 3
Убыток	Высокая = 3	<p>Риски ИБ и конфид. при использовании облачных, совместных инструментов</p> <p>3</p>	<p>Несостыковка с системным контуром управления и общими правилами ПД в организации</p> <p>Формальный гибридный механическое комбинирование практик</p> <p>Ошибочный выбор зоны применимости ГПМ</p> <p>6</p> <p>Несовместимость гибридного планирования с бюджетированием и финансовым контролем</p> <p>Кадровые перестановки, текучесть ключевых ролей</p> <p>Риск взять худшее из обоих методологий, входящих в ГПМ</p>	<p>Неопределённость понятия «гибридность» (размытая целевая модель)</p> <p>Разрыв процессов между гибкой и классической частью управления</p> <p>9</p> <p>Ролевые противоречия, полномочия не разграничены</p>
	Средняя = 2	<p>Юридические и процедурные ограничения на изменение объема работ (особенно в ОПВ)</p> <p>2</p>	<p>Пилотный запуск не масштабируется, успешный кейс не переносится на организацию</p> <p>Ошибки оценки трудоемкости и сроков на ранних стадиях (из-за смены подхода к оценкам)</p> <p>Сбой при переходе на новые инструменты управления</p> <p>4</p> <p>Неготовность внешних подрядчиков и поставщиков к гибричному режиму работы</p> <p>Нерегулярная доступность ключевых стейкхолдеров (владелец продукта, заказчик)</p> <p>Локальные конфликты приоритизации между операционной деятельностью и проектом</p>	<p>Сопrotивление изменениям со стороны среднего менеджмента</p> <p>Дефицит компетенций команды</p> <p>6</p> <p>Формальный гибридный механическое комбинирование практик</p> <p>Некорректные метрики успеха и КПЭ</p>
	Низкая = 1	<p>1</p>	<p>Временное ухудшение качества коммуникаций (новая терминология и ритуалы)</p> <p>Ошибочная трактовка «прозрачности» как тотального контроля</p> <p>2</p>	<p>Рост «шума» в отчетности в период внедрения (множество разноформатных статусов)</p> <p>3</p> <p>Краткосрочное падение производительности в фазе адаптации</p>

Источник: составлено автором.

Рисунок В.2 – Матрица оценки рисков, при внедрении ГПМ

В таблице В.2 представлена матрица ответственности по ролям участников (назначенный ответственный, команда проекта, методолог проекта, руководитель проекта, исполнители, руководитель ОПВ, куратор) проекта по внедрению ГПМ в ОПВ.

В столбце один обозначены реализуемые задачи и распределение основных функциональных ролей по ним:

- О - основной ответственный за выполнение задачи;
- П - должен подтвердить работу, которую выполняет ответственный;
- У - участвует в процессе;
- И - информируется о ходе выполнения задачи и ее результатах.

Таблица В.2 – Матрица ответственности по ролям участников

Задачи	Назначенный ответственный	Команда проекта	Методолог проекта	Руководитель проекта	Исполнители	Руководитель ОПВ	Куратор
Идентификация рисков на этапе внедрения ГПМ	У	У	О	П	–	–	–
Валидация рисков на этапе внедрения ГПМ	У	У	О	П	У	–	–
Формирование реестра рисков проекта	–	–	У	О	–	–	–
Назначение ответственного за стратегию реагирования на риск	–	–	–	О	–	–	–
Применение стратегий реагирования на риск	О	О	О	П	–	–	–
Формулировка ограничений проекта	–	–	О	П	–	–	–
Согласование и выделение бюджета при принятии риска	–	У	–	О	–	П	–
Обновление или дополнение реестра рисков	–	–	–	О	–	–	–
Стратегия реагирования «принятие»	У	У	У	О	–	–	П

Источник: составлено автором.

В таблице В.3 представлен типовой реестр рисков, потенциально возникающих при внедрении ГПМ в проектную деятельность организации.

Также проведена их оценка, сформированы стратегии по реагированию и план действий по их нейтрализации.

Таблица В.3 – Типовой реестр рисков, потенциально возникающих при внедрении ГПМ

№	События			Приоритизация			Планирование	
	Риск	Причина	Последствие	Вероятность	Убыток	Серьезность	Стратегия	План нейтрализации
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Неопределённость понятия «гибридность» (размытая целевая модель)	Отсутствует единая трактовка, каждый понимает по-своему, не задан состав целевых артефактов и правил	Практики между проектами несопоставимы, возникают управленческие конфликты, падает предсказуемость сроков и бюджета	3	3	9	Избегание	1) Зафиксировать «Целевую операционную модель» ГПМ: принципы, обязательные и опциональные практики, артефакты, «Матрица распределения ответственности»; 2) Утвердить методологию на уровне Проектного офиса или комитета; 3) Выпустить Руководство или набор рекомендаций по ГПМ и шаблоны
2	Разрыв процессов между гибкой и классической частью управления	Если не синхронизировать гибкие и классические команды, проект замедляется	Возникновение задержек на критических этапах	3	3	9	Смягчение	1) Ввести единый интеграционный календарь (вехи и итерации), механизм управления зависимостями, общую доску зависимостей; 2) Назначить интеграционного руководителя проектов или руководителя гибких процессов
3	Несостыковка с системным контуром управления и общими правилами проектной деятельности в организации	Гибридные практики не интегрированы в систему комитетов, стадий, контрольных точек и регламентов.	Проект исключается из портфельного управления, увеличиваются задержки согласований, возрастает вероятность остановки проекта	2	3	6	Смягчение	1) Обновить регламенты, политики: какие артефакты заменяют или дополняют «гейтовую модель»; 2) Согласовать контрольные точки для ГПМ; 3) Настроить портфельную отчётность под ГПМ
4	Соппротивление изменениям со стороны среднего менеджмента	Опасения утраты контроля, неясность ролей, риски для КПЭ	Внедрение носит формальный характер, ресурсы и приоритеты блокируются, ухудшаются данные и прозрачность	3	2	6	Смягчение	1) План менеджмента изменений: карта стейкхолдеров, коммуникации, обучение; пересмотр КПЭ менеджеров (ценность или поток, а не «идеальный план»); 2) Вовлечение в дизайн целевой модели; 3) Быстрые победы

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Рольевые противоречия, полномочия не разграничены	Не разграничены полномочия по содержанию, срокам, ресурсам и приоритизации	Команды получают противоречивые указания, растут транзакционные издержки, снижаются скорость и ответственность	3	3	9	Избегание	1) Ввести «Матрицу распределения ответственности» для ключевых ролей; 2) Описать контуры решений (кто отвечает за: объем работ, приоритет, бюджет, изменения); 3) Провести обучение или встречу по «Разъяснению ролей» и закрепить их в регламенте
6	Дефицит компетенций команды	Недостаток опытных лидеров команд, слабые программы обучения, отсутствие наставничества	Ошибки планирования и управления зависимостями, подражание принципам Agile, ухудшение результатов	3	2	6	Смягчение	1) Матрица компетенций; 2) Обязательное обучение (гибкое управление и основы управления проектами); 3) Наставничество, коучинг 2-3 месяца; 4) Подбор или внешний найм ключевых ролей; 5) Сообщество практики и анализ кейсов
7	Формальный гибрид: механическое комбинирование практик	Заимствование шаблонов без учета контекста, ориентация на инструменты вместо принципов	Одновременно нарастают бюрократия и хаос: много ритуалов и документов при низкой управляемости	2	3	6	Смягчение	1) Оценка пригодности практик; 2) Правило «минимально достаточных артефактов»; 3) Регулярные ретроспективы процесса; 4) Аудит внедрения раз в квартал
8	Избыточное усложнение процессов и документации	Параллельно требуются детальные планы, иерархическая структура работ и полный набор гибких принципов, элементов, наращивается отчетность	Снижается производительность, растет выгорание, увеличиваются скрытые издержки	3	2	6	Смягчение	1) Оптимизация документооборота: перечень обязательных артефактов по типам проектов; 2) Сокращение дублирования ролей; 3) Лимиты на отчетность; 4) Автоматизация направления статусов в трекерах

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Ошибочный выбор зоны применимости ГПМ	Единые правила применяются к исследованиям, разработке, и к регуляторным проектам, но не учтена неопределенность требований и технологий	Либо утрачивается гибкость там, где нужна адаптивность, либо теряются контроль и соответствие там, где необходим предиктивный подход	2	3	6	Избегание	1) Классификация проектов (по уровню неопределённости и критичности, регуляторике); 3) Методика применения (выбора подхода); 4) Пилоты по 2-3 типам проектов; 5) Корректировка системы правил под классы проектов
10	Несовместимость гибридного планирования с бюджетированием и финансовым контролем	Финансовая модель требует фиксировать капитальные затраты и операционные расходы по этапам, тогда как ГПМ предполагает пересборку приоритетов	Возникают задержки финансирования, искажается отчетность, повышается риск остановки работ из-за не верного типа затрат	2	3	6	Смягчение	1) Совместить финансовую модель с ГПМ: метод «скользящее бюджетирование», финансирование по продуктам, инкрементам; 2) Правила переклассификации капитальных затрат и операционных расходов; 3) Финансовые контрольные точки на уровне релизов или вех
11	Некорректные метрики успеха и КПЭ	Фокус на проценте загрузки, «выполнении документов», интерпретация затраченных усилий как эффективности	Локальная оптимизация, ухудшается поток ценности, показатели становятся объектом манипуляций	3	2	6	Смягчение	1) Перейти на метрики результата: время выполнения по соотношению к времени цикла, пропускная способность, предсказуемость, предоставленная ценность, качество, индекс лояльности заказчика; 2) Единые определения метрик; 3) Обучение интерпретации; 4) Запрет на «объем работ как КПЭ»

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Кадровые перестановки, текучесть ключевых ролей	Рыночная конкуренция, перегрузка, отсутствие карьерных траекторий под ГПМ	Теряются знания, инициативы останавливаются, производительность и качество резко снижаются	2	3	6	Смягчение	1) План удержания: нагрузка или ресурсное планирование, карьерные траектории, резервирование ролей, документация ключевых решений, регулярные сессии обмена опытом
13	Риск взять худшее из обоих методологий, входящих в ГПМ	Организация внедряет Agile «наполовину» и не сохраняет дисциплину Waterfall	Возникновение хаоса (отсутствует скорость и контроль)	2	3	6	Избегание	1) Установить неизменяемые элементы контроля (вехи, риск-менеджмент, контроль изменений) и элементы адаптивности (итерации, приоритизация, инкременты); 2) Критерии зрелости команды; 3) Блокирующие или одобряющие критерии на расширение
14	Пилотный запуск не масштабируется, успешный кейс не переносится на организацию	Пилот выполняла команда лучших сотрудников, не учтены ограничения других подразделений, отсутствует план менеджмента изменений	Возникает разочарование, происходит откат к прежним практикам, подходы фрагментируются между подразделениями	2	2	4	Смягчение	1) План масштабирования: стандартизация минимального набора практик, обучение «второй волны», поддержка Проектного офиса, коучей, адаптация под разные подразделения; 2) Оценка готовности перед тиражированием
15	Краткосрочное падение производительности в фазе адаптации	Переобучение, перенастройка ролей и рабочих ритмов, параллельное ведение «старых» и «новых» практик	Временные задержки, рост незавершённой работы, повышение напряженности стейкхолдеров	3	1	3	Принятие	1) Зафиксировать «период адаптации» в дорожной карте; 2) Информировать стейкхолдеров о динамике показателей; 3) Установить реалистичные ожидания и контрольные точки восстановления производительности

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Сбои при переходе на новые инструменты управления	Недостаточная конфигурация, ошибки миграции данных, дефицит инструкций	Утрата или дублирование данных, затруднение отчетности, локальные простои	2	2	4	Реагирование	1) План перехода: тестовая миграция, резервное копирование, «окно стабилизации», поддержка 1-2 линии, инструкции и короткие обучающие сессии
17	Временное ухудшение качества коммуникаций (новая терминология и ритуалы)	Неодинаковая интерпретация понятий, «переговоры через методологию»	Недопонимания, рост объема согласований, усиление трений между подразделениями	2	1	2	Принятие	1) Единый глоссарий; 2) Краткие «правила коммуникации» (как формулируем запрос, статус, риск); 3) Фасилитация ключевых встреч в первые 4-8 недель
18	Неготовность внешних подрядчиков и поставщиков к гибриднему режиму работы	Контракты ориентированы на фиксированное ТЗ и этапность, низкий уровень зрелости поставщика	Задержки поставок, споры по объёму работ, рост стоимости изменений	2	2	4	Перенос	1) Включить в договоры внутренние и внешние соглашения по итеративной поставке, процедуру «запрос на изменение», критерии приёмки по инкрементам; 2) Систему штрафов и бонусов; 3) Требование выделения роли со стороны поставщика (Владельца продукта и Лидера поставки)
19	Риски информационной безопасности и конфиденциальности при использовании облачных, совместных инструментов	Применение SaaS и общих досок без согласования, некорректные настройки доступа	Утечки, нарушения политик и законодательства, репутационные потери	1	3	3	Перенос	1) Перенести на ИБ или комплаенс через обязательное согласование инструментов; 2) Соглашения об обработке персональных данных, допсоглашения; 3) Требования к хранению данных; 4) Аудит прав доступа и журналирование

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
20	Ошибки оценки трудоемкости и сроков на ранних стадиях (из-за смены подхода к оценкам)	Переход от детальных оценок к относительным, недостаток опыта в гибких методах оценки	Расхождение с ожиданиями, необходимость пересогласования планов	2	2	4	Реагирование	1) Двухконтурная оценка: грубая оценка диапазоном и уточнение «Методом набегающей волны»; 2) Обучение оценке; 3) Калибровка на исторических данных; 4) Буфер на неопределённость
21	Нерегулярная доступность ключевых стейкхолдеров (владелец продукта, заказчик)	Высокая загрузка, совмещение функций, сезонные пики активности	Замедление решений, задержки приемки, рост незавершённой работы	2	2	4	Реагирование	1) Зафиксировать в соглашении об уровне обслуживания на участие (например, 2-4 часа в неделю), назначить заместителя, внедрить «окна решений», календарь демо и приёмки на квартал вперёд
22	Рост «шума» в отчетности в период внедрения (множество разноформатных статусов)	Параллельные формы отчетов, различные аудитории (портфель, команды, руководство)	Потери времени, противоречивые статусы, снижение доверия к данным.	2	1	2	Принятие	1) Согласовать 1-2 стандартных формата статуса; 2) Временно принять повышенную отчётность на 1-2 цикла; 3) Затем провести рационализацию (удалить дубли)
23	Юридические и процедурные ограничения на изменение объема работ (особенно в ОПВ)	Жесткие регламенты закупок, грантов и договоров, фиксированные обязательства	Затруднение изменений, задержки из-за оформления дополнительных соглашений.	1	2	2	Перенос	1) Перенести на юридический или контрактный контур: предусмотреть рамочные контракты, опционы на изменения, этапность по результатам; 2) Заранее определить процесс и сроки внесения изменений
24	Локальные конфликты приоритизации между операционной деятельностью и проектом	Конкуренция за людей и время, неполнота ресурсного планирования	Просадки скорости, переносы сроков, ухудшение качества	2	2	4	Реагирование	1) Еженедельный ресурсная, приоритетный встреча с функциональными руководителями; 2) Прозрачная доска занятости; 3) Правила «заморозки» незавершенной работы; 4) Эскалация на спонсора при конфликте

Продолжение таблицы В.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9
25	Ошибочная трактовка «прозрачности» как тотального контроля	Давление на показатели, непонимание различий между контролем процесса и доверием	Демотивация, сокрытие проблем, снижение инициативности	2	1	2	Принятие	1) Политика использования метрик (для улучшений, не для наказаний); 2) Обучение руководителей; 3) Ретроспектива по культуре обратной связи; 4) Анонимные опросы состояния атмосферы в команде

Источник: составлено автором.

Приложение Г

(информационное)

Перечень основных сфер деятельности ОПВ по потенциальной эффективности применения ГПМ

Органы публичной власти осуществляют государственное управление в различных экономических сферах, часть из которых может получить ощутимые преимущества от более обоснованного внедрения ГПМ, которое базируется на основе разработанных специально для ОПВ механизмах и процессах по внедрению современных подходов к осуществлению управления, методической и экспертной поддержке. В то время как внедрение в другие более «закрытые» органы публичной власти, во-первых, может не принести ожидаемого эффекта, а во-вторых, достаточно сложно осуществимо. Перечень основных сфер управления, в которых осуществляют проектную деятельность ОПВ по потенциальной эффективности применения ГПМ, представлен в таблице Г.1.

Таблица Г.1 – Перечень основных сфер деятельности ОПВ по потенциальной эффективности применения ГПМ

№ п/п	Сфера осуществления полномочий ОПВ	Потенциал ГПМ
1	Образование	высокий
2	Охрана здоровья	высокий
3	Культура	высокий
4	Молодежная политика	высокий
5	Физическая культура и спорт	высокий
6	Туризм	высокий
7	Строительство	высокий
8	Энергетика	высокий
9	Экономическое развитие	высокий
10	Транспорт	высокий
11	Промышленность, предпринимательство и торговля	высокий
12	Труд и социальное развитие	высокий
13	Природные ресурсы	высокий
14	Сельское хозяйство	высокий
15	Цифровое развитие (информатизация, связь, массовые коммуникации)	высокий
16	Финансы	средний
17	Жилищно-коммунальное хозяйство	средний
18	Внутренняя политика	низкий
19	Юстиция	низкий
20	Государственное регулирование тарифов	низкий
21	Региональный государственный жилищный контроль (надзор)	низкий
22	Региональный государственный строительный надзор	низкий
23	Региональный государственный контроль (надзор) в области долевого строительства многоквартирных домов и (или) иных объектов недвижимости	низкий

Источник: составлено автором.

Ниже представим разъяснения потенциальной эффективности применения ГПМ в сферах осуществления полномочий РОИВ в РЭС по таблице Г.1.

ОПВ, осуществляющие государственное управление, вошедшие в блок оценки «высокий», имеют следующие благоприятные факторы: в сфере реализуется большое количество разносторонних проектов (инновационные; имеющие составляющую «цифровой трансформации»); проекты с высокой степенью неопределенности и риска; во многих проектах требуется одновременное наличие гибкости и формализованной структуры, высокий уровень адаптивности и другое).

ОПВ, вошедшими в блок «средний», являются осуществляющие полномочия в сферах «Финансы» и «Жилищно-коммунальное хозяйство», как одна, так и другая сфера с одной стороны не обладает многими факторами, перечисленными в блоке 1, с другой стороны в ряде проектов могут применяться ГПМ. Например, финансовом секторе активно развивается направление «FinTech» (финансовые технологии) и ОПВ осуществляют в нем активное сотрудничество, партнерство с банковскими и консалтинговыми организациями, коммерческого сектора экономики, что является позитивным основанием для внедрения ГПМ.

Блок «низкий» представлен в основном ОПВ, осуществляющими полномочия в надзорной деятельности или сферах, которые связаны с высоким уровнем безопасности и приватности стейкхолдеров, процессов и взаимодействий между субъектами, в которых сложно представить внедрение ГПМ.

Проекты, имеющие цифровую основу (ИТ-проекты), являются исключением, при котором даже если направление деятельности ОПВ является не столь подходящим для внедрения ГПМ, то данные проекты могут также показывать высокую эффективность внедрения ГПМ.