

Гибридный метод управления проектами

Hybrid project management method

Редькин А.В.

канд. техн. наук, доцент кафедры «Подъемно-транспортные машины и оборудования»
Тульский государственный университет, г. Тула
e-mail: ra171171@yandex.ru

Red'kin A.V

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department "Lifting and transporting machines and equipment", Tula State University, Tula
e-mail: ra171171@yandex.ru

Демидов М.Р.

студент кафедры «Подъемно-транспортные машины и оборудования» Тульский государственный университет, г. Тула
e-mail: demidov.mikhail2014@yandex.ru

Demidov M.R.

Student of the Department "Lifting and transporting machines and equipment", Tula State University, Tula
e-mail: demidov.mikhail2014@yandex.ru

Аннотация

Все больше организаций используют проектный подход в своей деятельности. Существующие методы управления направлены на решение проблем производственного, научного и социального характера. Гибридная методика сочетает в себе лучшие стороны существующих методологий. Рассматриваются принципы, идеи, практики, которые в совокупности дают максимальную эффективность в управлении проектами.

Ключевые слова: гибридный метод, итерация, управление проектами, Agile, гибкость, адаптация.

Abstract

More and more organizations use the project approach in their activities. Existing management methods are aimed at solving industrial, scientific and social problems. The hybrid methodology combines the best aspects of existing methodologies. We consider the principles, ideas, practices that together provide maximum efficiency in project management.

Keywords: hybrid method, iteration, project management, agile, flexibility, adaptation.

Классическое проектное управление (Prince2, PMBoK) опирается на качественное планирование, контроль и управление изменениями различных аспектов проекта [1]. Оно требует высокой квалификации и достаточного временного ресурса руководителя проекта, а также следования достаточно тяжелым процессам проектного управления со стороны руководителей и сотрудников организации. Так как такие условия в организации сложно создать, требования к процессам управления проектами часто оказываются избыточными и невыполнимыми на должном уровне качества, что приводит к замедлению принятия решений, бюрократизации без достижения ожидаемого эффекта, слабой вовлеченности и незаинтересованности членов проектных команд в итоговом результате проектов. Вместе

с тем, проектное управление обеспечивает высокий уровень управляемости и прозрачность хода работ, качественную работу со сроками и рисками проекта.

Методы Agile фокусируют внимание на создании ценности для клиента за счет быстрых итераций, завершающихся поставкой продукта, пригодного к использованию, вовлечение заказчика и команды проекта [2], в том числе за счет интенсивной структурированной коммуникации (SCRUM) [3] и постоянного совершенствования процессов и организации работ (Kanban) [4].

Но при реализации проектов с большим количеством участников, команд, технологически и хронологически связанными блоками работ требуются другие инструменты, например, фреймворки масштабирования Agile (SAFe, Less и др.), которые сложны во внедрении и не гарантируют достижения требуемого результата проектов в нужные сроки. Также гибкие методы могут быть рискованными или недостаточно живучими для временных команд с переменным процентом участия исполнителей на различных этапах проекта.

Такой интеграционный подход принято называть гибридным методом.

Ключевыми задачами метода являются:

- создание ценности для организации и заказчика;
- выполнение проектов в срок;
- снижение зависимости от квалификации и загрузки руководителя проекта;
- проактивная работа с проблемами и рисками;
- обеспечение вовлеченности и ответственности за результаты как команды на протяжении всего проекта, так и функциональных руководителей и высшего руководства.

Основные положительные и отрицательные стороны интегрируемых методов сведены в табл. 1.

Таблица 1

Плюсы и минусы методов управления

Методы	Плюсы	Минусы
Управление проектами	Централизованный контроль. Управление сроками и рисками. Управление по отклонениям	Бюрократизация и избыточный формализм. Потеря актуальности детальных планов. Невовлеченность команды в дела проекта
Agile-методы	Высокая вовлеченность команды. Децентрализованное принятие решений. Быстрые итерации и учет обратной связи.	Слабое управление сроками и рисками. Потеря контроля для сложных проектов. Низкая эффективность для временных команд и мультипроектного режима работы.

Метод может подойти для организаций, которые реализуют организационные, инфраструктурные, технологические и ИТ-проекты, проекты в области операционной эффективности, выводят на рынок новые продукты, оказывают комплексные услуги, например, консалтинговые. При этом проекты необходимо реализовать в заданные сроки в условиях высокой неопределенности и изменчивости требований.

Критерии применимости метода включают продукт, требования и команду. При этом продукт и требования – основные критерии, команда – вспомогательный критерий. При выполнении основных критериев метод целесообразно применять. В случае, если выполняется дополнительный критерий, эффект от использования метода будет максимальным.

Ограничения по применению для проектов и организаций различного размера отсутствуют. Гибридный метод опирается на известные практики в области управления проектами и Agile, обеспечивает их совместимость, описывает условия применения.

Максимальный эффект может быть достигнут при их совместном использовании. Однако, выбор конкретных практик – ответственность руководителя проекта или архитектора системы управления проектами.

Критерии применимости метода описаны в табл. 2.

Таблица 2

Критерии применимости гибридного управления

Критерий	Гибридный метод	Agile	Управление проектами
Продукт			
Масштаб и связи	Финальный продукт проекта состоит из нескольких элементарных продуктов. Работы зависимы друг от друга по срокам	Продукт охватывает одну предметную область, связи между элементами минимальны, синхронизация работ отдельных подразделений по срокам проста либо принципиальна	Сложный многокомпонентный продукт, есть взаимосвязи между элементами, необходима синхронизация работ по срокам
Делимость (гибкость содержания)	Деление продукта на элементы приводит к существенному росту совокупных затрат или снижению ценности для клиента	Высокая делимость продукта на элементы, функции или свойства, поставляемые заказчику без радикального увеличения стоимости продукта	Низкая делимость, резкий рост стоимости либо снижение ценности продукта при делении на элементы
Риски, связанные с несовершенством продукта	Неудачный запуск финального продукта крайне опасен для организации	Низкий	Средний и высокий
Требования			
Своевременность	Достижение целевых сроков и / или снижение сроков получения продукта является критичным условием успеха или выживания	Важно делать как можно быстрее, конкретные сроки могут быть желательны, но не принципиальны	Важно дать результат в нужные сроки
Определенность	Определены верхнеуровневые требования к сборному продукту	Определены верхнеуровневые требования к сборному продукту, требования к элементам продукта определяются по ходу реализации	Определены, уточняются по ходу проекта, серьезные изменения требуют формализованного управления изме-

Критерий	Гибридный метод	Agile	Управление проектами
			нениями
Доступность заказчика	Заказчик или его представитель ограниченно доступны, но готовы участвовать в проекте	Заказчик доступен для постановки требований и демонстраций	Заказчик ограниченно доступен
Команда			
Зрелость	Средняя или высокая ротация членов команды, низкая зрелость	Высокая зрелость, низкая ротация	Непринципально
Выделенность	Переменное участие, занятость в проекте – 10–50%, выделение сотрудников на полную занятость невозможно или неэффективно	Выделенность членов команды – 80–100%	Непринципально
Постоянство	Временная команда, срок жизни от 3 до 18 мес.	Стабильная команда	Временная команда

Гибридный метод предполагает следование следующим принципам:

1. Экономическая ценность при разумных рисках. Старт и продолжение проекта должны основываться на постоянной проверке экономической ценности и рисков.

2. Итеративная поставка результата в срок: с периодичностью, заданной длиной итерации. Клиент или его представитель должен получать наглядное подтверждение соответствия продукта проекта его требованиям и его готовности покупать данный продукт или услугу.

3. Разумная гибкость требований. Гибкость требований позволяет быстро реагировать на изменение внешней среды или учитывать мнение клиента. В случае, если изменения существенно влияют на результат или параметры проекта, то они должны быть согласованы ключевыми участниками и заинтересованными сторонами или, в крайнем случае, доведены до них.

4. Ритмичный процесс и постоянная коммуникация. Процесс управления проектом должен быть построен на ритмичных событиях, позволяющих планировать, контролировать и корректировать действия проектной команды и реагировать на изменения ситуации.

5. Адекватная децентрализация принятия решений. Все решения, которые могут быть делегированы отдельным членам команды, должны быть делегированы. При этом централизованное принятие решений необходимо в ситуациях, связанных с высокими рисками для организации.

Таким образом, чтобы усилить плюсы упомянутых методов и компенсировать их недостатки, предлагается сбалансированный набор инструментов и практик. Он должен

помочь снизить уровень бюрократии, но при этом сохранить необходимый контроль и вовлеченности команды за счет структурированной коммуникации и системы принятия решений по проектам. Метод позволяет совместить гибкость Agile и системность, предсказуемость и прозрачность, которые дает управление проектами.

Литература

1. *Полковников А.В.* Управление проектами. Полный курс МВА / А.В. Полковников, М.Ф. Дубовик. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2015. – 552 с.
2. *Кон М.* Agile оценка и планирование проектов. – М.: «Альпина Паблишер», 2018. – 247 с.
3. Кен Швабер, Джефф Сазерленд. Исчерпывающее руководство по Скраму: правила игры [Электронный ресурс] // сайт корпорации Creative Commons <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.ru>.
4. Дэвид Дж. Андерсон, Энди Кармайкл. Канбан. Краткое руководство. [Электронный ресурс] // сайт издательства LeanKanban University: leankanban.com/guide