ГИБРИДНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ КАК ИНСТРУМЕНТ СНИЖЕНИЯ СТОИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ В ПРОЕКТАХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Носирова Назокат Ботир кизи
Высшая школа бизнеса и предпринимательства при Кабинете Министров Республики Узбекистан
0009-0005-8731-0777
nasirova.nazokat6434@gmail.com

Аннотация. *В работе обосновывается подход, при котором выбор методологии управления проектом осуществляется не на уровне проекта в целом, а на уровне отдельного пакета работ. Предложена матрица выбора по двум параметрам — определённости требований и стоимости позднего изменения, а также система показателей оценки управленческой модели, основанная на доле переделок.*

Ключевые слова: *управление проектами, гибридная методология, стоимость изменений, цифровая трансформация, управление требованиями, доля переделок.*

Низкая результативность проектной деятельности остаётся устойчивой проблемой вне зависимости от отрасли и страны. По данным глобального исследования Project Management Institute, около 31 % проектов не достигают поставленных целей, 43 % не укладываются в утверждённый бюджет, а средние потери организаций составляют 9,9 % каждого вложенного доллара; в исследовании 2020 года этот показатель составил 11,4 % [3; 4]. Для организации со среднегодовым проектным бюджетом в несколько миллионов долларов это означает потери, сопоставимые с её годовой прибылью.

Распространённое объяснение этих потерь — выбор «неправильной» методологии. При этом статистика не подтверждает вытеснения предиктивного подхода гибкими методами: доля проектов, управляемых традиционно, остаётся преобладающей, а доля гибридных подходов за рассматриваемый период не выросла (рис. 1).

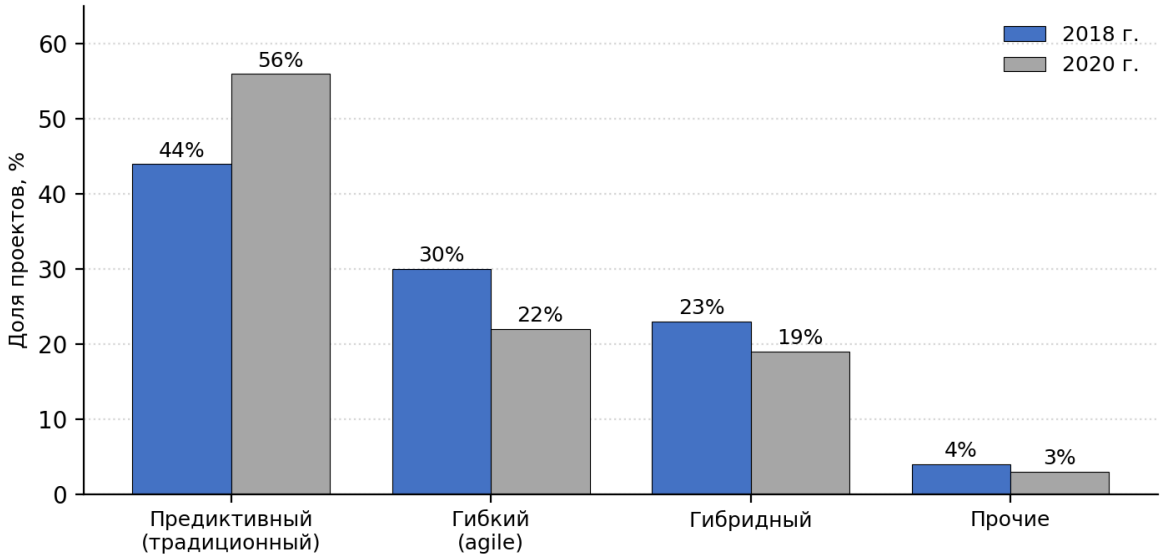


Рис. 1. Распределение проектов по применяемым подходам к управлению, %

Составлено автором по данным PMI Pulse of the Profession [3; 4]. Формулировки категорий в источниках незначительно различаются («предиктивный» / «традиционный»).

Отсутствие роста гибридной практики при декларируемом интересе к ней указывает не на недостаток знаний о методологиях, а на отсутствие операциональных критериев их выбора. Руководитель проекта вынужден принимать решение «целиком», тогда как разные части одного проекта имеют принципиально разную природу. В проектах цифровой трансформации это видно особенно отчётливо: закупка оборудования, интеграция с государственными информационными системами и прохождение аудита имеют жёстко заданный результат, тогда как интерфейсы, бизнес-логика и пользовательские сценарии формируются в ходе исполнения.

Предлагается перенести выбор подхода с уровня проекта на уровень пакета работ. Критериями выступают два параметра: степень определённости требований на момент планирования и стоимость внесения изменения на поздних стадиях жизненного цикла. Их сочетание даёт четыре типовые ситуации (табл. 1).

Таблица 1. Матрица выбора подхода к управлению пакетом работ

Параметры	**Стоимость позднего изменения высокая**	**Стоимость позднего изменения низкая**
Требования определены	Предиктивное управление: базовый план, контроль по вехам и освоенному объёму	Предиктивное управление с упрощённой процедурой изменений

Параметры	Стоимость позднего изменения высокая	Стоимость позднего изменения низкая
Требования уточняются	Поэтапная фиксация: проектирование итерациями, реализация — предиктивно	Адаптивное управление: инкременты, приоритизация бэклога, обратная связь заказчика

Составлено автором.

Разделение проекта на две управленческие зоны требует и двух различных контуров контроля. Их смешение — наиболее частая причина того, что гибридная модель на практике вырождается в формальное применение гибкой терминологии при сохранении каскадной отчётности (табл. 2).

Таблица 2. Параметры контуров контроля в гибридной модели

Параметр	Предиктивная зона	Адаптивная зона
Единица планирования	Пакет работ, веха	Инкремент, итерация
Базовая метрика	Освоенный объём, отклонение по срокам и стоимости	Объём принятой функциональности за итерацию
Периодичность отчётности	Ежемесячно	По завершении итерации (2–4 недели)
Порядок изменений	Запрос на изменение, решение управляющего комитета	Переприоритизация бэклога владельцем продукта
Приёмка результата	Акт по завершении пакета работ	Демонстрация инкремента заказчику

Составлено автором.

Внедрение модели предполагает выполнение трёх организационных условий. Первое — ведение единого реестра требований, в котором каждое требование на стадии инициации маркируется по степени ожидаемой изменчивости; именно эта маркировка, а не предпочтения команды, определяет отнесение работ к той или иной зоне. Второе — разделение бюджета на фиксированную часть и управленческий резерв, расходуемый по решению управляющего комитета, а не распределяемый заранее по пакетам работ. Третье — согласованная система отчётности: руководство организации должно получать сопоставимые показатели по обеим зонам, иначе адаптивная часть проекта остаётся вне управленческого внимания и фактически не контролируется.

Для оценки качества самой управленческой модели, а не только хода проекта, предлагается система из четырёх показателей (табл. 3). Центральным выступает доля переделок: этот показатель одинаково чувствителен и к

избыточной жёсткости планирования, когда требования фиксируются преждевременно, и к недостатку дисциплины в адаптивной части, когда принятые решения многократно пересматриваются.

Таблица 3. Показатели оценки гибридной модели управления проектом

Показатель	Порядок расчёта	Источник данных	Интерпретация
Доля переделок, %	Трудозатраты на повторное выполнение ранее принятых работ / общие трудозатраты × 100	Система учёта рабочего времени	Рост — сигнал о неверном отнесении работ к зонам
Плотность изменений	Количество утверждённых запросов на изменение / количество пакетов работ	Журнал изменений	Высокое значение в предиктивной зоне — требования зафиксированы преждевременно
Срок принятия решения по запросу, дни	Среднее время от регистрации запроса до решения	Журнал изменений	Характеризует работоспособность управляющего комитета
Доля освоенного резерва, %	Израсходованный управленческий резерв / утверждённый резерв × 100	Бюджет проекта	Соотносится с долей переделок

Составлено автором.

Ограничение предлагаемого подхода состоит в том, что расчёт доли переделок требует налаженного учёта трудозатрат по видам работ; в организациях, где такой учёт отсутствует, внедрению показателя должна предшествовать настройка системы учёта. Дальнейшим направлением исследования является апробация матрицы на выборке завершённых проектов цифровизации с проверкой гипотезы о связи между корректностью отнесения пакетов работ к зонам и итоговым отклонением по бюджету.

Вывод. Гибридизация управления проектами представляет собой не компромисс между двумя школами, а инструмент управления стоимостью изменений. Её результативность определяется не обучением команд новой терминологии, а пересмотром системы бюджетирования и отчётности, при котором обе управленческие зоны становятся одинаково наблюдаемыми для руководства организации.

Список использованной литературы

1. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — 7th ed. — Newtown Square: Project Management Institute, 2021.

2. ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. — Geneva: ISO, 2020.

3. Pulse of the Profession 2018: Success in Disruptive Times. — Newtown Square: Project Management Institute, 2018.

4. Pulse of the Profession 2020: Ahead of the Curve — Forging a Future-Focused Culture. — Newtown Square: Project Management Institute, 2020.

5. Agile Practice Guide. — Newtown Square: Project Management Institute; Agile Alliance, 2017.