

УДК 338.2

**ПОДХОДЫ К ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ ПО ВЫБОРУ ГИБКИХ  
МЕТОДОЛОГИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ПРОЕКТА**

**Умеренков Д.И.,**

*аспирант,*

*университет «Синергия»,*

*Москва, Россия*

**Дмитриев А.Г.,**

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры Организационного  
менеджмента,*

*Университет «Синергия»,*

*Москва, Россия*

**Аннотация:** Настоящая статья посвящена исследованию подходов к выбору гибких методологий, их адаптации на различных стадиях реализации проекта, а также формированию рекомендаций по оптимизации процессов управления в условиях динамичной среды. Дана характеристика факторов, влияющих на выбор методологии (особенности проектной среды, характер задач, уровень компетенций команды и ожидания заинтересованных сторон). Представлена классификация методологических подходов в зависимости от жизненного цикла проекта, а также предложен алгоритм перехода между методологиями с целью обеспечения наибольшей эффективности управления. На основе анализа теоретических и практических данных разработаны рекомендации по адаптации методологий в условиях изменения проектных параметров. Статья адресована проектным менеджерам и руководителям, заинтересованным в оптимизации процессов управления проектами.

**Ключевые слова:** развитие экономики, управление проектами, выбор гибких методологий, оптимизация процессов управления, адаптация методологий, изменение проектных параметров.

***APPROACHES TO DECISION-MAKING ON THE CHOICE OF AGILITY  
METHODOLOGIES AT VARIOUS STAGES OF THE PROJECT***

***Umerenkov D.I.,***

*Postgraduate,*

*Synergy University,*

*Moscow, Russia*

***Dmitriev A.G.,***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of  
Organizational Management,*

*Synergy University,*

*Moscow, Russia*

**Abstract:** This article is devoted to the study of approaches to the selection of agile methodologies, their adaptation at various stages of project implementation, as well as the formation of recommendations for optimizing management processes in a dynamic environment. The characteristics of the factors influencing the choice of methodology (features of the project environment, the nature of the tasks, the level of team competencies and the expectations of stakeholders) are given. A classification of methodological approaches depending on the project life cycle is presented, and an algorithm for the transition between methodologies is proposed in order to ensure the greatest management efficiency. Based on the analysis of theoretical and practical data, recommendations for adapting methodologies in the context of changing project parameters are developed. The article is addressed to project managers and executives interested in optimizing project management processes.

**Keywords:** economic development, project management, selection of agile methodologies, optimization of management processes, adaptation of methodologies, change in project parameters.

Большинство современных проектов реализуются в условиях динамичной среды и требуют высокой степени адаптивности в управлении. Данным фактом объясняется рост популярности гибких методологий управления проектами (Scrum, Kanban и другие), которые получили широкое распространение благодаря своей способности быстро реагировать на изменения требований и условий. Однако выбор конкретной методологии или их комбинации на разных этапах жизненного цикла проекта представляет собой сложную задачу.

Необходимость учета множества факторов делает принятие решений о выборе подхода особенно важным для достижения поставленных целей, поскольку ошибочный выбор методологии или отсутствие механизма её адаптации может привести к снижению эффективности и даже провалу проекта.

Изначально выбор гибкой методологии управления проектом предполагает учет комплекса факторов, определяющих специфику и особенности проекта.

Сама проектная среда, в которой реализуется проект, включает в себя внутренние и внешние факторы. К внутренним факторам относятся структура организации, уровень ее зрелости в управлении проектами, доступность ресурсов, организационная культура и политика. Так, например, компании с традиционной иерархической структурой могут значительно чаще сталкиваться с трудностями при внедрении подхода Agile (вне зависимости от вида методологии), поскольку требуется более высокая степень автономности проектной команды. Внешние факторы включают рыночные условия, уровень конкуренции, экономическую нестабильность, законодательные ограничения и потребности клиентов.

Существенно влияют на выбор методологии сложность и специфика задач, решаемых в рамках проекта. Проекты с предсказуемыми и повторяющимися задачами больше подходят для традиционных подходов, т.е. внедрение гибких подходов может даже увеличить проектные риски (ввиду, например, необходимости адаптации персонала), однако подобные проекты встречаются все реже. Высокая же степень неопределенности, связанная с конечными требованиями или промежуточными результатами, напротив, делает гибкие методологии более предпочтительными. Примечательно, что в крупных проектах наибольший эффект может дать потребоваться комбинированный подход, например использование гибких методов в отдельных командах с общим управлением по классическим принципам.

Эффективность применения гибкой методологии во многом зависит от уровня подготовки и опыта команды. Особо важными для гибких методологий (помимо профессиональной подготовки) являются софт-скиллы: навыки коммуникации, работы в условиях неопределенности, способность к самоорганизации, умение принимать коллективные решения.

Также, успешный выбор и внедрение методологии напрямую зависят от того, насколько она соответствует ожиданиям и интересам ключевых участников проекта.

Гибкие методологии управления проектами могут быть адаптированы к различным этапам жизненного цикла проекта. В зависимости от цели, задач и условий каждого этапа применяются соответствующие подходы, обеспечивающие наибольшую эффективность управления. Согласно теории проектного управления, жизненный цикл проекта условно делится на четыре основных этапа: инициация, планирование, реализация и завершение.

На этапе инициации основное внимание уделяется определению целей проекта, выявлению заинтересованных сторон и их ожиданий, а также анализу рисков. Необходимы методологии позволяющие более гибко исследовать идеи, тестировать гипотезы, уточнять цели и, как следствие минимизировать

проектные риски. В частности, можно выделить Lean Startup и Design Thinking.

Lean Startup представляет методологию, ориентированную на минимизацию рисков и неопределенности при запуске новых проектов или продуктов [2]. Основным принципом методологии заключается в циклическом подходе «построить – измерить – обучиться», который позволяет тестировать гипотезы и получать обратную связь от пользователей на ранних этапах. Одним из ключевых элементов методологии выступает создание минимально жизнеспособного продукта (MVP). В результате, в перспективе происходит экономия ресурсов и концентрация проектной команды на задачах, которые действительно востребованы клиентами. Особенно эффективна Lean Startup для стартапов и инновационных проектов.

Design Thinking – это человекоцентричный подход к решению проблем, направленный на создание инновационных решений за счет глубокого понимания потребностей пользователей. Процесс в рамках данной методологии состоит из нескольких этапов: эмпатия (изучение потребностей пользователей), определение проблемы, генерация идей, прототипирование и тестирование [1, с. 93-94]. Методология наиболее часто применяется при разработке новых продуктов (процессов), когда необходимо обеспечение баланса между технологическими возможностями, бизнес-целями и пользовательским опытом. Особенно полезно применение методологии на начальных этапах проектов для генерации идей.

Основная задача этапа планирования – разработка стратегии достижения целей проекта, распределение ресурсов и создание дорожной карты. Наиболее актуальные подходы – Scrum (формирование детализированных спринтов) и Kanban (визуализация задач).

Scrum – это гибкая методология управления проектами, основанная на итеративном подходе. Scrum позволяет разбивать стратегию достижения целей на краткосрочные итерации (спринты), обеспечивает детальную проработку задач и их приоритизацию [4, с. 206]. На этапе планирования проекта это

помогает команде сосредоточиться на наиболее важных задачах. Кроме того, гибкость данного подхода позволяет пересматривать планы на основе обратной связи или новых вводных.

Kanban – это методология управления проектами, которая обеспечивает улучшенную визуализацию процессов, способствует облегчению анализа текущего состояния проекта и планированию дальнейших действий. Основным инструментом методологии является Канбан-доска. Задачи на ней представляются в виде карточек, перемещающихся между колонками, отражающими этапы выполнения работы [4, с. 207]. Преимуществом данной методологии на этапе планирования также выступает отсутствие фиксированных итераций. Для проектной команды это дает возможность более гибко реагировать на изменения и планировать выполнение задач по мере их готовности.

Этап реализации проекта включает непосредственное выполнение работ по проекту, создание продукта (услуги), тестирование и доработку. Приоритетные подходы: Scrum (с позиции улучшения процессов управления командами разработчиков), Kanban (визуализация контроля текущих задач) и Extreme Programming (XP) (повышение качества кода).

Преимущества Extreme Programming (XP) для этапа реализации проекта заключаются в ориентации методологии на регулярные итерации, тесную обратную связь с заказчиком и строгий контроль качества кода [3, с. 24-25]. Практики XP способствуют минимизации ошибок и сокращению времени на их исправление. На этапе реализации это особенно важно, поскольку, как правило, требуется оперативное внесение изменений.

На этапе завершения проводится оценка достигнутых результатов, анализ выполнения целей проекта и формирование выводов для будущих проектов. Для данного этапа можно порекомендовать Agile Retrospective.

Agile Retrospective – это методология, направленная на анализ и оценку результатов работы команды по окончании проекта или его отдельных этапов

[5]. Цель ретроспективы – выявить успешные практики, проблемные области и пути их улучшения для повышения эффективности будущих проектов. Данный подход проводится в формате командной встречи, где участники совместно обсуждают три основных вопроса: что было сделано хорошо, что можно улучшить и какие действия следует предпринять для достижения лучших результатов.

Современное управление проектами предполагает возникновение необходимости перехода между методологиями в рамках одного проекта. Предлагаемый алгоритм такого перехода представлен в таблице 1.

Таблица 1. Предлагаемый алгоритм перехода между методологиями в рамках одного проекта

Наименование этапа (шага)	Осуществляемые действия
1. Анализ текущего состояния проекта	Диагностика текущего этапа проекта, оценка выполнения задач, уровня удовлетворенности заинтересованных сторон, наличия рисков и проблем. Определение, насколько используемая методология соответствует текущим задачам и условиям.
2. Определение потребностей и целей перехода	Установка задач, которые требуют изменения подхода. Уточнение целей перехода (например, повышение скорости выполнения задач, улучшение коммуникации, снижение неопределенности и т.д.).
3. Выбор новой методологии	Методология выбирается на основе анализа потребностей и задач, актуальных для конкретного этапа реализации проекта.
4. Планирование процесса перехода	Определение временных рамок и ресурсов, необходимых для перехода. Обучение команды или дополнительные консультации в контексте понимания новой методологии.
5. Внедрение новой методологии	Постепенная интеграция новой методологии, с сохранением при необходимости элементов предыдущей (например, можно продолжить использование элементов Scrum (спринты) при внедрении Kanban-досок). Поддержка команды в процессе адаптации.
6. Оценка результатов перехода	Анализ, насколько эффективно новая методология решает поставленные задачи. При необходимости внесение дополнительных корректировок или возврат к предыдущей методологии.

С целью наиболее успешной адаптации методологий в условиях изменения проектных параметров можно порекомендовать выполнение

следующих действий:

- обязательная оценка текущего состояния проекта и соответствия используемой методологии новым условиям;
- при необходимости объединение нескольких методологий;
- обеспечение должной подготовки проектной команды. Данная рекомендация является одной из ключевых с точки зрения успешной адаптации методологии, поскольку именно готовность команды к изменениям определяют эффективность внедрения новых подходов. Подготовка должна включать обучение теоретическим основам выбранной методологии и отработку практических навыков (работа с новыми инструментами, решение типичных проблем, применение методологических принципов в реальных условиях).
- постепенное внедрение изменений, учет обратной связи от команды;
- организация процесса мониторинга функционирования методологии. Целесообразно определить ключевые показатели эффективности методологии (например, скорость выполнения задач, качество продукта, уровень удовлетворенности заинтересованных сторон и т.д.). Также важно проведение ретроспектив успешности адаптации в рамках формирования выводов для будущих проектов.

### **Библиографический список**

1. Богомолова, И.С. Дизайн-мышление: от названия к сути метода / И.С. Богомолова // АМІТ. – 2023. – №4 (65). – С. 92-102.
2. Концепция Lean Startup. URL: <https://medium.com/agile-project-management-scrum-lean-kanban/agile-retrospective-d9d5690e44e3> (дата доступа:

16.01.2025).

3. Маношин, Д.А. Особенности методологии организации разработки программного обеспечения extreme programming (экстремальное программирование) / Д.А. Маношин // Colloquium-journal. – 2019. – №12 (36). – С. 24-25.

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

5. Agile Retrospective. URL: <https://medium.com/agile-project-management-scrum-lean-kanban/agile-retrospective-d9d5690e44e3> (date of access: 16.01.2025).

*Оригинальность 79%*