

А. М. Рахімі
студ. IV курсу
спеціальність «Менеджмент»
Науковий керівник: к. е. н., доц. Т. І. Єгорова-Гудкова

ВИКОРИСТАННЯ ГІБРИДНОГО ПІДХОДУ У ПРОЄКТНОМУ УПРАВЛІННІ: ДИСКУСІЙНІ АСПЕКТИ

Характерною рисою нової парадигми розвитку менеджменту в ХХІ ст. є його інтегральність, що потребує не лише виконання основних функцій управління, а також їх поєднання зі знаннями та навичками з інших галузей. Сучасний менеджер мусить застосовувати інноваційне та критичне мислення для функціонування в умовах невизначеності ринку й адаптації до робочого середовища, що динамічно розвивається. Саме із цією метою ефективний та результативний управлінець нового типу поєднує базові інструменти менеджменту з більш гнучкими та соціально-орієнтованими, що є надбанням постіндустріального розвитку суспільства й інноваційної економіки.

Яскравим прикладом, такого розвитку є тенденція до впровадження гібридних підходів управління проєктами в організації, що поєднують традиційні (Waterfall) та гнучкі (Agile) методології. Така комбінація принципів та технік двох методологій дає змогу виділити з них необхідні переваги, усунути недоліки та адаптувати їх до особливостей конкретного проєкту. В свою чергу, розширений робочий інструментарій менеджера дозволяє знизити ризики, максимально оптимізувати робочі процеси й отримати якісні результати [1].

Класичний проєктний менеджмент базується на водоспадному каскадному циклі (Waterfall), у якому наступний етап починається тільки після завершення попереднього [2, с. 468]. Проєкт проходить етапи ініціації, планування, розробки, реалізації та тестування, після чого здійснюється моніторинг та його завершення проєкту [3]. Такий підхід потребує чіткого регламенту та систематичного контролю, щоб гарантувати вчасне виконання проєкту й дотримання запланованого бюджету [1]. Як правило, Waterfall сьогодні застосовують у проєктах, де зміст залишається відносно незмінним та стандартизованим протягом усього циклу робіт.

Оскільки класичний підхід є непридатним для функціонування в мінливих умовах через такі недоліки: жорстке слідування плану, внесення змін в який призведе до зростання фінансових та часових витрат; необхідність постійного контролю за реалізацією проєкту, що відволікає від процесів менеджменту; відсутність контакту із замовником до закінчення проєкту [4, с. 80].

Сутність та принципи гнучкого адаптивного підходу були описані в Маніфесті Agile, що був розроблений та прийнятий у 2001 р. [4, с. 80]. Методологія Agile передбачає розбивку проєкту на ітерації (підпроєкти), які потім об'єднуються в готовий продукт [5, с. 52]. Відповідно до маніфесту, виокремлюють такі цінності Agile: люди та співпраця важливіші за процеси та інструменти; працюючий продукт важливіший за вичерпну документацію; співпраця із замовником важливіша за обговорення умов контракту; готовність до змін важливіша за дотримання плану [4, с. 80].

Дотримуючись описаного підходу проєктний менеджмент фокусується на гуманістичному підході, тобто фокусується на потребах клієнтів, постійно підтримує з ними зворотній зв'язок. Сама організаційна структура команди та процеси в ній є спрощеними та демонструють високий рівень самоорганізації. Серед недоліків гнучкого підходу виокремлюють: постійні зміни вимог спричиняють збільшення фінансових витрат та відтермінування проєкту; через те, що планування обмежується на рівні команди, неможливо розрахувати підсумкову вартість роботи; необхідність змін в організації, починаючи з її базових цінностей і закінчуючи підвищенню вимог до кваліфікації персоналу; Agile не підходить для дистанційної роботи, оскільки акцентує увагу на живому офлайн спілкуванні; значна тривалість та вартість реалізації гнучкого підходу, оскільки кожна організація самостійно складає свою систему управління [3; 4, с. 81].

Agile підходить для інноваційних проєктів із невизначеним результатом, де інформація про продукт та подальше планування здійснюється по ходу проєкту. Варто також зазначити, що на основі принципів Agile були вже розроблені практичні методики (фреймворки): Scrum, Kanban, Crystal тощо [3].

Отже, проаналізувавши сутність, сильні та слабкі сторони підходів Waterfall та Agile, простежується потреба та актуальність

застосування саме гібридного підходу, щоб об'єднати гнучкість та швидкість роботи над ітераціями й активну комунікацію з клієнтом разом із вимогами до кінцевого результату та термінами. У «Маніфесті гібридного управління» серед основних цінностей виокремлюють: адекватність, ефективність, емпатію, створення цінності, гнучкість, взаємодію, бережливість процесів та системний підхід [6].

Також перевагами гібридного підходу є: можливість швидко адаптуватися до змін та вносити відповідні коригування в проєкт; вибір проєктними командами інструментів для досягнення результату; оскільки всі проєкти об'єднані в один портфель, є можливість приймати своєчасні та зважені рішення; слідування стандартизованим процедурам там, де це можливо для полегшення навантаження; можливість переміщення ресурсів (особливо людських) між командами; наявність високопродуктивної та мотивованої на кінцевий результат команди [7].

Згідно з дослідженням “Agile Pulse 2022”, проведеним консалтинговою компанією BearingPoint, 30 % організацій використовують суто гнучкі підходи управління, а частка тих, хто покладається на класичні методи, становить 25 %. Загалом 45 % організацій використовують гібридний підхід у розробленні продуктів і управлінні проєктами, що підтверджує їх зростаючий вплив на проєктний менеджмент [8, с. 8].

Отже, для забезпечення конкурентоспроможності власних проєктів в умовах мінливого ринку, необхідно теоретичне та практичне дослідження щодо ефективності звернення компаній саме до гібридного підходу в управлінні проєктами. Доцільність обрання менеджером гібридного підходу, поєднання класичної та гнучкої методології, відповідно до цілі, умов та обмежень конкретного проєкту має бути теоретично обґрунтована та підтверджена практикою успішних конкурентних проєктів.

Список використаної літератури

1. Що таке гібридне управління проєктами. IAMPМ : вебсайт. URL: <https://iampm.club/ua/blog/shho-take-gibridne-upravlinnya-projektami/> (дата звернення: 03.04.2023).
2. Снурнікова К. В., Косенко Н. В. Підходи та методології управління проєктами. *Перспективи розвитку територій: теорія і практика* : зб. матеріалів

- доп. учасн. V Міжнар. наук.-практ. конф. здобувачів вищої освіти і молодих учених. Харків, 2021. С. 467–470. URL: http://eprints.kname.edu.ua/60999/1/PMB_2021-467-470.pdf (дата звернення: 03.04.2023).
3. Сучасні методи управління проєктами. *sgv.in.ua* : вебсайт. URL: <https://sgv.in.ua/off-lifag/25-suchasni-metodi-upravlinnya-proektami> (дата звернення: 03.04.2023).
 4. Проскурін М. В. Перспективи застосування гібридної методології управління проєктами. *Науковий огляд*. Том 6, № 49. 2018. С. 77–85. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/1595> (дата звернення: 03.04.2023).
 5. Смолич Д. В. Інноваційні методи управління проєктами. *Економічний форум*. 2019. Т. 1, № 4. С. 50–54. URL: <http://surl.li/hfdmn> (дата звернення: 03.04.2023).
 6. Hybrid Management Manifesto. URL: <https://www.hybridmanifesto.online/> (дата звернення: 03.04.2023).
 7. Переваги hybrid model. *pm* : вебсайт. URL: <https://pmb.com.ua/uk/blog/preimushhestva-hybrid-model/> (дата звернення: 03.04.2023).
 8. BearingPoint. Study “AgilePulse 2022”. URL: <http://surl.li/hfdmu> (дата звернення: 03.04.2023).