

Практичне значення Hybrid методології управління складними проєктами

Олег Карун

*здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: olegkarun@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-1292-1435*

Методологія управління проєктами є важливою складовою для досягнення успішного результату в будь-якій галузі та забезпечує уніфікацію та оптимізацію процесу реалізації проєкту шляхом розробки шаблонів та стандартів, що сприяють ефективному керуванню та зменшенню ризиків. Сучасний світ побачив велику кількість розроблених методологій управління проєктами, що можуть використовуватись різними компаніями залежно від їх потреб та особливостей. База знань методологій управління проєктами представлена методами, техніками та стандартами, що використовуються компаніями різного спрямування в усіх куточках світу (PMBok, PRINCE2, P2M та ін.). Проєкт за визначенням є унікальним і має свої особливості, які можуть вимагати змін в методології, узгоджених із конкретними вимогами та умовами дуального середовища. До таких умов можна віднести глобальну цифрову трансформацію, динамічний розвиток технологій та типове для сучасного світу турбулентне оточення. Методологія не є готовим рішенням для управління проєктами, а лише надає основні принципи та інструменти для ефективного керування та потребує наукового пошуку шляхів розвитку та адаптації наявних методологій та розвитку гібридних або ж революційних методологій, що базуються на проактивному підході та креативному управлінні [1,2].

Тема методологій управління проєктами є дуже актуальною і спричинила зародження вітчизняних наукових шкіл, очолюваних видатними науковцями, такими як Бушуєв С.Д., Кононенко І.В. та інші. Значний внесок у розвиток національної наукової думки з цієї теми внесли Зачко І.Г., Дорош М.С., Рач В.А., Домбровський М.З., Саченко А.О., Ярошенко Ф.А., Бушуєва Н.С., Сидорчук О.В., Кобилкін Д.С., які визначають вагомість переосмислення парадигм проєктного менеджменту, адаптації методологій управління проєктами та використання гібридних методологій. У своїх дослідженнях автори приділяють значну увагу розробці інструментів та підходів для оцінки ефективності методологій управління проєктами, що дозволяє менеджерам проєктів більш точно визначати, яка методологія підходить для конкретної ситуації. Разом з тим, у світі з'являються апробовані методології, що виникли в результаті синтезу наявних сталих практик. Дослідження подібних синтезованих методологій дозволять краще розуміти їх конструктивні механізми.

Пропонується розглянути світовий досвід поєднання методологій Agile і Waterfall, щоназвав Hybrid, дослідити повноту та узгодженість запропонованого підходу та його еволюційну складову [3]; дослідити можливість використання такої методології на практиці, визначити які артефакти проєкту визначають

доцільність застосування такої методології та які характеристики компонентів являються значними; запропонувати альтернативні шляхи застосування диверсифікаційних методологій в рамках проєкту з метою зменшення ризиків, оптимізації ресурсів та забезпечення необхідного інформаційно-аналітичного забезпечення проєкту на початкових етапах [4].

Потреба в індивідуальних рішеннях у використанні методології проактивного управління проєктами формують нові підходи та практики, що використовуються проєктними менеджерами та пропонують нові переваги у досягненні цілі проєкту, таким прикладом можна вважати методологію Hybrid, що описується як симбіоз Scrum методології сімейства Agile та WBS техніки (Work Breakdown Structure – Ієрархічна декомпозиція робіт), що властива методології Waterfall [3,5]. Таке підсилення методології Scrum не несе революційного змісту та може бути охарактеризоване механізмом конвергенції відповідно до запропонованих моделей інтеграції методології управління проєктів професором Бушуєв С.Д. [1]. Техніка WBS являється універсальною та може бути застосована в рамках методології Agile і Waterfall, та забезпечує декомпозицію проєкту задля деталізації компонентів за рівнями. Таке підсилення допоможе проєктному менеджеру краще розуміти структуру проєкту на етапі ініціації, проте не може забезпечити достатній синергійний ефект. Це пояснюється тим, що розбиття проєкту на окремі фази, які виконуватимуться ітераційно, призведе до більшого хаосу та створить додаткове навантаження у консолідації постачання результатів кожної окремої фази. Також ми не можемо ізолювати фази на вимогу методології Waterfall та виконувати їх послідовно, адже кожна з них виконується ітераційно та продукує інкременти, що мають безперервний вплив на заплановані фази разом із динамічними змінами вимог та умов виконання проєкту. Тобто техніка WBS може бути використана на етапі ініціації проєкту та попереднього планування, та не може бути використана постійно у рамках змінного життєвого циклу проєкту відповідно до принципів гнучкої методології. Адже, паралельне виконання фаз суперечить принципам Waterfall та постачання результатів окремої фази буде перезапускати інші фази, що своєю чергою вимагатиме ініціювати створення нових ітерацій, які неможливо передбачити на етапі планування [6].

Методології Hybrid у форматі поєднання сильних сторін різних методологій не знайшли широкого застосування в управлінні проєктами [5]. Актуальним стає завдання визначення та формування допустимого значення декомпозиції проєкту, що управляється множиною методологій управління проєктами. Розуміння граничних механізмів декомпозиції цілісного проєкту з метою залучення оптимальних методологій управління проєкту та його вимір дозволить краще розуміти механізми інтеграції та застосування окремих методологій. Сформовані механізми декомпозиції можуть стати ефективним інструментом проєктного менеджера та забезпечити окремий вимір консолідації та конвергенції методологій управління проєктами.

Часто в рамках проєкту, управління якого забезпечується гнучкою методологією існує необхідність у поставці швидких та формалізованих в рамках

бюджету, часу та компетенцій результатів. Тобто на етапі ініціації проєкту існує необхідність верифікації ідеї проєкту. Верифікація – це процес підтвердження правильності чи правдивості даних, інформації, процесів, концепцій або інших елементів системи запиту. Її ціллю є перевірка, що компоненти продукту узгоджені з вимогами на етапі ініціації та відповідають очікуванням. У наведеному прикладі декомпозиція проєкту має забезпечити верифікацію на етапі ініціації з метою прийняття запобіжних рішень, а саме: тестування ідеї та початкових вимог продукту; аналіз ефективності дій команди та наявних компетенцій; визначити сильні та слабкі сторони середовища проєкту у реальних умовах тощо.

Мінімізація вимоги та формування пріоритетів на ранніх етапах дозволяє побудувати та надалі аналізувати первину модель продукту на базі пріоритетних атрибутів проєкту та їх стійкості та ефективності. Фокус на конкурентних перевагах продукту та його ключових цінностях може суттєво зменшити час та ресурси постачання результатів першої ітерації, зменшується навантаження на команду та зростають потенційні можливості подальшого корегування роботи команди та забезпечення цінностей проєкту у вигляді прототипу або ж мінімально життєздатного продукту (MVP). В зазначеному контексті, узгодженим та виправданим є, для прикладу використання лінійної або каскадної моделі управління проєктом, як етап підготовки до розгортання та імплементації гнучкої методології управління проєктом: перша ітерація – лінійна модель управління проєктом передбачає послідовне виконання різних етапів проєкту в порядку, який був запланований заздалегідь. Такий підхід дозволить створити прототип проєкту, що відтворює дизайн проєкту етапу ініціації, протестувати проєкту модель, налагодити системи розробки в найкоротший термін без залучення значних ресурсів; друга ітерація – каскадна модель реалізації проєкту дозволяє використати напрацювання першої ітерації та передбачає те, що робота над проєктом проводиться відповідно до певної послідовності, але з урахуванням можливості вносити зміни в ході робіт; третя ітерація – гнучка методологія, що дозволить більш свідомо та ефективно побудувати цикл розробки продукту використовуючи отримані попередні дані.

Наведена модель поєднання різних методологій базується на детермінації проєкту відповідно до вимог пілотного тестування та бустеризації первинних результатів проєкту. Наведемо ще один приклад використання різних методологій в рамках цілісного проєкту, що підпадає під визначення конвергенції та часто трапляється в реальних умовах. На основі вимог проєкту формується набір цінностей, що характеризуються, як наперед визначені (описані комплексною документацією) та можуть бути поставлені у рамках чітких компетенцій та ресурсних вимог. Під визначені цінності резервується команда проєкту, яка використовує спрощену методологію (лінійну або каскадну). Забезпеченням інтеграції є наявність комплексної документації, діяльність команди у рамках запланованих ресурсів, що поставляє сталі цінності необхідні проєкту, який розробляється згідно з гнучкою методологією.

Проаналізована методологія Hybrid містить очевидну неузгодженість та

веде до хаотичного формування фаз внаслідок властивих ітераційних процесів інтегрованої методології Scrum та формування інкрементів, що впливають на зміст сформованих фаз та вимагають ініціації додаткових ітерацій при створенні цінності проєкту. Уникнути такого зациклення можна використовуючи метод детермінації проєкту. Наведено два приклади детермінації. Перший базується на формуванні відокремлених та завершених цілей проєкту у вигляді прототипів та демонструє узгоджене використання трьох різних методологій, що формують синергічний ефект. Другий наведений приклад стосується розділення методом кластеризації наперед визначених та сталих вимог, представлених у вигляді комплексної документації, що може бути реалізований інтегрованою або автономною командою за спрощеною методологією. Такий підхід дозволить зекономити ресурси та забезпечити швидке постачання визначених цінностей в рамках проєкту.

Ключові слова: управління проєктами; методологія управління проєктами; проєктний підхід; детермінація проєкту; гнучка методологія управління проєктами.

Список використаних джерел

1. Бушуєв Д.А., Козир Б, Ю. Гібридні методологій управління інфраструктурними проєктами. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2020. № 1 (11). С. 35–44. DOI 10.30837/2522–9818.2020.11.035.
2. Кононенко И.В. *Формирование обобщенного свода знаний по управлению проектами [Текст] / И.В. Кононенко, Ахмад Агаи // Управление развитием сложных систем*. – 2016. – № 27. – С. 44 – 53.
3. *Hybrid project management manifesto. Official site of the manifest of hybrid software development*. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.binfire.com/hybrid-project-management-manifesto>.
4. *Agile Manifesto*, [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.agilemanifesto.org>.
5. Spundak, M. *Mixed agile/traditional project management methodology – reality or illusion?* M. Spundak . *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Vol. 119. – P. 939–948. DOI: 10.1016/j.sbspro.2014.03.105.
6. Кононенко И. В. *Применение метода синтеза методологии управления проектом при нечетких исходных данных*. И.В. Кононенко, А. Агаи, С. Ю. Луценко . *Восточно–европейский журнал передовых технологий*. – 2016. – Vol. 2, № 3 (80). – С. 32–39. DOI: 10.15587/1729–4061.2016.65671.