

Абрамзон Валерия Валерьевна

Магистрант

Направление: Информатика и вычислительная техника

Магистерская программа: Информационные системы

Совершенствование подходов к управлению ИТ-проектами в условиях динамичной бизнес-среды

Аннотация. В условиях цифровой трансформации организаций управление ИТ-проектами становится ключевым фактором достижения стратегических целей. В статье рассматриваются актуальные подходы к управлению ИТ-инициативами, проводится сравнительный анализ методологий (Agile, Scrum, Kanban, Waterfall) и выявляются критерии выбора оптимальной модели в зависимости от контекста проекта. На основе систематизации теоретических и эмпирических данных предлагаются практические рекомендации по повышению успешности реализации ИТ-проектов в реальных организационных условиях.

Ключевые слова: управление ИТ-проектами, Agile, Scrum, успешность проектов, методологии управления, цифровая трансформация.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности, динамичностью изменений и возрастающей зависимостью компаний от информационных технологий. ИТ-проекты становятся ключевым инструментом достижения стратегических целей и обеспечения конкурентных преимуществ. Однако, по данным международных исследований, включая отчеты Standish Group, уровень неудач и проблемных ИТ-проектов остается значительным [1]. Традиционные каскадные (Waterfall) подходы зачастую неспособны оперативно реагировать на меняющиеся требования рынка и заказчика, в то время как «чистые» гибкие методологии могут демонстрировать низкую эффективность в условиях жестких регуляторных требований или сложных интеграционных задач. В этой связи целью настоящего исследования является анализ современных подходов к

управлению ИТ-проектами и разработка практических рекомендаций по повышению успешности их реализации через внедрение адаптивных гибридных моделей.

Основными задачами работы стали: 1) анализ эволюции и сравнительных особенностей классических и Agile-подходов; 2) выявление ключевых проблем реализации ИТ-проектов в реальных организационных условиях; 3) разработка и обоснование структуры рекомендаций по построению эффективной системы управления.

Исторически управление ИТ-проектами базировалось на принципах каскадной модели (Waterfall), предполагающей последовательное, поэтапное выполнение работ с четко фиксированными требованиями на старте. Данный подход обеспечивает предсказуемость бюджета, сроков и формальный контроль, что критически важно для крупных инфраструктурных или регулируемых проектов [2, с. 45] и соответствует классической процессной модели, описанной в стандартах управления проектами [6]. Однако его главный недостаток – низкая адаптивность к изменениям, что в условиях быстро меняющихся технологий и бизнес-потребностей часто приводит к созданию устаревшего продукта к моменту сдачи.

Ответом на вызовы времени стало появление в начале 2000-х годов гибких (Agile) методологий, манифест которых провозгласил приоритеты индивидуумов и взаимодействий над процессами и инструментами, работающего продукта над исчерпывающей документацией [3]. Методологии Scrum, Kanban, Extreme Programming (XP) позволяют итеративно развивать продукт, получая обратную связь от заказчика и оперативно внося коррективы. Их эффективность доказана в проектах по разработке нового ПО, где требования изначально размыты.

Однако в чистом виде Agile не всегда применим в корпоративной среде, где существуют устоявшиеся процессы бюджетирования, отчетности, необходимость интеграции с legacy-системами. В результате на практике все чаще применяются гибридные (комбинированные) подходы, которые позволяют сочетать преимущества обоих миров. Например, на этапе верхнеуровневого планирования и распределения бюджета используется Waterfall, а на уровне исполнения внутри этапов или

отдельных компонентов – Agile-фреймворки [4, с. 112]. Это позволяет сохранить управляемость на уровне портфеля проектов и обеспечить гибкость на уровне команд.

Для верификации теоретических выводов и выявления практических проблем был проанализирован опыт реализации проекта по внедрению CRM-системы в компании «Х» (розничная торговля). Проект изначально планировался по каскадной модели с фиксированным ТЗ и бюджетом и сроком реализации 9 месяцев. Ключевые выявленные проблемы:

1. Изменение бизнес-требований: В процессе реализации (на этапе разработки) коммерческий департамент сформулировал новые требования к аналитике продаж, не учтенные в исходном ТЗ.

2. Низкая вовлеченность пользователей: Ключевые стейкхолдеры были привлечены только на этапе сбора изначальных требований и приемочного тестирования, что привело к несоответствию интерфейса реальным бизнес-процессам.

3. Ригидность процессов управления: Руководство компании отказалось от пересмотра плана и бюджета, рассматривая новые требования как «дополнительную работу», что привело к конфликту между ИТ-департаментом и бизнес-подразделениями.

В результате проект был сдан с задержкой в 4 месяца, бюджет был превышен на 25%, а бизнес-пользователи были неудовлетворены результатами. Анализ показал, что главной причиной стал неверный выбор «чистой» каскадной модели для проекта, требования к которому не могли быть полностью стабильными в динамичной розничной среде.

На основе проведенного теоретического и практического анализа предлагается комплекс взаимосвязанных рекомендаций для повышения успешности ИТ-инициатив.

Необходимо отказаться от догматичного следования одной методологии. Выбор подхода должен определяться характеристиками каждого конкретного проекта: уровнем неопределенности требований, сложностью, критичностью сроков и бюджета, степенью вовлеченности заказчика. Для этого предлагается использовать

матрицу выбора методологии, где по шкалам «стабильность требований» и «сложность/масштаб проекта» определяется зона applicability каскадных, гибких или гибридных подходов. Для проекта, подобного описанному в компании «Х», оптимальной была бы гибридная модель: этап проектирования архитектуры и интеграций – по Waterfall, этапы разработки и прототипирования интерфейсов – по Scrum с регулярными демонстрациями стейкхолдерам, что позволяет реализовать принцип «проверки и адаптации», лежащий в основе фреймворка.

Успех гибридных моделей невозможен без кадрового обеспечения. Требуется целенаправленное развитие компетенций у руководителей проектов и членов команд. Важнейшим элементом является формирование культуры сотрудничества между ИТ- и бизнес-подразделениями, где изменения воспринимаются не как угроза, а как источник новых возможностей. Регулярные воркшопы и совместные планировочные сессии (Agile-ритмы) способствуют установлению доверия.

Система отчетности должна сочетать контроль традиционных тройственных ограничений (сроки, бюджет, содержание) и гибких метрик (ценность для бизнеса, скорость рабочих инкрементов, удовлетворенность команды). Внедрение инструментов визуального управления (например, Kanban-досок на уровне портфеля проектов) и проведение регулярных review-митингов с ключевыми стейкхолдерами позволяют своевременно выявлять отклонения и принимать корректирующие решения. Особое внимание следует уделить управлению рисками, которое должно быть итеративным процессом на протяжении всего жизненного цикла проекта [5, с. 78].

Проведенное исследование подтверждает, что повышение успешности ИТ-проектов в современных условиях напрямую связано с переходом от жестких, догматичных методологий к адаптивным, гибридным моделям управления. Эффективность таких моделей определяется их способностью балансировать между необходимостью обеспечения управляемости (контроль бюджета, сроков, соответствия требованиям) и требованием максимальной гибкости для быстрого реагирования на изменения.

Разработанные практические рекомендации носят системный характер и затрагивают три ключевых аспекта: процессы (внедрение ситуационных гибридных моделей), людей (развитие компетенций и культуры) и инструменты контроля (адаптивный мониторинг). Их внедрение позволит организациям снизить риски срыва проектов, повысить отдачу от ИТ-инвестиций и ускорить достижение стратегических бизнес-целей в рамках цифровой трансформации. Дальнейшие исследования могут быть направлены на формализацию критериев выбора элементов гибридной модели и разработку метрик для оценки ее эффективности в различных отраслевых контекстах.

Литература

1. The Standish Group. CHAOS Report: Beyond Infinity, 2023 / [Электронный ресурс] / URL: <https://www.standishgroup.com/products/copy-of-chaos-report-beyond-infinity-digital-version>
2. Чекмарев А.В. Управление цифровыми проектами и процессами: учебник для вузов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2026. 424 с.
3. Beck K., Beedle M., van Bennekum A. et al. Manifesto for Agile Software Development, 2001 / [Электронный ресурс] / URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 10.04.2024).
4. Туккель И.Л., Голубев С.А., Сурина А.В. Методы и инструменты управления развитием промышленных предприятий / Под ред. И.Л. Туккеля. – СПб.: БХВ-Петербург, 2020. 208 с.
5. Худяков В.Б. Управление рисками в ИТ-проектах: подходы и инструменты // Актуальные исследования. 2023. № 29 (159).
6. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. – Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2021, 506 p.