

ГИБРИДНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ БИЗНЕСА

© 2020

Я.С. Митрофанова, кандидат экономических наук,
доцент департамента магистратуры (бизнес-программ) Института финансов, экономики и управления
Тольяттинский государственный университет, Тольятти (Россия)

Ключевые слова: гибридный подход; управление проектами; проектное управление; цифровая трансформация бизнеса; цифровая экономика.

Аннотация: Переход к цифровой экономике, интенсификация и глобализация тренда цифровой трансформации бизнеса оказывают свое влияние на изменения и возможность применения многих традиционных технологий и методологий, в том числе и на проектное управление. Управление проектами цифровой трансформации бизнеса сталкивается с множеством проблем и вопросов, учитывая тот факт, что цифровая трансформация представляет собой постоянный процесс. В статье проведен анализ использования классического, гибкого (Agile) и гибридного подходов к управлению проектами. Проанализированы достоинства и недостатки существующих подходов к проектному управлению. Предложено использовать гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса в качестве одного из инструментов управления при формировании стратегии проектного управления цифровой трансформацией бизнеса. Рассмотрена методологическая поддержка проектного управления и варианты внедрения гибридного подхода. Разработана система оценки проектов, которая основана на существующих оценочных моделях и учитывает специфику проектов цифровой трансформации бизнеса, а также рекомендации и разъяснения, изложенные сообществом экспертов PMI в основополагающих документах по Agile. Предлагаемая оценочная система упростит процесс выбора наиболее эффективного сочетания классического и гибкого подходов, что необходимо для повышения управляемости процессов разработки продуктов и решений в сфере цифровой трансформации. Предложенная система критериев также может быть использована в качестве элемента подсистемы знаний проектной команды и проектного офиса, что значительно упростит и ускорит процесс принятия управленческих решений, сделает его более наглядным.

ВВЕДЕНИЕ

Переход к цифровой экономике, развитие идей «Индустрии 4.0», глобальный тренд цифровой трансформации бизнеса оказывают свое влияние на многие традиционные технологии и методологии, в том числе и на проектное управление. По данным опроса Project Management Institute (PMI) “Pulse of the Profession 2020”, проведенного в 2020 году, где представлены отзывы и мнения 3060 специалистов по проектам, 358 руководителей высшего звена и 554 директоров офисов управления проектами из различных отраслей со всего мира, скорость технологических изменений входит в восьмерку основных угроз, о чем заявили 29 % респондентов. Это свидетельствует о необходимости цифровой трансформации бизнеса. Руководители бизнеса планируют значительные инвестиции в течение следующих трех-пяти лет в технологические достижения (49 %) и цифровизацию (44 %); 46 % организаций отдают приоритет развитию культуры, которая ценит управление проектами. Необходимо отметить, что, по мнению большинства опрошенных, на сегодняшний день уже развита проектная экономика, так как во многих смыслах организация ассоциируется с ее проектами, которые выполнены с помощью различных подходов и ориентированы на обеспечение финансовой и социальной ценности бизнеса¹. Еще необходимо отметить тот факт, что управление проектами цифровой транс-

формации бизнеса сталкивается с множеством проблем и вопросов [1]. По данным некоторых опросов, в планируемые сроки и бюджеты укладываются всего 10 % проектов цифровой трансформации [2]. Поэтому задача исследования методов проектного управления, их оптимального сочетания и применимости в управлении проектами цифровой трансформации на сегодняшний день является очень актуальной.

Необходимо понимать, что цифровая трансформация – это не единичный проект, а постоянный процесс, комплекс проектов, позволяющий перевести основные бизнес-процессы в цифровой формат, формируя дополнительную ценность, изменяя при этом модель ведения бизнеса [3; 4]. В настоящее время наиболее конкурентоспособными окажутся те экономические системы, которые смогут в минимальные временные рамки, с оптимальной стоимостью и максимальным качеством реализовать проекты цифровой трансформации бизнеса [5]. Это позволит создать в России и во всем мире современную инфраструктуру для развития концепции смарт-общества.

В современных условиях основными индикаторами успешности любого проекта являются высокая скорость принятия управленческих решений и скорость реализации проекта. Если рассматривать проект как совокупность эшелонированных во времени мероприятий, направленных на соединение материальных, финансовых, трудовых и нематериальных ресурсов в целях создания и реализации продукции и услуг, процесс ведения проекта является сложным мероприятием, требующим тщательной подготовки, организации и постоянного контроля за ходом его выполнения.

Проектное управление признано высококласной организационно-мыслительной культурой реализации

¹ *Pulse of the Profession. A new way forward // Project management institute.*
URL: <https://www.pmi.org/learning/library/forging-future-focused-culture-11908>.

проектов самого разного типа, в том числе и проектов цифровой трансформации бизнеса [6]. Применение же гибких, итеративных, адаптивных и гибридных сред и смарт-технологий для осуществления проектов является адаптацией проектного подхода как управленческой новации к условиям цифровой экономики.

Проектное управление – это процесс, а если точнее, это ряд процессов, происходящих последовательно или параллельно [7]. Выделяют следующие процессы проектного управления: инициация проекта, его разработка, планирование, выполнение работ по плану, контроль, завершение проекта [8]. Они сопровождают весь жизненный цикл проекта и ведут к его результатам. Процессы проектного управления осуществляются не только через общие и связующие функции менеджмента, но и через специфические функции проектного менеджмента, такие как управление идеей проекта, безопасность проекта и другие. Таким образом, можно сделать вывод, что проектная деятельность сложна и многофункциональна, состоит из разных типов деятельности.

В современном управлении и в практических руководствах для занятых в сфере управления проектами обычно рассматриваются и предлагаются к применению два подхода: классический и гибкий [9–11]. Нестабильность и неопределенность внешней среды постоянно вносит изменения в проектный менеджмент цифровой трансформации бизнеса. В рамках цифровой трансформации приходится сочетать структурированные и стандартизированные подходы к управлению проектами, основанные на трех категориях проекта (стоимость, сроки, содержание), с гибкими методологиями (Agile), направленными на быструю реакцию на изменения и удовлетворение интересов стейкхолдеров проектов [12; 13].

Исследуя классический подход, можно отметить, что к преимуществам классического подхода относят то, что он обязывает заказчика и руководителя проекта уже в начале проекта решить, какой результат они планируют получить. Раннее включение обеспечивает стабильность ведения проекта, а планирование позволяет упорядочить реализацию проекта. Это предполагает определение и отслеживание показателей на протяжении всего проекта, что является необходимым для проектов всех видов [14; 15]. Классический подход позволяет обойтись без напряженных участков работ и стрессовых ситуаций благодаря наличию временного запаса на каждой стадии, включенного на случай неидентифицированных проблем и проявления рисков.

Гибкое управление проектами позволяет адаптироваться под потребителя конечного продукта и вновь появляющиеся требования заказчика. В разработанном продукте количество недостатков минимизируется, так как он появляется в результате тщательной оценки при окончании каждого цикла работ (спринта) [10].

Гибкое проектирование требует меньше времени на запуск, позволяет легко реагировать на изменения, обеспечивает команду разработчиков и руководителя полной информацией на основе постоянной связи. К недостаткам гибкой методологии можно отнести то, что постоянная обратная связь чревата переносами срока завершения проекта, что увеличивает риски растраты ресурсов и бесконечно продолжающейся работы [15]. Когда видны только результаты, но нет информации об усилиях и ресурсах, затраченных для их достижения,

зачастую будут постоянно требовать улучшений и дополнений. Следующий недостаток гибкой методологии заключается в необходимости перманентно дорабатывать под новые условия и изменения проектную документацию и доносить ее до команды. При отсутствии оперативного и полного информирования разработчиков о новых вводных или дополнительных функциях продукта документы (например, техническое задание) с функциональными требованиями могут оказаться устаревшими на момент разработки. Значительным недостатком гибкого управления можно назвать необходимость в частых встречах. Частый отрыв разработчиков от непосредственной работы может сказаться на ходе проекта отрицательно, внимание разработчиков систематически уходит в сторону от решаемых задач. Негативные последствия может вызвать потребность в постоянном присутствии стейкхолдеров на совещаниях, а также сложности в выстраивании долгосрочных планов и подборе в команду мотивированных специалистов с высоким уровнем компетенции [10; 15]. Применение гибридного подхода позволяет нивелировать недостатки классического и гибкого подходов и сочетать их преимущества.

Цель исследования – рассмотрение возможности использования гибридного подхода к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса в качестве основного инструмента управления при формировании стратегии проектного управления.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЙ

Выбор стратегии проектного управления цифровой трансформацией бизнеса

В основе данного исследования лежит проблема недостаточной изученности гибридного подхода к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса и возможность совместного использования классической и гибкой методологии. По нашему мнению, гибридный подход позволяет предотвратить расползание содержания проекта, управлять неидентифицированными процессами и требованиями к продукту проекта в условиях неопределенности проектов цифровой трансформации бизнеса [16; 17].

В рамках исследования гибридного подхода мы основывались на анализе работ различных авторов, содержащих основные аспекты применения Agile и его фреймворков [18; 19]. Наиболее ценным с точки зрения внедрения гибридного подхода можно назвать издание Института управления проектами (Project Management Institute, PMI) и Agile Альянса (Agile Alliance) – «Agile: практическое руководство», в котором содержатся рекомендации и варианты применения гибридного подхода и адаптации различных методов. Данное руководство выстроено таким образом, чтобы коррелировать с ведущим изданием PMI, а именно «Руководством к своду знаний по управлению проектами (Руководством PMBOK®) (шестое издание)»².

Проекты с высокой неопределенностью, к которым относятся проекты цифровой трансформации бизнеса, отличаются высокими темпами изменений, сложностью

² *Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBOK®). 6-е изд. Pennsylvania: Project Management Institute, Inc., 2019. 858 с.*

и уровнем риска. В случае применения традиционных подходов, которые предназначены для предварительно-го определения практически всех возможных требований в проекте и реализации управления изменениями на основе процесса запросов на изменения, упомянутые особенности могут спровоцировать возникновение сложностей и проблем в исполнении проектов. В этом случае можно использовать гибкие подходы (Agile). Они позволяют определить реализуемость требований во время коротких циклов и осуществлять быструю адаптацию по результатам оценок и обратной связи.

Существует две стратегии реализации проектной деятельности на основе ценностей и принципов Agile. Первая заключается в принятии формального подхода, который разработан сообществом практиков и подтвержден на их опыте. Следующим шагом в рамках данной стратегии будет изучение и понимание подходов Agile с течением времени на основе собственного опыта с тем, чтобы в будущем изменить или адаптировать их под конкретный проект цифровой трансформации.

Вторая стратегия состоит во внесении изменений в управление проектом таким образом, чтобы это соответствовало текущему положению дел, в целях обеспечения результата по какому-то аспекту. Руководство PMI рекомендует использовать временные рамки для работы над свойствами продукта или использовать специальные методы для их пооперационного уточнения. Рекомендовано разделять большой проект на несколько стадий или подпроектов, если это осуществимо в конкретной ситуации. Эксперты PMI предлагают вносить только те изменения, что помогут в успешной реализации проекта. При этом нет необходимости вносить их официально в корпоративный стандарт управления проектами. Значимо только достижение результатов наилучшим для бизнеса образом.

Некоторые проекты цифровой трансформации отличаются большей степенью неопределенности при формулировании требований проекта и способов по их осуществлению. Это может стать причиной увеличения темпов изменений и усложнения проекта. По мере повышения степени неопределенности проекта повышается риск появления потребности в доработках и внедрения альтернативного подхода. Для уменьшения уровня подобных рисков команды адаптируют различные методы и выбирают модели гибкого подхода, которые дают им возможность заниматься проектами даже с высокой степенью неопределенности с помощью выполнения малых блоков работ.

В частности, авторы-составители «Agile: практическое руководство» говорят о том, что нет необходимости следовать одному подходу в течение всего проекта. В различных проектах для достижения запланированных целей часто комбинируют составные элементы различных по сути жизненных циклов. Комбинация предиктивного, итеративного, инкрементного подходов и подхода Agile является гибридной по своей природе³.

Анализ вариантов сочетания классического и гибкого подходов

Одновременное использование классического подхода и подхода Agile (гибкого) является распростра-

ненным сценарием. При этом составители руководства PMI говорят о том, что называть такой подход «Agile» неверно, поскольку он не подразумевает в полном объеме образ мышления, популяризируемые ценности и принципы гибкого подхода. В соответствии с этим предлагается называть его гибридным.

Анализ руководящих материалов PMI и других источников позволил выделить четыре варианта внедрения гибридного подхода.

В первом варианте в ранних процессах проектов используется жизненный цикл разработки Agile, после которого следует предиктивная фаза реализации, т. е. управление проектом идет в соответствии с классическим подходом. Данная модель может быть внедрена в условиях неопределенности, большого количества проблем и риска на стадии разработки и планирования. Команда проекта выигрывает от использования подхода Agile на старте, переходя впоследствии к традиционному алгоритму в рамках определенной, повторяемой стадии работы, условия которой предполагают применение предиктивного способа. При этом допускается, что вторая часть реализуется другой командой. В качестве примера можно привести проект по разработке нового наукоемкого функционала, после реализации которого последует этап его внедрения и обучения множества пользователей.

Во втором варианте в рамках одного проекта используется комбинация классического подхода и подхода Agile. В таком случае команда постепенно переходит к методам Agile и использует лишь некоторые инструменты, например короткие итерации, ежедневные совещания и ретроспективный анализ. При этом другие аспекты проекта, такие как предварительная оценка, планирование и отслеживание порядка выполнения работ, реализуются на основе классического, предиктивного подхода.

Третий вариант предполагает использовать небольшие элементы гибкого подхода к управлению проектами (Agile) внутри большей частью классического проекта⁴. При такой модели внедрения часть проекта, отличающаяся наибольшей неопределенностью, сложностью или возможностью расположения содержания, реализуется на основе методов Agile, а управление его остальной частью – с использованием классических подходов. В качестве примера такого подхода можно рассмотреть проект строительства нового производства, где могут быть использованы новые материалы и информационные технологии. Хотя в целом проект может быть обычным и предсказуемым, подобно другим ранее выполненным проектам по сооружению объектов, отличие будет в использовании нового материала и элементов умного дома. В такой ситуации менеджер проекта может сначала запланировать несколько пробных монтажных работ небольшого объема с целью определения наилучшего способа монтажа и выявления на данном этапе возможных проблем, чтобы найти для них решение и усовершенствовать процессы с помощью экспериментов. Оставшуюся часть проекта можно будет выполнить уже в соответствии с классическим подходом.

В четвертом варианте проект большей частью реализуется по гибкой методологии с элементами Agile.

³ Agile: практическое руководство. М.: Олимп-Бизнес, 2019. 182 с.

⁴ См. 2.

Данный подход соответствует ситуации, когда какой-то элемент не может быть изменен и выполнен с использованием подхода Agile. Например, речь может идти об интеграции внешнего компонента, разработанного другим производителем-поставщиком, совместная работа с которым по какой бы то ни было причине невозможна [12–14].

Большинство команд не могут быстро переключиться на новые для себя способы ведения работы. Людям, которые привыкли к классической методологии и успешно работали по ней раньше, гибкие методы кажутся чем-то совершенно иным. Чем больше масштаб компании и подразделений, взаимодействующих при создании продукта, тем больше требуется времени для перехода и адаптации. В связи с этим рекомендуется планировать постепенный переход, который основан на добавлении гибких методов с повторяющимися итерациями для оптимизации процесса обмена знаниями и слаженной работы между командами и заинтересованными сторонами (стейкхолдерами). В последующем можно принять решение о включении пооперационных по характеру способов с целью увеличения скорости поставки ценности и возврата инвестиций. Подобное комбинирование также можно обозначить как гибридный подход.

Эксперты PMI рекомендуют испытать новые подходы на менее рискованном проекте с низкой и средней степенью неопределенности. После того как организация достигнет положительного результата при внедрении гибридного подхода, его можно применить в более сложных проектах цифровой трансформации, которые

потребуется добавления большего числа методов. Это возможность реализовать постепенный переход с применением гибридной методологии с фокусом на состоянии дел в организации и определенные риски, а также способности команды разработчиков принять и воплощать эти нововведения в проектной деятельности.

Формирование критериев оценки проектов цифровой трансформации для возможности применения гибридного подхода

При формировании оценочных критериев использовались рекомендации и разъяснения, изложенные сообществом экспертов PMI в «Agile: практическое руководство»⁵, и модель оценки, составленная Д.А. Локтионовым и В.П. Масловским [20].

На первом этапе разработки системы критериев был сформирован опросный лист (рис. 1). Согласно опросному листу 10 баллов соответствуют характеристике, максимально соответствующей гибкому подходу, и 1 балл – классическому подходу. Таким образом, «самый гибкий» проект согласно методике наберет 50 баллов, а самый «негибкий» – 5 баллов.

Вторым этапом формирования системы критериев является интерпретация системы критериев оценки проектов цифровой трансформации бизнеса в виде модели, которая может стать частью системы знаний проектного управления компании (рис. 2).

Данная система критериев может быть в дальнейшем использована для опроса и принятия управленческих решений в сфере проектного управления на основе

Жесткость содержания проекта		
Имеется строгий регламент, содержание проекта негибкое	Оценка в баллах от 1 до 10	Содержание проекта может изменяться по ходу исполнения, результат неясен на старте
Стоимость, сложность и возможность изменений		
Сложно осуществить технологически, стоимость изменений велика	Оценка в баллах от 1 до 10	Изменения по ходу возможны, расходы на изменения невысоки
Возможность создания Minimum viable product (MVP)		
Продукт и решения проекта могут сдаваться только целиком	Оценка в баллах от 1 до 10	Продукт и решения проекта можно раздробить на блоки и сдавать по частям
Влияние внешних факторов		
Реализуется в достаточно стабильной макро- и микросреде	Оценка в баллах от 1 до 10	Внешние факторы могут изменить содержание проекта, среда чрезвычайно динамична
Вовлечение стейкхолдеров (заинтересованных лиц)		
Интересы стейкхолдеров понятны, влияние минимально	Оценка в баллах от 1 до 10	Интересы неясны, возможно возникновение новых, уровень влияния высокий

Рис. 1. Опросный лист по определению соответствия проектов требованиям классической и гибкой методологии [20]

⁵ См. 3.

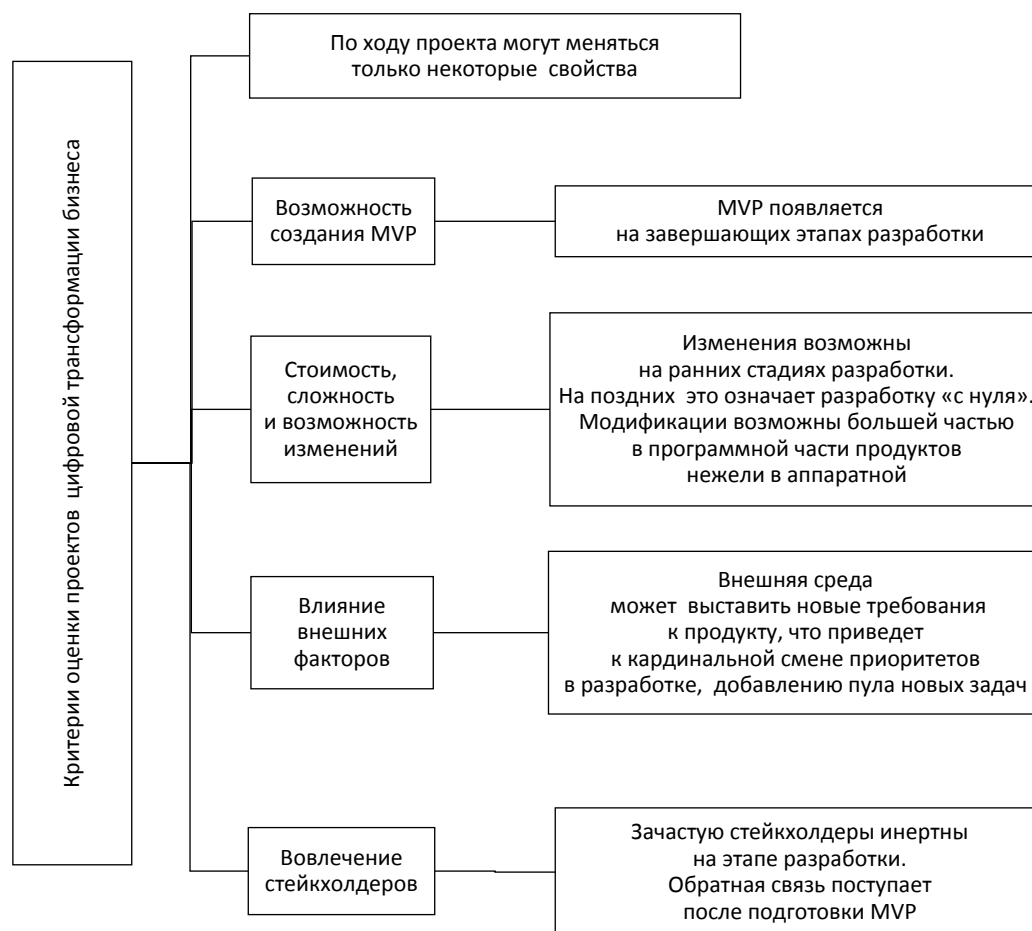


Рис. 2. Интерпретация системы критериев оценки проектов цифровой трансформации бизнеса

сопоставления результатов опроса и вариантов сочетания классического и гибкого подходов, возможных при внедрении гибридного проектного управления цифровой трансформацией бизнеса.

Подводя итог, можно сказать, что комбинирование практик различных подходов к проектному управлению дает синергетический эффект и более высокие показатели выполнения, чем у каждого элемента обособленно.

ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Исследуя гибридный подход к управлению проектами, который сочетает в себе преимущества классических и гибких технологий, можно сделать вывод, что оптимальным решением в рамках цифровой трансформации бизнеса является использование данного подхода к управлению проектами, так как проекты цифровой трансформации сочетают аппаратные, программные и организационные решения. Предложенная оценочная система проекта цифровой трансформации позволит определить возможные варианты сочетания классического и гибкого подходов при внедрении гибридного проектного управления цифровой трансформацией бизнеса и может быть использована в качестве методического инструментария менеджерами проектов при формировании стратегии проектного управления.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Предложенная оценочная система может быть применена в деятельности проектных офисов по управлению группой проектов цифровой трансформации. В качестве практической поддержки гибридного подхода к проектному управлению предлагается в дальнейшем развивать инструменты создания организационной и информационной инфраструктуры поддержки проектного управления, направленные на создание смарт-инфраструктуры организации, обеспечивающей реализацию идей цифровой трансформации применительно к бизнесу, а также изменение организационной структуры организации и переход к проектному и процессному управлению.

Решение этих задач послужит продолжением данного исследования в разрезе управления проектами цифровой трансформации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Докукина И.А., Кузнецова Л.М. Цифровая трансформация экономики как современный тренд развития Российской Федерации // Вестник ОрелИЭТ. 2019. № 3. С. 68–74.
2. Cross O.D., Inim V. Role of Project Managers in the Stakeholder Management// International Journal of Scientific and Research Publications. 2020. Vol. 10. № 1. P. 273–278.

3. Метляева А.И. Что такое digital business и digital transformation? // Современные инновации. 2017. № 7. С. 14–15.
4. Klochkova E., Sadovnikova N., Darda E., Samotsvetova A. Digital transformation in the energy industry: trends and prospects // *Advances in Intelligent Systems and Computing*. 2019. Vol. 726. P. 288–299.
5. Mitrofanova Y.S., Popova T.N., Burenina V.I., Tukshumskaya A.V. Project management as a tool for smart university creation and development // *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2020. Vol. 188. P. 317–326.
6. Коваленко Б.Б., Гусейнова И.В., Гусарова Т.И. Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2019. № 2. С. 135–144.
7. Тихонов А.И., Сазонов А.А. Особенности трансформации систем управления проектами в среде цифрового бизнеса // Вестник Академии знаний. 2020. № 2. С. 331–336.
8. Курбанова З.К. Особенности управления проектами в условиях цифровизации экономики России // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 3. С. 19–23.
9. Редькин А.В., Демидов М.Р. Гибридный метод управления проектами // Журнал технических исследований. 2019. Т. 5. № 2. С. 14–18.
10. Первухин Д.В., Исаев Е.А., Рытиков Г.О., Филюгина Е.К., Айрапетян Д.А. Сравнительный анализ теоретических моделей каскадных, итеративных и гибридных подходов к управлению жизненным циклом ИТ-проекта // Бизнес-информатика. 2020. Т. 14. № 1. С. 32–40.
11. Popova T.N., Mitrofanova Y.S., Ivanova O.A., Vereshchak S.B. Economic and organizational aspects of university digital transformation // *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2020. Vol. 188. P. 371–381.
12. Акимов А.А., Тихонов А.И. Цифровая трансформация: основные тенденции и влияние на систему управления персоналом предприятия // Вестник Академии знаний. 2020. № 3. С. 36–43.
13. Sherstobitova A.A., Glukhova L.V., Khozova E.V., Krayneva R.K. Integration of Agile methodology and PMBok standards for educational activities at higher school // *Smart Innovation, Systems and Technologies*. 2020. Vol. 188. P. 339–349.
14. Очаковская В.А., Масловский В.П. Адаптация традиционного подхода к управлению проектами под stage-gate модель // Кадровик. 2020. № 4. С. 68–74.
15. Ревенко В.Г., Джабраилов Ш.В. Сравнение процессов разработки программного обеспечения по методологиям PMBok и Agile // Молодой ученый. 2018. № 17. С. 33–37.
16. Мезина Т.В. Digital transformation: потребность или тренд? // Самоуправление. 2019. Т. 2. № 2. С. 404–406.
17. Dudina E.V., Mosina E.I., Semenova E.E., Stepanova M.A., Baturina N.A. Transformation of the industrial potential in the digital economy // *Lecture Notes in Networks and Systems*. 2020. Vol. 91. P. 282–290.
18. Сазерленд Дж. Scrum. Революционный метод управления проектами. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017. 272 с.
19. Кон Майк. Agile: оценка и планирование проектов. М.: Альпина Паблишер, 2018. 424 с.
20. Локтионов Д.А., Масловский В.П. Критерии применения Agile-методологии для управления проектом // Креативная экономика. 2018. Т. 12. № 6. С. 839–854.

REFERENCES

1. Dokukina I.A., Kuznetsova L.M. Digital transformation of the economy as a modern development trend of the Russian Federation. *Vestnik OrelGIET*, 2019, no. 3, pp. 68–74.
2. Cross O.D., Inim V. Role of Project Managers in the Stakeholder Management. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 2020, vol. 10, no. 1, pp. 273–278.
3. Metlyaeva A.I. What is digital business and digital transformation? *Sovremennye innovatsii*, 2017, no. 7, pp. 14–15.
4. Klochkova E., Sadovnikova N., Darda E., Samotsvetova A. Digital transformation in the energy industry: trends and prospects. *Advances in Intelligent Systems and Computing*, 2019, vol. 726, pp. 288–299.
5. Mitrofanova Y.S., Popova T.N., Burenina V.I., Tukshumskaya A.V. Project management as a tool for smart university creation and development. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 2020, vol. 188, pp. 317–326.
6. Kovalenko B.B., Guseynova I.V., Gusarova T.I. The impact of digitalization of the economy on the project management methodology. *Nauchnyy zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskiy menedzhment*, 2019, no. 2, pp. 135–144.
7. Tikhonov A.I., Sazonov A.A. Features of the transformation of project management systems in the digital business environment. *Vestnik Akademii znaniy*, 2020, no. 2, pp. 331–336.
8. Kurbanova Z.K. Project management features in the conditions of the Russian economy digitalization. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsialnaya sfera, tekhnologii*, 2019, no. 3, pp. 19–23.
9. Redkin A.V., Demidov M.R. Hybrid project management method. *Zhurnal tekhnicheskikh issledovaniy*, 2019, vol. 5, no. 2, pp. 14–18.
10. Pervoukhin D.V., Isaev E.A., Rytikov G.O., Filyugina E.K., Hayrapetyan D.A. Theoretical comparative analysis of cascading, iterative, and hybrid approaches to it project life cycle management. *Business Informatics*, 2020, vol. 14, no. 1, pp. 32–40.
11. Popova T.N., Mitrofanova Y.S., Ivanova O.A., Vereshchak S.B. Economic and organizational aspects of university digital transformation. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 2020, vol. 188, pp. 371–381.
12. Akimov A.A., Tikhonov A.I. Digital transformation: key trends and impact on the system human resources management. *Vestnik Akademii znaniy*, 2020, no. 3, pp. 36–43.
13. Sherstobitova A.A., Glukhova L.V., Khozova E.V., Krayneva R.K. Integration of Agile methodology and PMBok standards for educational activities at higher school. *Smart Innovation, Systems and Technologies*, 2020, vol. 188, pp. 339–349.
14. Ochakovskaya V.A., Maslovskiy V.P. Adaptation to the traditional stage-gate project management model. *Kadrovik*, 2020, no. 4, pp. 68–74.

15. Revenko V.G., Dzhabrailov Sh.V. The comparison of software development processes by the PMBok and Agile methodologies. *Molodoy uchenyy*, 2018, no. 17, pp. 33–37.
16. Mezina T.V. Digital transformation: requirement or trend? *Samoupravlenie*, 2019, vol. 2, no. 2, pp. 404–406.
17. Dudina E.V., Mosina E.I., Semenova E.E., Stepanova M.A., Baturina N.A. Transformation of the industrial potential in the digital economy. *Lecture Notes in Networks and Systems*, 2020, vol. 91, pp. 282–290.
18. Sazerlend Dzh. *Scrum. Revolyutsionnyy metod upravleniya proektami* [SCRUM. The art of doing twice the work in half the time]. 2nd ed. Moscow, Mann, Ivanov i Ferber Publ., 2017. 272 p.
19. Kon Mayk. *Agile: otsenka i planirovanie proektov* [Agile estimating and planning]. Moscow, Alpina Publisher Publ., 2018. 424 p.
20. Loktionov D.A., Maslovskiy V.P. Criteria for applying the agile methodology for project management. *Kreativnaya ekonomika*, 2018, vol. 12, no. 6, pp. 839–854.

A HYBRID APPROACH TO PROJECT MANAGEMENT OF BUSINESS DIGITAL TRANSFORMATION

© 2020

Ya.S. Mitrofanova, PhD (Economics), assistant professor
of the Department of Master Degree Programs (business programs)
of the Institute of Finance, Economics and Management
Togliatti State University, Togliatti (Russia)

Keywords: hybrid approach; project administration; project management; business digital transformation; digital economy.

Abstract: The transition to the digital economy, the intensification, and globalization of the business digital transformation trend influence the changes and the possibility of applying many traditional technologies and methodologies, including project management. Managing business digital transformation projects faces many challenges and issues, taking into account the fact that digital transformation is a constant process. The paper presents the analysis of the application of the traditional, agile, and hybrid approaches to project administration. The author analyzes the advantages and disadvantages of the existing approaches to project management and proposed using a hybrid approach to manage business digital transformation projects as one of the principal management tools while forming a digital transformation project management strategy. The paper considers the methodological support for project management and proposes the options for implementing a hybrid approach. The author developed the system for evaluating projects, which is based on the existing estimation models and takes into account the specifics of business digital transformation projects and the recommendations and explanations stated by the PMI experts in the Agile ruling documents. The proposed evaluation system will simplify the process of selecting the most efficient combination of the traditional and agile approaches, which is necessary to increase the manageability of the processes of developing the products and solutions in the sphere of digital transformation. The proposed criteria system can be used as an element of the knowledge subsystem of a project team and a project office that will significantly simplify and speed up the management decision-making process and make it more clearly arranged.