Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования
«Белорусский государственный университет
информатики и радиоэлектроники»

УДК 331.108.26:[331.103.244+004]

Шестакова
Анна Андреевна

Управление проектными командами в ИТ-организации на основе гибких подходов

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание степени магистра
по специальности 7-06-0611-04 «Электронная экономика»

Научный руководитель
Князькова Вероника Святославовна
кандидат экономических наук,
доцент

Минск 2026

КРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ

Одним из актуальных направлений развития современной экономики является системная цифровая трансформация моделей управления, которая в научном дискурсе и прикладной плоскости характеризуется переходом от классической автоматизации к созданию гибких, адаптивных экосистем. Несмотря на обилие глобальных гибких методологий (Agile, Scrum, Kanban), вопрос их релевантной адаптации к специфике отечественного ИТ-сектора остается открытым. Прямое копирование западных практик часто наталкивается на противоречия с локальными организационными культурами, правовыми нормами и требованиями к отчетности, что обуславливает необходимость поиска гибридных и авторских решений.

Тема исследования напрямую коррелирует с положениями стратегического развития ИТ-отрасли Республики Беларусь. В соответствии с Декретом Президента № 8 «О развитии цифровой экономики», приоритетной задачей для резидентов Парка высоких технологий (ПВТ) является не только экспорт программного обеспечения, но и внедрение высокотехнологичных управленческих инноваций.

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Связь работы с научными программами (проектами), темами. Диссертация соответствует тематике научных исследований кафедры менеджмента Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники. Тема магистерской диссертации соответствует Приоритетным направлениям научной, научно-технической и инновационной деятельности на 2021-2025 гг., утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 7 мая 2020 г. № 156 по направлению 1 «Цифровые информационно-коммуникационные и междисциплинарные технологии, основанные на них производства».

Цель, задачи, объект и предмет исследования.

Целью исследования является разработка методики управления проектными командами в ИТ-организации.

Для достижения цели поставлен следующий ряд **задач**:

изучить теоретические основы управления проектными командами в ИТ-организациях;

провести анализ мирового опыта управления проектными командами;

провести комплексный анализ экономической деятельности ООО «Фабрика инноваций и решений»;

разработать методику управления проектными командами.

Предмет исследования: система управления проектными командами в ИТ-организациях на основе гибких подходов.

Объектом исследования является ООО «Фабрика инноваций и решений».

В качестве методов при написании магистерской диссертации были использованы: системный и сравнительный анализ, метод кейс-стади (Case Study), экономико-статистические методы оценки финансовой деятельности, SWOT-анализ, метод моделирования управленческих процессов и экспертных оценок.

Положения, выносимые на защиту. В ходе исследований получены новые практические результаты, которые позволяют вынести на защиту следующие положения:

1. модель анализа эффективности и системных рисков системы управления проектами в ИТ-организации;

2. методика управления проектными командами в ИТ-организации на основе гибких подходов.

Личный вклад магистранта. Весь комплекс проведенных исследований и полученных результатов в виде предложенных модели и методики, выносимых на защиту, выполнен магистрантом лично в период учебы в магистратуре Белорусского государственного университета информатики и радиоэлектроники.

Апробация магистерской диссертации и информация об использовании ее результатов. Основные положения, результаты и выводы магистерской диссертации изложены в ряде опубликованных работ, докладывались и обсуждались на двух конференциях: 60-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР и 61-я научная конференция аспирантов, магистрантов и студентов БГУИР.

По теме магистерской диссертации имеется две публикации.

Практическая значимость полученных результатов подтверждается актом о внедрении от 09.01.2026 №01-17/22.

Структура и объем магистерской диссертации. Диссертация состоит из введения, общей характеристики работы, четырех глав, заключения, списка использованных источников, списка публикаций автора. Работа изложена на 89 страницах. Объем, занимаемый 8 таблицами, 10 рисунками, составляет 87 страниц. Список использованных источников, изложенный на 6 страницах, включает 81 наименование. Также диссертация включает список публикаций автора, где указаны 2 авторские публикации.

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

Актуальность темы исследования обусловлена системной цифровой трансформацией моделей управления, требующей перехода от классической автоматизации к созданию адаптивных экосистем. В условиях функционирования резидентов Парка высоких технологий (ПВТ) Республики Беларусь критически важным становится не только экспорт ПО, но и внедрение управленческих инноваций. Прямое копирование западных практик часто противоречит локальным культурам, что диктует необходимость разработки гибридных методик управления проектными командами.

В **первой главе** были изучены теоретические основы управления проектными командами в ИТ-организациях.

Во **второй главе** был проведен анализ мирового опыта управления проектными командами. Детальный анализ кейсов таких компаний, как Lufthansa, IBM, Atlassian и Google, позволил выявить критическую корреляцию между уровнем управленческой культуры и долгосрочной технологической устойчивостью бизнеса

В **третей главе** был проведен комплексный анализ экономической деятельности ООО «Фабрика инноваций и решений», для которого далее, в четвертой главе, была разработана методика управления проектными командами. Методика вносит вклад в развитие современного менеджмента знаний и цифрового управления, предлагая комплексную синтетическую модель, в которой технологические циклы неразрывно связаны с развитием человеческого потенциала. Предложенная методика переосмысливает концепцию «умной организации», в которой знания трансформируются в корпоративный актив через систему асинхронного документирования и обмена опытом. Это обеспечивает преемственность процессов и защищает бизнес от рисков, связанных с потерей экспертизы.

В **четвертой** главе представлена пятимодульная методика. Она включает:

- Модуль устойчивости: сценарии Disaster Recovery.
- Модуль апскиллинга: персонализированные треки обучения.
- Модуль асинхронности: замена синхронных встреч цифровыми артефактами и внедрение автономных триад.
- Модуль инноваций: выделение 20% времени на эксперименты.
- Модуль адаптации: управление через OKR и Soft Skills.

Доказано, что в современной ИТ-среде эффективность управления достигается через прецизионную адаптацию инструментария под характеристики проекта. Установлено, что асинхронное взаимодействие является ключевым фактором снижения транзакционных издержек в крупных

распределенных командах. Разработанная методика трансформирует систему управления из иерархической в динамическую экосистему, что подтверждено внедрением в ООО «Фабрика инноваций и решений». Проведенное исследование подтверждает: инвестиции в культуру взаимодействия и адаптивность определяют конкурентоспособность организации на горизонте 2026 года.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Актуальность темы магистерской диссертации обусловлена современной волатильной цифровой средой, в которой в настоящее время не существует универсального управленчекого решения, подходящего для всех типов проектов. Эффективность управления сегодня достигается исключительно через прецизионную адаптацию инструментария под специфические характеристики продукта и рыночные условия, где традиционный Waterfall сохраняет свою нишевую актуальность для критических систем, в то время как гибридные подходы типа Scrumban становятся незаменимым фундаментом для инновационной разработки, объединяя структурную дисциплину и гибкость потоковых метрик.

Цель магистерской диссертации – разработка методики управления проектными командами в ИТ-организации.

Данная цель была достигнута путем решения следующих задач.

Во-первых, были изучены теоретические основы управления проектными командами в ИТ-организациях. Была выполнена комплексная работа по фундаментальному анализу и научно-обоснованному совершенствованию систем управления проектными командами в ИТ-сфере. На начальном этапе исследования была осуществлена глубокая систематизация теоретических положений, описывающих глобальную эволюцию управленческих подходов от жестко детерминированных каскадных моделей к гибким адаптивным методологиям. Также был проведен сравнительный анализ таких фреймворков, как Scrum, Kanban и их гибридной формы Scrumban.

Во-вторых, был проведен анализ мирового опыта управления проектными командами. Детальный анализ кейсов таких компаний, как Lufthansa, IBM, Atlassian и Google, позволил выявить критическую корреляцию между уровнем управленческой культуры и долгосрочной технологической устойчивостью бизнеса. Исследование наглядно продемонстрировало, что лидеры рынка успешно переходят от моделей синхронного административного контроля к парадигмам асинхронного взаимодействия и непрерывного развития компетенций персонала. Опыт ведущих корпораций подтвердил, что в условиях

глобально распределенной работы ключевыми детерминантами успеха становятся не только ИТ-инструменты мониторинга задач, но и создание глубоко доверительной, психологически безопасной среды, поощрение автономности микрокоманд и высокая институциональная готовность к оперативному реагированию на инфраструктурные и рыночные кризисы.

В-третьих, был проведен комплексный анализ экономической деятельности ООО «Фабрика инноваций и решений». Эмпирическая база исследования, сформированная в ходе аудита деятельности ООО «Фабрика инноваций и решений», позволила детально изучить функционирование сложной матричной структуры управления в условиях крупного ИТ-аутсорсера со штатом более 2500 человек. В процессе анализа была выявлена специфическая дихотомия разделения ответственности между производственной вертикалью (Delivery) и ресурсным менеджментом (People Management). Установлено, что хотя существующая система и обладает высокой степенью институциональной зрелости, она неизбежно сталкивается с барьерами масштабирования, выражающимися в экспоненциальном росте транзакционных издержек на координацию и хроническом риске конфликта приоритетов. Проведенная оценка экономических показателей организации подтвердила гипотезу о том, что для сохранения лидерских позиций и повышения рентабельности в современных реалиях необходим решительный переход от иерархических фильтров к более гибким, децентрализованным и автономным формам организации командного взаимодействия.

В-четвертых, была разработана методика управления проектными командами. Методика которая выступает синтетическим ответом на выявленные вызовы цифровой трансформации. Предложенный подход интегрирует в единую управленческую экосистему механизмы обеспечения технологической устойчивости (Resilience), программы непрерывного апскиллинга, протоколы асинхронной коммуникации (Async-first), инструменты поддержки инновационной активности и развитие гибких навыков. В отличие от стандартных Agile-практик, данная методика делает особый акцент на превентивном риск-менеджменте и жесткой синхронизации образовательных траекторий сотрудников с текущими производственными задачами. Это позволяет трансформировать систему управления из жесткой иерархии в динамический «живой» организм, способный к постоянному самообучению и мгновенной адаптации к любым изменениям внешней среды без потери операционной эффективности.

Практическая значимость полученных в ходе исследования результатов выходит далеко за рамки теоретических выкладок и заключается в возможности их непосредственной имплементации в операционную деятельность резидентов

Парка высоких технологий (ПВТ), а также других ИТ-организаций Республики Беларусь, работающих в условиях глобальной конкуренции. Предложенный в диссертации инструментарий адаптирован под специфику отечественного ИТ-сектора, который характеризуется преобладанием аутсорсинговой и продуктовой моделей с высокой долей распределенных команд. Внедрение методики позволяет компаниям не только оптимизировать внутренние издержки, но и существенно повысить свою инвестиционную привлекательность за счет перехода на современные международные стандарты управления, соответствующие требованиям цифровой экономики 2026 года.

СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ

[1] Шестакова, А. А. Информационная поддержка взаимодействия клиента с компанией: современные тенденции / А. А. Шестакова // Информационные технологии и управление : материалы 60 науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 22–26 апр. 2024 г. – Минск : БГУИР, 2024. – С. 55.

[2] Шестакова, А. А. Направления минимизации рисков в процессах управления взаимодействием с клиентами / А. А. Шестакова // Информационные технологии и управление : материалы 61 науч. конф. аспирантов, магистрантов и студентов, Минск, 21–25 апр. 2025 г. – Минск : БГУИР, 2025. – С. 144