

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ



DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67

УДК 334.012.42(045)

JEL M12

Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии

С.А. Титов

Финансовый университет, Москва, Россия

Н.В. Титова

Государственный университет управления, Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Проектное управление играет важную роль в современной экономике и государственном управлении. Тенденции в развитии его теории и практики оказывают существенное влияние на результаты деятельности компаний, государственных учреждений, программ социально-экономического развития России. **Предметом исследования** выступают гибридные методологии (ГМ) проектного управления, получившие активное развитие в последние 5 лет. Настоящая статья анализирует формы, результаты и варианты ГМ с позиций концепции организационной амбидекстрии (ОА), акцентирующей внимание на повышении устойчивости компаний за счет одновременного развития способностей эффективно реализовывать текущую деятельность и осуществлять поиск новых возможностей. **Цель исследования** состоит в выявлении потенциала использования гибридных методологий для достижения положительных результатов, присущих ОА. **Работа** строится на систематическом обзоре русскоязычной научной литературы, посвященной гибридным методологиям проектного управления и организационной амбидекстрии, а также качественном контент-анализе отобранных источников. На основании полученных результатов авторы приходят к **выводам**, что гибридные методологии управления проектами можно рассматривать как стремление компаний к достижению организационной амбидекстрии.

Ключевые слова: управление проектами; гибридные методологии; организационная амбидекстрия; контент-анализ; качественный анализ данных; систематический обзор литературы; глобальные шоки

Для цитирования: Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии. *Управленческие науки*. 2022;12(2):55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67

ORIGINAL PAPER

Hybrid Project Management Methodologies as a Sign for Organizational Ambidexterity

S.A. Titov

Financial University, Moscow, Russia,

N.V. Titova

State University of Management; Moscow, Russia

ABSTRACT

Project management plays an important role in the modern economy and public administration. Trends in project management have a significant impact on the performance of companies, public organizations, and programs for the socio-economic development in Russia. One of the interesting developments in project management is the expansion of hybrid methodologies, which combine tools and approaches of flexible and predictive approaches. This article aims to study the forms, results, and types of hybrid project management methodologies through the lens of the concept of organizational ambidexterity. Methodologically, the research is based on a systematic review of the Russian-language scientific literature on project management hybrid methodologies and organizational ambidexterity, as well as a qualitative content analysis of selected papers. The results of the study indicate that there are significant similarities between key aspects of hybrid methodologies and organizational ambidexterity. The authors conclude that hybrid

© Титов С.А., Титова Н.В., 2022

project management methodologies can be considered as the instruments of organizational ambidexterity. As practical recommendations, the authors propose to expand the use of hybrid methodologies in the management of not only project-based firms, but also in other organizations, as well as in the management of socio-economic programs, especially in conditions of high uncertainty. The potential of hybrid methodologies to improve organizational ambidexterity and thereby simultaneously ensure the stability and flexibility organizations makes them invaluable tools to increase the resistance organizations and strategic programs to technological disruptions, socio-economic crises, and global shocks.

Keywords: project management; hybrid methodology; organizational ambidexterity; content-analysis; qualitative data analysis; systematic literature research; global shocks

For citation: Titov S.A., Titova N.V. Hybrid project management methodologies as a sign for organizational ambidexterity. *Management sciences*. 2022;12(2):55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами играет важную роль в современной экономике, государственном управлении и общественном развитии и активно используется не только в традиционных проектно ориентированных отраслях (таких, как информационные технологии и инвестиционное строительство), но и в промышленном производстве, особенно при разработке новых типов продукции [1]. В Российской Федерации проектное управление играет важнейшую роль в стратегическом развитии страны, выступая инструментом для реализации государственных приоритетных инициатив как на федеральном, так и на региональном и муниципальном уровнях [2].

Одновременно с возрастанием роли проектного управления в современном мире обращает на себя внимание и качественное развитие данного вида менеджмента. В связи с повышенной динамикой и неопределенностью бизнес-среды, необходимостью освоения цифровых технологий и обеспечения устойчивости функционирования предприятия вынуждены развивать и осваивать новые методологии управления проектами, включая гибкую, бережливую, экстремальную, эволюционную и некоторые другие, направленные на повышение адаптивности систем управления.

Но в условиях, когда технологическая трансформация многих отраслей, волны подрывных технологических инноваций, социальных изменений и экономические кризисы сопровождаются глобальными шоками, вроде эпидемии COVID и украинского кризиса, одной гибкости оказывается недостаточно. Необходим, с одной стороны, баланс между адаптивностью и инновационностью, а с другой — стабильностью текущих операций. В результате для управления проектами и программами компании начинают применять так называемые гибридные

методологии (ГМ), соединяющие в себе элементы сложившихся предиктивного (подходящего для стабильных условий), а также ориентированных на динамичные и даже экстремальные условия гибких или Agile подходов. Научная проблематика ГМ связана с включением в теорию и практические инструменты проектного управления методов, средств и исследовательских принципов, выработанных в операционном и стратегическом менеджменте. Кроме того, перспектива изучения ГМ связана с анализом их влияния на организационные способности по части повышения адаптивности, гибкости и одновременному улучшению результатов проектов.

Практика использования ГМ за последние 3 года характеризуется весьма бурным развитием. Уже сложилось несколько устойчивых гибридных методологий, таких как Scrumban, PRINCE 2 Agile, P3.express и т.п. Все больше и больше компаний сообщают об использовании собственных разработок в этой области. Однако проблематика ГМ в управлении проектами изучена в России слабо. И речь идет не столько о небольшом количестве научных публикаций (6 статей в русскоязычных журналах и 5 — в материалах конференций), сколько об отсутствии концептуального осмысления данного феномена в его привязке к уже сложившимся в управленческой науке конструктам и понятиям. Имеющиеся на сегодня исследования посвящены по преимуществу выявлению различных вариантов использования гибридных моделей, что представляется полезным для развития практики, но явно недостаточным для углубленной проработки данного явления.

В силу того, что ГМ предполагают двойственность, встраиваемую в системы проектного менеджмента, их проблематика близка концепции организационной амбидекстрии (ОА), которая по-

нимается как способность успешно реализовывать одновременно 2 типа деятельности: эксплуатационный (в зарубежной терминологии — *exploitation*), связанный со стабильностью и эффективностью текущих процессов, и исследовательский (*exploration*), связанный с гибкостью и реализацией инновационных и поисковых бизнес-инициатив [3]. ОА играет важную роль в системе современных управленческих знаний. В базе Scopus обнаруживается более 600 публикаций по ОА, причем половина этих публикаций приходится на последние три года. Стремительно увеличивается количество материалов на темы, связанные с ОА, и в русскоязычном научном пространстве. Исследователи ОА выявили ее положительное влияние на долгосрочные показатели деятельности компаний в различных контекстах, особенно в условиях, отличающихся высокой турбулентностью и неопределенностью. Но при этом проблематика ОА изучается по преимуществу на уровне стратегического менеджмента. Методы же и инструменты повышения ОА на уровне управления проектами, т.е. там, где во многом реализуются стратегии, можно назвать недостаточно исследованными. Это делает ее теоретическим конструктом с избыточным количеством возможностей, так как практикующим руководителям не до конца ясно, с помощью каких методик, методов и инструментов можно воплощать ОА в жизнь.

Также до последнего времени исследователи организационной амбидекстрии подчеркивали противоречивый, конфликтный характер сочетания эксплуатационного и исследовательского аспекта в деятельности одной организации. Но все чаще и чаще ученые обращают внимание, что дуальность ОА не обязательно проявляется в противоречии. Авторам представляется, что практика использования ГМ и сложившихся на сегодня их разновидностей свидетельствуют о том, что на проектном уровне ОА может быть реализована как бесконфликтное, гармоническое сочетание эксплуатационного и исследовательского типов деятельности.

Таким образом, достаточно актуальным следует признать вопрос: насколько ГМ и ОА концептуально связаны? Если ГМ можно признать в качестве проявления ОА, то это будет свидетельствовать об огромном потенциале бесконфликтной ее реализации и соответственно более эффективном использовании ее положительных результатов для деятельности компаний. Также это позво-

лит доказать, что стремительное развитие ГМ во многом обусловлено их способностями создавать положительные результаты ОА, а сами ГМ можно рассматривать как практический инструмент повышения ОА на уровне проектного управления. Отсюда в качестве основного в статье рассматривается следующий исследовательский вопрос: **являются ли гибридные методологии управления проектами проявлением организационной амбидекстрии?**

МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

Настоящее исследование построено на изучении русскоязычных статей в научных журналах и материалах конференций. Для их поиска и отбора использовались принципы и инструменты систематического обзора литературы, в рамках которого были:

- обоснованы базы поиска источников (РИНЦ, Google Scholar и Grebennikon);
- сформулированы поисковые запросы;
- определены критерии отбора литературы (отношение к области менеджмента и бизнеса; принадлежность к статьям в научных журналах или материалам конференций, профессиональным стандартам или профессиональным обзорам, упомянутым в списке литературы в научных статьях; наличие полных текстов в электронном виде; присутствие поисковых терминов в самом материале, тексте или библиографических описаниях).

Отобранные статьи были подвергнуты качественному анализу с использованием таких методов, как тематическое кодирование текстовых, табличных и графических фрагментов, построение кросс-таблиц и иерархических моделей тематических кодов. В частности, применительно к ОА кодирование осуществлялось в разрезе различных терминов, описывающих данную концепцию, расположения терминов в различных элементах статей, разновидностей, направлений, аспектов ОА и связанных с ней других концепций. Кросс-табуляция выполнялась исходя из используемых терминов и их места в статьях (для обоснования наиболее подходящих из них, а также в разрезе кодированных фрагментов и документов) для категоризации статей по глубине изучения концепции. Иерархическая модель применялась для упорядочения тематических кодов. Для качественного анализа данных использовался программный продукт MAXQDA®.

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В первой части раздела излагаются результаты анализа ГМ, затем — ОА, после чего — их сравнительного анализа.

Гибридные методологии в русскоязычных научных и профессиональных источниках

Термин «гибридные методологии» в профессиональной и научной среде является уже устоявшимся, он закреплён в русскоязычном издании авторитетного стандарта РМБок¹ и используется подавляющим большинством исследователей и специалистов. Для сокращения охвата и фокусировки поиска на нужной предметной области в поисковый запрос был добавлен термин «управление-проектами».

Российских источников, рассматривающих ГМ управления проектами, в базах РИНЦ, Google Scholar и Гребенников найдено 18, по 4-м из которых не удалось найти полнотекстовых документов, 2 были исключены (одна повторная публикация и одна выпускная квалификационная работа бакалавра). Анализ оставшихся 12 позволил выявить ещё 3 русскоязычных источника: стандарт РМБок и стандарт «Agile: Практическое руководство» [4], а также профессиональный обзор ГМ [5]. Были проанализированы все 15 отобранных материалов.

Применительно к управлению проектами используется не только понятие «гибридная методология», но также и «гибридный жизненный цикл», «гибридная среда проекта», «гибридный подход», «гибридная организационная структура», «гибридная модель», «гибридная технология», «гибридное управление», «гибридный процесс управления», «гибридные системы», «гибридное дуальное управление», «гибридный метод» и «гибридная методика» [4–7]. Все перечисленные термины либо обозначают отдельные элементы или аспекты гибридной методологии (жизненный цикл, среда проекта и организационная структура), либо являются синонимами (остальные).

Наиболее простая интерпретация ГМ состоит в том, что они объединяют классическую и гибкую методологии [6] или, в терминах из [4] — предиктивную методологию, с одной стороны, и гибкую, адаптивную или итеративную методологии, с дру-

гой стороны. Первый (классический) тип в наибольшей степени подходит для проектов с высокой определенностью содержания, используемых технологий и внешней среды и применяется чаще всего для тех, которые можно назвать типовыми или повторяющимися. Вторая группа гибких методологий подходит для высокорискованных проектов с изменяющимся содержанием, технологической неопределенностью и динамичной внешней средой, иными словами, преимущественно для инновационных, исследовательских, предпринимательских. Такого рода гибридность является самой распространенной. Она отмечается во всех исследованных источниках. Но ГМ могут сочетать в себе также элементы двух и более методологий [7], причем возможно различных: гибких, адаптивных или итеративных [4].

В настоящее время сложились ГМ, соединяющие методологии: предиктивную (так называемую «водопадную» или «каскадную») и Scrum (в более широком смысле — Agile); Scrum и Канбан (так называемую Scrumban); РМБок (предиктивную) и Agile (в различных вариантах — Scrum, Crystal, Kanban и т.п.) [4]; PRINCE 2 (предиктивную) и Agile [10]. К гибридным также относят методологии P3.express, соединение модели Stage-Gate и Agile, «гибридный манифест» Binfire, а также масштабированные (т.е. применимые для крупномасштабных проектов и программ) гибкие методологии LeSS и SAFe [9, 10]. Но при этом ГМ могут создаваться ситуационно, в различных организациях по-своему, исходя из конкретных потребностей и обстоятельств [7].

В рассмотренных источниках выделяются такие варианты гибридизации, как:

- Уровневая: например, на одном уровне может использоваться Agile (как правило, на более низком — на уровне команд исполнителей), а на другом — «водопад» (как правило, на более высоком), или же отдельные элементы предиктивной методологии (отчасти присутствует в «гибридном манифесте» [5], LeSS и SAFe) [4].
- Последовательная: например, на ранних этапах проектов (концептуализация, разработка, тестирование, проектирование) используются гибкие инструменты, а на поздних (создание продукции проекта) — инструменты инкрементальных методологий (отчасти присутствует во фреймворке P3.express) [9].
- Структурная: например, для одних проектов компании применяется предиктивная методоло-

¹ Руководство к своду знаний по управлению проектами. США. Пенсильвания: Институт управления проектами; 2017. 726 с.

гия, а для других, более инновационных и рискованных — одна из гибких; методология тем самым адаптируется к специфике предметной области проекта [10]; аналогичным образом отдельная часть проекта, выделенная не обязательно с точки зрения последовательности, может быть реализована на основе итеративной, а остальные части — предиктивной методологии.

- Методическая, в рамках которой происходит совмещение инструментов, свойственных различным методологиям, и используемых совместно для управления одним проектом; внимание при этом акцентируется (в зависимости от условий) на более гибких, итеративных или предиктивных аспектах; например в рамках Scrumban инструменты Scrum во многом сращиваются с Kanban [4]; в [6] подобного рода подход называется «конвергенцией методологий» и отделяется от гибридизации; или же в [4, 11] говорится о совмещении средств предиктивной методологии в ходе постепенного перехода к Agile или иной гибкой.

Результаты иерархического моделирования тематических кодов, выявленных в ходе анализа ГМ, показаны на *рисунке*.

Организационная амбидекстерия в трудах российских ученых

Как это свойственно многим новым научным категориям, исследуемая концепция ОА на начальных этапах развития характеризуется терминологическим разнообразием. В русскоязычной научной литературе она описывается такими терминами, как:

- амбидекстерия (а также сходными: амбидекстерия, амбидекстричность, амбидекстерность — и производными: амбидекстр, амбидекстовый, амбидекстровый, амбидекстный, амбидекстурный);
- двусторонность;
- двойственность;
- билатеральность;
- амбиспособность и др.

Также активно используется и оригинальное английское название «ambidexterity».

Значительное количество статей, упоминающих данную концепцию (65 шт.), свидетельствует о необходимости унификации терминологического аппарата. Результаты количественного анализа использования терминов приведены в *таблице*. В столбце «К» указано общее количество упоми-

наний термина, в столбце «С» — количество статей, в которых встречается термин (без количества упоминаний внутри одной статьи). Оригинальное название «ambidexterity» попадает преимущественно в ссылки на зарубежные источники и в переведенных вариантах названий, аннотаций и ключевых слов. Наиболее часто употребляемым русскоязычным термином является «амбидекстерия».

Результаты частотного анализа позволяют признать в качестве основного термин «амбидекстерия». Для его обособления от аналогичных в области медицины, педагогики, спорта и т.п. предлагается использовать словосочетание «организационная амбидекстерия». В качестве производных рекомендуется применять термины «амбидекстр» и «амбидекстральный», сложившиеся в педагогике, спорте и других областях знаний.

В российских журналах, проиндексированных в РИНЦ и Google Scholar, обнаружен 71 уникальный источник. Из их числа были исключены 6: 1 — по причине невозможности найти его полнотекстовый вариант и 5 — из-за отсутствия в них связи с ОА. В оставшихся 65 содержались 2 публикации на английском языке (в том числе одна зарубежных авторов), которые были оставлены для изучения.

На основании результатов частотного анализа использования терминов ОА в различных частях текста, посвященного ОА, и количественного анализа его объемов, были выделены четыре категории статей, исходя из роли ОА в исследовании:

- Ц — ОА выступает как центральная концепция (обнаружена 1 статья);
- В — ОА является важной, но не центральной концепцией (10 статей);
- П — ОА используется как термин, находящийся на периферии основного исследования (17);
- С — термины ОА встречаются как случайные (37).

По результатам содержательного анализа статей из первых трех категорий можно сказать, что ОА трактуется как соединение эксплуатации и исследования с акцентом на различные оттенки этого соединения или без такового [3, 12–18]. ОА — это способность «совмещать эффективную реализацию текущих рыночных возможностей с инновационной деятельностью для удовлетворения будущих вызовов рынка» [16], возможность «использовать уже существующие и известные технологии и производить те же самые товары

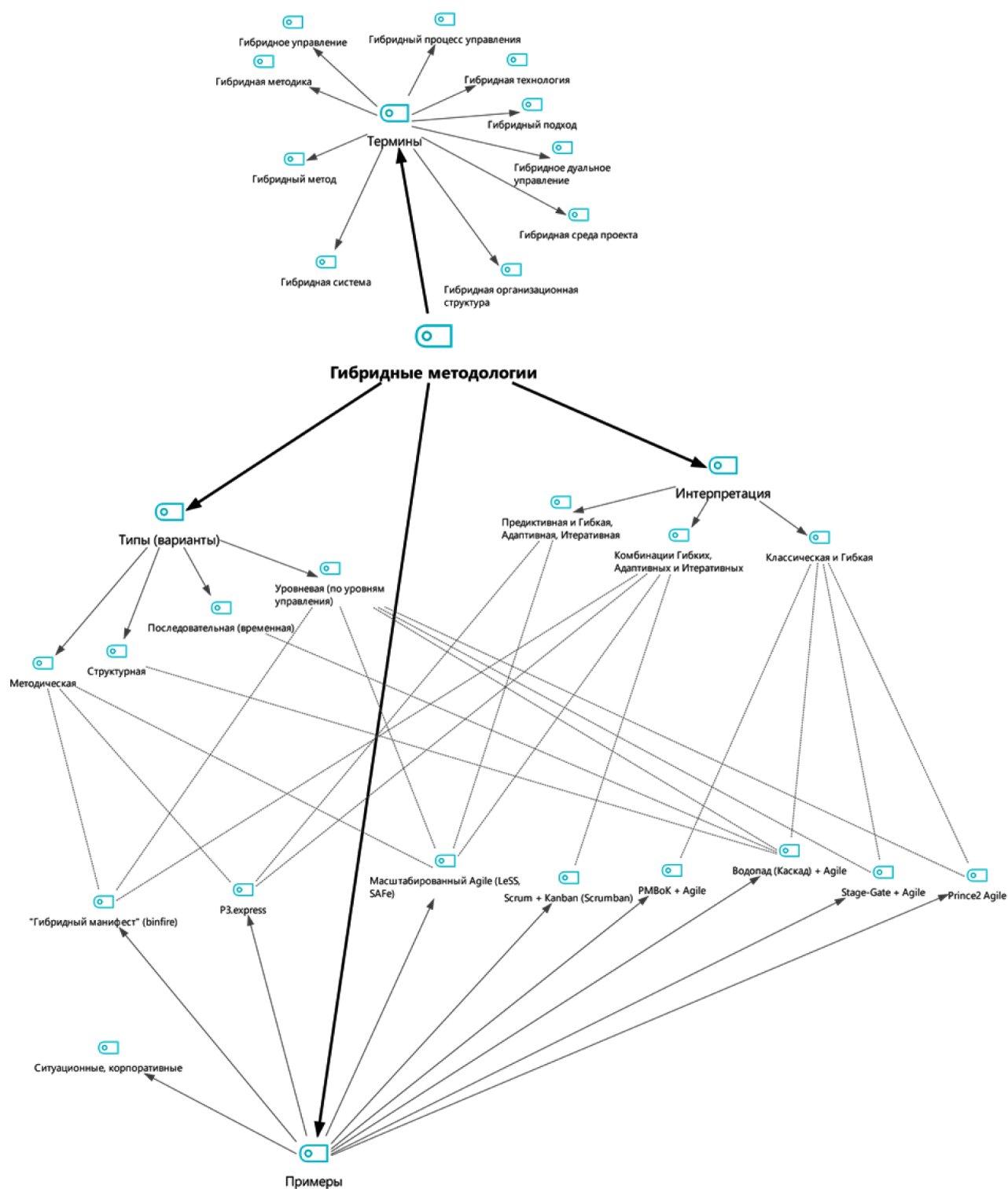


Рис. / Fig. Иерархическая модель тематических кодов гибридных методологий /
Hierarchical model of thematic codes for hybrid methodologies

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

Таблица / Table

**Частотный анализ использования различных терминов, описывающих концепцию
организационной амбидекстрии / Frequency analysis of the use of the different
terms describing the concept of organizational ambidexterity**

	Ambidexterity		Амбидекстрия / Ambidexterity		Двусторонность / Bilateralism		Двойственность / Duality		Неопределенность / Uncertainty		Билатеральность / Bilateralis		Амбиспособность / Ambiability		Универсальность / Universality		Всего / Total	
Место в статье	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С	К	С
Название статьи	2	2	1	1													3	2
Аннотация, в т.ч.:	11	7	12	9			1	1	2	1							25	10
<i>Annotation</i>	11	7															11	7
<i>Аннотация (рус.)</i>			12	9			1	1	2	1							14	10
Ключевые слова, в т.ч.:	6	6	8	8					1	1							15	9
<i>Keywords</i>	6	6															6	6
<i>Ключевые слова (рус.)</i>			8	8					1	1							9	9
Основной текст	23	16	172	26	11	3	1	1			2	1	1	1	1	1	210	34
Литература	121	54															121	54
Приложения	1	1	1	1													2	1
Всего	164	63	194	26	11	3	2	1	3	1	2	1	1	1	1	1	376	110

Источник / Source: разработано авторами / developed by the authors.

и услуги», «исследовать новые технологии и производить новые товары и услуги в соответствии с меняющимся спросом» [17], «способность компании использовать текущие бизнес-процессы со все более высоким уровнем эффективности, одновременно осуществляя поиск новых возможностей и радикальные инновации» [3], умение накапливать ресурсы и быстро адаптироваться к радикальным изменениям, «удерживать внимание на оперативных вопросах и на долгосрочных возможностях» [18].

В исследованных источниках ОА понимается как совмещение внутренней гибкости и дисциплины, гибкости и стабильности, креативности и дисциплины, повышения эффективности и поиска новых возможностей, стратегического планирования и операционной деятельности, творческого и «производственно-эксплуатационного» мышления, классических и инновационных походов к менеджменту, рутины и поиска новых возможностей, командной работы и деятельности в рамках

иерархических структур, стандартного механизма координации и разработки адаптационных решений и инноваций [19–21].

Отношения между двумя аспектами ОА осмысливаются как противоречие [17], конфликт и напряженность [3], проистекающие из разнонаправленности трудно сопрягаемых видов деятельности и требующие сознательных усилий по смягчению [18], нахождению компромисса, уравниванию, управлению противоречиями, обеспечению баланса и правильной комбинации ресурсов для различных контекстов [19].

Целесообразность ОА связана с необходимостью преодоления ловушки чрезмерной фокусировки на одном из аспектов [3], которая может привести либо к избыточной ригидности, либо к рассогласованности. Преимущества ОА связаны с преодолением структурной инерции, увеличением производительности и обеспечением конкурентной устойчивости [3], с ростом компании [16], лучшими финансовыми показателями, более эффективным обучением

и инновациями [3], с выживанием во время кризиса и смягчением последствий шока [20].

ОА может реализовываться [3, 13, 14, 19]:

- посредством попеременной фокусировки то на эксплуатационном, то на исследовательском аспектах деятельности;
 - путем структурной дифференциации, предполагающей специализацию различных подразделений компании на разных аспектах;
 - при помощи структурной децентрализации, когда делегирование полномочий приводит к адаптации организационных ресурсов к таким наиболее приоритетным аспектам деятельности, как структурная формализация, (обеспечивающая эффективный перенос знаний и иных ресурсов из подразделений и проектов, вовлеченных в различные виды деятельности);
 - с помощью формирования организационного контекста, в рамках которого одни и те же ресурсы могут осуществлять оба вида деятельности.
- Исходя из различных направлений реализации, можно говорить о нескольких типах ОА:
- временной, построенной на чередовании [3, 13, 14];
 - структурной, построенной на структурной дифференциации [3, 22];
 - контекстуальной, построенной на коммуникациях, организационной культуре или методах одновременной фокусировки на обоих аспектах ОА [3, 19];
 - различных комбинациях перечисленных типов (взаимной, гармонической, разделенной, циклической и т.п. [3].

Исследование ОА осуществляется в контексте других научных концепций. В [20] ОА сближается со стратегическим предпринимательством, которое также подразумевает соединение двух аспектов деятельности компании: стратегического, планового, поступательного, с одной стороны, и рискованного, оппортунистического, поискового — с другой. В [19] ОА выступает как одно из актуальных направлений развития управления знаниями, так как предполагает интеграцию имеющихся и вновь созданных знаний, а также базируется на свойственной лидерам способности соединять различные подходы и работать в различных контекстах. В [17] показано, что противоречия ОА могут преодолеваются за счет трансформационного лидерства. А в [23] говорится о положительной связи между ОА и транзактивной (т.е. коллективной) памятью.

Сравнительный анализ гибридных методологий и организационной амбидекстрии

Результаты проведенного исследования говорят о том, что концепции ОА и ГМ действительно весьма близки. Обе отражают совмещение двух различных видов деятельности — эксплуатации имеющихся ресурсов в рамках уже сложившихся рынков, продуктов и технологий, с одной стороны, и исследований, предполагающих поиск новых бизнес-возможностей, гибкую адаптацию к изменениям, реализацию инноваций — с другой, и подчеркивают выгоды от нахождения баланса между ними на основе различных организационных решений. Обнаруживается сходство и между типами ОА и направлениями ГМ. В обоих случаях выделяется временная (или последовательная) и структурная формы, а методическая гибридизация имеет ряд сходных аспектов с контекстной амбидекстрией.

В ряде случаев в описании одной концепции можно легко увидеть характеристики другой. Например, в [18] ОА описывается, с одной стороны, как соединение неформального планирования в процессе создания продукта, а с другой — как долгосрочное формализованное планирование в рамках эксплуатации продукта. ГМ также предполагает, что стадии подготовки и определения начальных требований к проекту выполняются согласно предиктивной методике, а этапы проектирования, разработки и тестирования — на основе гибкой методологии.

В нескольких источниках утверждается, что для успешного управления проектами необходимы как гибкость, так и упорядоченное планирование [6–8]: так, в [24] говорится, что сочетание предиктивных и элементов гибких методологий позволяет повысить эффективность менеджмента компании (достижение лучших результатов, быстрое движение к цели, минимизация расходов) и ее адаптивность к внешней среде (поиск решений, подходящих для индивидуальных потребностей). В описаниях ОА можно найти много созвучных формулировок [20] — повышение эффективности и поиск новых возможностей, классический и инновационный подходы к управлению, стабильность и гибкость.

Вместе с тем между ОА и ГМ есть и различия. Во-первых, организационная амбидекстрия представляется более дуалистической концепцией, в которой часто подчеркивается противоречивость и сложность координации двух аспектов деятельности.

ГМ чаще всего предполагает соединение двух методологий (предиктивной и гибкой), но все больше и больше акцентирует внимание на согласовании элементов и из других: например итеративной и адаптивной. То есть ГМ подразумевают (что, конечно, не является тривиальной задачей) умение эффективно согласовать элементы разных методологий без возникновения антагонизма даже между весьма отличающимися друг от друга. Во-вторых, ОА выступает как стратегическая концепция, касающаяся организации в целом (отсюда, видимо, и обостренный дуализм, так как одной компании сложно двигаться в нескольких направлениях одновременно). ГМ затрагивает проектный уровень, в рамках которого ОА может быть реализована как соединение инновационных проектов, различных по степени радикальности (что не обязательно предполагает дуальность).

Обобщая сравнение двух концепций, можно заключить, что ГМ-выступают как проявление ОА на уровне проектного управления и их в этом контексте допустимо рассматривать как инструментальную реализацию ОА. Организационную амбидекстрию можно понимать как общее направление развития проектного менеджмента, которое стимулирует гибридизацию, повышая одновременно стабильность и адаптивность систем управления.

Положительное влияние ОА как на краткосрочные, так и на стратегические результаты компаний, отраженное в большом количестве исследований, позволяет сделать вывод, что ГМ следует активно развивать в тех контекстах, где организациям приходится одновременно обеспечивать стабильность текущих операций, поиск новых возможностей и взаимодействие с высокодинамичной средой.

Одновременно сложившийся и активно формирующийся практический инструментарий ГМ может быть применен в организациях, не являющихся в чистом виде проектно ориентированными, но стремящимися к развитию ОА. На сегодня имеется ряд подтвержденных кейсов успешного применения ГМ не только в ИТ-компаниях, в том числе и крупных [24], но и в других секторах экономики. В [9] приведены положительные результаты использования трекинга как инструмента гибридного управления проектами в АО «ТВЭЛ» (российском производителе ядерного топлива), входящем в состав госкорпорации «Росатом». В [25] подробно

рассмотрены обнадеживающие итоги применения ГМ крупной российской FMCG-компанией². В [8] приводится позитивный опыт внедрения ГМ в деятельность университета, обеспечивающего как текущие академические процессы, так и занимающегося развитием новых технологических направлений. В [11] обосновывается положительный эффект от ГМ в управлении цифровой трансформацией бизнеса.

В приведенных примерах задокументированы такие результаты, как повышение эффективности типовых (снижение сроков реализации, сокращение нарушений бюджетов, достижение положительных экономических результатов), так и инновационных, исследовательских и предпринимательских проектов (увеличение доли тех, результаты которых дошли до рынка или внутреннего пользователя; сокращение бюджетов на закрытые до получения результатов). Это свидетельствует о способности ГМ создавать положительный эффект, свойственный ОА.

ВЫВОДЫ

Проведенный контент-анализ полученных в ходе систематического отбора литературы русскоязычных источников позволяет заключить, что гибридные методологии можно рассматривать как проявление организационной амбидекстрии на проектном уровне управления компаниями. ГМ содержат в себе разнообразный арсенал организационных решений и практик, которые позволяют обеспечить баланс между эксплуатационным и исследовательским видами деятельности организации и действительно позволяют более гармонично и непротиворечиво соединять два аспекта ОА.

Теоретическая значимость исследования заключается в концептуальном осмыслении и углублении понимания активно развивающегося на практике тренда гибридизации методологий, методов и инструментов управления проектами. Исследование обогащает теорию управления новыми аспектами амбидекстрии, возникающими в рамках использования ГМ, и указывает на возможность развития объективных представлений об ОА.

Ценность исследования для практики состоит в обосновании целесообразности использования ГМ для достижения ОА и соответственного улуч-

² FMCG (fast-moving consumer goods) — товары повседневного спроса.

шения одновременно и эффективности текущих операций, и устойчивости инновационных инициатив. ГМ действительно имеет возможность привнести в деятельность компаний преимущества ОА, а практики, выявленные в них, могут быть использованы предприятиями и учреждениями для обеспечения своей устойчивости даже в самых неблагоприятных, хаотических и шоковых условиях. В случаях радикальных технологических изменений и глобальных потрясений представляется целесообразным использование ГМ в системе управления государственными проектами и программами стратегического социально-экономического развития для повышения ее адаптивности и долгосрочной устойчивости. Кроме того, практика разработки и применения ГМ может быть обогащена за счет сложившихся

на сегодня инструментов повышения ОА. Недостатком исследования можно считать то, что оно базируется только на русскоязычных и по преимуществу на научных публикациях.

Полученные результаты стимулируют дальнейшие исследования гибридных методологий с использованием концепций стратегического и внутрикорпоративного предпринимательства и стратегической гибкости. Выглядят интересными эмпирические изучения связи между использованием ГМ, показателями эффективности компаний в различных условиях неопределенности и уровнями ОА. И наиболее злободневным представляется анализ способностей гибридных методологий повышать устойчивость организаций в периоды шоков и катастрофических изменений.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Катунина И.В. Конфигурирование офиса управления проектами: опыт инновационной промышленной компании. *Стратегические решения и риск-менеджмент*. 2018;(1):58–63.
2. Цветков В.А., Дудин М.Н., Ермилина Д.А. Управление развитием Арктики: финансовое обеспечение региона и выбор критериев оценки эффективности инвестиционных проектов для его освоения. *Управленческие науки*. 2019;9(2):62–77. DOI: 10.26794/2304-022X-2019-9-2-62-77
3. Чаплина А.Н., Максименко И.А. Новая управленческая парадигма обеспечения баланса между исследованиями и эксплуатацией в целях достижения конкурентной устойчивости. *Проблемы современной экономики*. 2021;(2):64–68. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7093> (дата обращения: 03.11.2021).
4. Agile: практическое руководство. Пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес; 2019. 182 с.
5. Павлов А. Энциклопедия гибридных методов управления проектами. PRO Качество. 2019. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/> (дата обращения: 03.11.2021).
6. Бушуев С.Д., Бушуев Д.А., Неизвестный С.И. Конвергенция и гибридизация методологий управления проектами. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):86–101. DOI: 10.37943/AITU.2020.22.12.008
7. Бушуева Н.С., Козырь Б.Ю., Запривода А.А. Многоуровневое гибридное управление инфраструктурными программами. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):71–85. DOI: 10.37943/AITU.2020.20.47.007
8. Буренина В.И., Митрофанова Я.С. Применение гибридного подхода в управлении проектами создания и развития смарт-университета. Технологии разработки и отладки сложных технических систем. VII Всерос. науч.-практ. конф.: сб. тр. (Москва, 01–02 апреля 2020 г.). М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана; 2020:50–55.
9. Азгальдов П.Э., Кречетов С.Д., Малоземов С.Н. Трекинг проектов в промышленности: разработка и применение гибридного метода проектного управления. *Управление проектами и программы*. 2021;(2):90–98. DOI: 10.36627/2075-1214-2021-2-2-90-98
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;14(1):32–40. DOI: 10.17323/2587-814X.2020.1.32.40
11. Митрофанова Я.С. Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса. *Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2020;(3):42–48. DOI: 10.18323/2221-5689-2020-3-42-48

12. Кади́ров Н.Т., Филиппов В.В. Влияние системы транса́ктивной памяти на инновационность и управление знаниями в командах и организациях. *Креативная экономика*. 2016;10(12):1417–1434. DOI: 10.18334/ce.10.12.37175
13. Гусейнова Т.Н. Модели производства инноваций. *Вестник МГИМО-университета*. 2016;(3):54–65. DOI: 10.24833/2071–8160–2016–3–48–54–65
14. Чурсин А.А., Юдин А.В., Грошева П.Ю., Мыслякова Ю.Г., Неклюдова Н.П. Оценка предрасположенности территорий к размещению “умных” компаний. *Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз*. 2021;14(3):99–117. DOI: 10.15838/esc.2021.3.75.6
15. Карлик А.Е., Платонов В.В., Кречко С.А. Организационно-управленческие инновации в обеспечении информационно-сетевой экономики. СПб.: Изд-во СПбГЭУ; 2020. 171 с.
16. Широкова Г.В., Скалецкий Е.В. Основные направления исследований роста фирмы: анализ литературы. *Современная конкуренция*. 2016;10(2):77–106.
17. Шаркова А.А. Современные исследования организационного лидерства: методология и социологический инструментарий. *Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки*. 2010;(1):92–98.
18. Плотников А.В. Концептуальная модель организационной гибкости. *Креативная экономика*. 2021;15(12):4851–4862. DOI: 10.18334/ce.15.12.113931
19. Попов Е.В., Аксенова Т.В. Основные тренды теории управления знаниями. *Университетское управление: практика и анализ*. 2019;23(3):14–29. DOI: 10.15826/umpra.2019.03.016
20. Широкова Г., Ивонен Л., Гафорова Е. Стратегическое предпринимательство в России в период экономического кризиса. *Форсайт*. 2019;13(3):62–76. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.3.62.76
21. Гётц М. Потенциал кластеров по формированию востребованных компетенций и развитию гибкости компаний. *Форсайт*. 2019;13(2):72–83. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.2.72.83
22. Степаненко Д.А., Ермолина А.А. Сравнительная характеристика и особенности построения организационных структур для внедрения инноваций. *Вестник образования и развития науки Российской академии естественных наук*. 2020;24(1):72–77. DOI: 10.26163/RAEN.2020.24.31.011
23. Кади́ров Н.Т., Меркушова Н.И. Как система транса́ктивной памяти влияет на процесс коллективной работы и на его результаты? *Организационная психология*. 2017;7(1):51–82.
24. Сухоненко С.А. Гибридная методика управления ИТ-проектами. *Постулат*. 2021;(6):50.
25. Малахов А. Кейс внедрения гибридного управления проектами с применением ИТ-платформы. Портал для профессионалов в управлении проектами “Project Management Journal”. URL: <https://pmjournal.ru/articles/keysy/keys-vnedreniya-gibridnogo-upravleniya-proektami-s-primeneniem-it-platforny/> (дата обращения: 03.11.2021).

REFERENCES

1. Katunina I. V. Configuring the project management office: Case of an innovation industrial company. *Strategicheskie resheniya i risk-menedzhment = Strategic Decisions and Risk Management*. 2018;(1):58–63. (In Russ.).
2. Tsvetkov V. A., Dudin M. N., Ermilina D. A. Managing of the Arctic development: Financial support of the region and the criteria choice for evaluating the effectiveness of investment projects. *Upravlencheskie nauki = Management Sciences in Russia*. 2019;9(2):62–77. (In Russ.). DOI: 10.26794/2304–022X-2019–9–2–62–77
3. Chaplina A. N., Maksimenko I. A. New managerial paradigm to attain balance between research and operation for the purpose of gaining competitive advantages. *Problemy sovremennoi ekonomiki = Problems of Modern Economics*. 2021;(2):64–68. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=7093> (accessed on 03.11.2021). (In Russ.).
4. Agile practical guide. Newtown Square, PA: Project Management Institute; 2017. 210 p. (Russ. ed.: Agile: prakticheskoe rukovodstvo. Moscow: Olymp-Business; 2019. 182 p.).
5. Pavlov A. Encyclopedia of hybrid project management methods. PRO Kachestvo. 2019. URL: <https://kachestvo.pro/kachestvo-upravleniya/proektnoe-upravlenie/entsiklopediya-gibridnykh-metodov-upravleniya/> (accessed on 03.11.2021). (In Russ.).

6. Bushuyev S.D., Bushuyev D.A., Neizvestny S.I. Convergence and hybridization of project management methodologies. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):86–101. (In Russ.). DOI: 10.37943/AITU.2020.22.12.008
7. Bushuyeva N., Kozyr B., Zaprivoda A. Multilevel hybrid infrastructure program management. *Scientific Journal of Astana IT University*. 2020;2(2):71–85. (In Russ.). DOI: 10.37943/AITU.2020.20.47.007
8. Burenina V.I., Mitrofanova Ja.S. Application of a hybrid approach in project management for the creation and development of a smart university. In: Technologies for the development and checkout of complex technical systems. Proc. 7th All-Russ. sci.-pract. conf. (Moscow, April 01–02, 2020). Moscow: Bauman University; 2020:50–55. (In Russ.).
9. Azgal'dov P.V., Krechetov S.D., Malozemov S.N. Project tracking in industry: Development and application of a hybrid project management method. *Upravlenie proektami i programmami = The Project Management Journal*. 2021;(2):90–98. (In Russ.). DOI: 10.36627/2075–1214–2021–2–2–90–98
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;14(1):32–40. DOI: 10.17323/2587–814X.2020.1.32.40 (In Russ.: *Biznes-informatika*. 2020;14(1):32–40).
11. Mitrofanova Ya.S. A hybrid approach to project management of business digital transformation. *Vektor nauki Tol'yatinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*. 2020;(3):42–48. (In Russ.). DOI: 10.18323/2221–5689–2020–3–42–48
12. Kadyrov N.T., Filippov V.V. The influence of the transactive memory system on innovativeness and knowledge management in teams and organizations. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2016;10(12):1417–1434. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.10.12.37175
13. Guseinova T.N. Innovation production models. *Vestnik MGIMO-universiteta = MGIMO Review of International Relations*. 2016;(3):54–65. (In Russ.). DOI: 10.24833/2071–8160–2016–3–48–54–65
14. Chursin A.A., Yudin A.V., Grosheva P. Yu., Myslyakova Yu.G., Neklyudova N.P. Territories' predisposition assessment to "smart" companies's location. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz = Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*. 2021;14(3):99–117. (In Russ.). DOI: 10.15838/esc.2021.3.75.6
15. Karlik A.E., Platonov V.V., Krechko S.A. Organizational and managerial innovations in providing information and network economy. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics; 2020. 171 p. (In Russ.).
16. Shirokova G.V., Skaleckii E.V. The main directions of firm growth research: Findings from literature review. *Sovremennaya konkurentsia = Journal of Modern Competition*. 2016;10(2):77–106. (In Russ.).
17. Sharkova A.A. Contemporary research on organizational leadership: Methodology and sociological tools. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = University Proceedings. Volga Region. Social Sciences*. 2010;(1):92–98. (In Russ.).
18. Plotnikov A.V. Organizational agility conceptual model. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*. 2021;15(12):4851–4862. (In Russ.). DOI: 10.18334/ce.15.12.113931
19. Popov E.V., Aksenova T.V. The main trends of the knowledge management theory. *Universitetskoe upravlenie: praktika i analiz = University Management: Practice and Analysis*. 2019;23(3):14–29. (In Russ.). DOI: 10.15826/umpa.2019.03.016
20. Shirokova G., Ivonen L., Gafforova E. Strategic entrepreneurship in Russia during economic crisis. *Foresight and STI Governance*. 2019;13(3):62–76. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.3.62.76 (In Russ.: *Forsait*. 2019;13(3):62–76).
21. Gotz M. The Industry 4.0 induced agility and new skills in clusters. *Foresight and STI Governance*. 2019;13(2):72–83. DOI: 10.17323/2500–2597.2019.2.72.83. (In Russ.: *Forsait*. 2019;13(2):72–83).
22. Stepanenko D.A., Ermolina A.A. Comparative characteristics and features of organization structures for innovations implementation. *Vestnik obrazovaniya i razvitiya nauki Rossiiskoi akademii estestvennykh nauk = Herald of Education and Science Development of Russian Academy of Natural Sciences*. 2020;24(1):72–77. (In Russ.). DOI: 10.26163/RAEN.2020.24.31.011

23. Kadirov N.T., Merkushova N.I. How does transactive memory system affect a process of collaborative working and its results? *Organizatsionnaya psikhologiya = Organizational Psychology*. 2017;7(1):51–82. (In Russ.).
24. Sukhonenko S.A. Hybrid IT-project management technique. *Postulat*. 2021;(6):50. (In Russ.).
25. Malakhov A. Case of implementing hybrid project management using an IT platform. Portal for professionals in project management "Project Management Journal. URL: <https://pmjournal.ru/articles/keysy/keys-vnedreniya-gibridnogo-upravleniya-proektami-s-primeneniem-it-platformy/> (accessed on 03.11.2021). (In Russ.).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ / ABOUT THE AUTHORS



Сергей Анатольевич Титов — кандидат экономических наук, доцент, доцент департамента менеджмента и инноваций, Финансовый университет, Москва, Россия
Sergey A. Titov — Cand. Sci. (Econ), Associate Professor of the Department of Management and Innovation of the Financial University, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-6857-579X>
satitov@fa.ru



Наталья Викторовна Титова — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры управления проектом, Государственный университет управления; Москва, Россия
Natalya V. Titova — Cand. Sci. (Econ), Senior Lecturer, Department of Project Management, State University of Management, Moscow, Russia
<https://orcid.org/0000-0001-9676-7203>
titova5nv@mail.ru

Конфликт интересов: авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
 Conflicts of Interest Statement: The authors have no conflicts of interest to declare.

Статья поступила в редакцию 31.01.2022; после рецензирования 10.03.2022; принята к публикации 15.04.2022.
 Авторы прочитали и одобрили окончательный вариант рукописи.
 The article was submitted on 31.01.2022; revised on 10.03.2022 and accepted for publication on 15.04.2022
 The authors read and approved the final version of the manuscript.