

Виталий ЧЕРКАСОВ

Никита ЧЕРКАСОВ

ГИБРИДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ ИЗМЕНЕНИЙ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕОРИИ ВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Дата поступления в редакцию: 17.09.2024

Для цитирования: Черкасов В. В., Черкасов Н. В., 2024. Гибридное управление проектами изменений через призму теории временной организации. – Геоэкономика энергетики. № 4 (28). С. 143–157. DOI: 10.48137/26870703_2024_28_4_143

Гибридное управление проектами изменений (ГУП) представляет собой передовой подход, интегрирующий элементы традиционных и гибких методологий для повышения эффективности проектного управления. Несмотря на значительное концептуальное развитие, критерии и методы применения ГУП остаются недостаточно определенными. Цель данного исследования – дополнить внедрение ГУП в отечественные организационные структуры посредством использования теории временной организации (ТВО). Рассмотрение ГУП через призму ТВО открывает новую парадигму управления проектами изменений, которая особенно актуальна для проектов, требующих баланса между адаптивностью и контролем, и способна приспосабливаться к разнообразным организационным условиям.

ЧЕРКАСОВ Виталий Васильевич, доктор экономических наук, заведующий кафедрой управления фирмой Высшей школы корпоративного управления РАНХиГС. Адрес: Российская Федерация, г. Москва, 119571, пр-т. Вернадского, д. 82, корп. 4. E-mail: cherkasov-vv@ranepa.ru. SPIN-код: 6345-3114. ORCID: 0009-0004-7473-539X.

ЧЕРКАСОВ Никита Витальевич, кандидат экономических наук, РАНХиГС. Адрес: Российская Федерация, г. Москва, 119571, пр-т. Вернадского, д. 82, корп. 4. ORCID: 0009-0006-6323-9256. E-mail: nikitacherkasov@gmail.com

Ключевые слова: Agile, устойчивость компании, организационные изменения, проектный подход, гибридное управление проектами, теория временной организации, традиционное управление проектами, гибкое управление проектами.

Современная внешняя экономическая среда деятельности российских компаний характеризуется значительной турбулентностью, напоминающей хаотичный вихрь. Экономические санкции, проблемы с экспортно-импортными операциями, нарушение логистических цепочек и ограниченность многих ресурсов создают серьезные вызовы. Для обеспечения стабильности и роста российской экономики и отдельных компаний необходимы структурные изменения и инновационные подходы.

Авторы провели сравнительный анализ производственных факторов, включая их количество и качество, имеющихся в распоряжении ведущих экономик мира. Особое внимание уделено сравнению данных Российской Федерации с США – одной из крупнейших экономик мира, а также с ФРГ, сопоставимой с Россией по многим историческим, географическим и экономическим аспектам (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительные данные наличия производственных факторов и показателей развития экономик стран мира: прогноз на 2024 г. (данные Международного валютного фонда)

Показатель	РФ	США	ФРГ	Мир (М)	Лидеры
Площадь	17 125 403 кв. км (1-е место)	9 525 067 кв. км (3-е место)	357 114 кв. км (62-е место)	510,1 млн кв. км, 361,16 млн кв. км – вода,	РФ, Канада, США
	Земля: 11,50 % М	Земля: 6,39 % М < РФ в 1,8 раза	Земля: 0,24 % М < РФ в 48 раз	148,94 млн кв. км – земля	
Население	142,924 млн человек (9-е место)	337,123 млн человек (3-е место)	84,565 млн человек (19-е место)	7,764,970,506 человек	Индия, Китай
	1,84 % М	4,34 % М > РФ в 2,36 раза	1,09 % М < РФ в 1,69 раза		
ВВП по ППС	5,472,880 млн долл. (6-е место) (5-е место с 2022 г., по данным Всемирного банка)	28,781,083 млн долл. (2-е место)	5,686,531 млн долл. (5-е место) (6-е место с 2022 г., по данным Всемирного банка)	185,677,122 млн долл.	Китай, США, Индия, Япония
	2,95 % М	15,50 % М > РФ в 5,26 раза	3,06 % М > РФ в 1,04 раза		
ВВП на душу населения по ППС	38,292 долл. (60-е место)	85,373 долл. (9-е место) > РФ в 2,2 раза	67,245 долл. (24-е место) > РФ в 1,76 раза	22,038 долл.	Люксембург, Макао, Ирландия, Сингапур
Темп роста реального ВВП	3,2 %	2,73 %	0,2 %	3,2 %	Индия, Эфиопия, Китай, ОАЭ, Россия

Источник: [World Economic Outlook Database. April 2024; World Economic Outlook: Steady but Slow].

Сравнительный анализ ведущих экономик мира показывает, что Россия обладает значительными производственными факторами. Тем не менее их использование по многим показателям остается на уровне, не превышающем результаты международных конкурентов. Основная проблема, по мнению авторов, заключается в недостаточной эффективности управления, целенаправленного воздействия на экономические процессы. Эффективное управление национальными ресурсами и принятие обоснованных управленческих решений критически важны.

В текущем глобальном экономическом контексте российские компании сталкиваются с необходимостью пересмотра своих управленческих стратегий. Трансформация управленческих парадигм включает приведение в соответствие с передовыми мировыми практиками и внедрение современных методов управления изменениями. Эти методы позволяют компаниям оперативно реагировать на внешние вызовы, внедрять инновации и оптимизировать бизнес-процессы. Ключевую роль должно играть развитие человеческого капитала, включая обучение сотрудников и создание среды, способствующей росту. Эти меры содействуют привлечению и удержанию талантливых менеджеров, умеющих адаптироваться к динамичным внешним условиям.

Таким образом, внедрение инновационных методологий управления изменениями становится решающим фактором для обеспечения соответствия внешним трансформациям и устойчивого развития бизнеса в России.

Эффективное управление проектами изменений в организации

Эффективное управление изменениями в организации неразрывно связано с внедрением методологий управления проектами. В этом контексте традиционные, гибкие и гибридные подходы занимают центральное место в обеспечении успешной реализации организационных преобразований. Каждая из этих методологий обладает уникальными особенностями и преимуществами, способными оптимизировать процесс управления проектами в соответствии с конкретными потребностями и условиями организации. Гибкость данных подходов позволяет адаптировать и интегрировать их в различные проектные сценарии, обеспечивая тем самым эффективное решение задач изменения в организационной среде [Gemino, Horner, Serrador, 2021].

Традиционные методологии

Традиционная парадигма управления проектами включает такие методологии, как каскадная (водопадная), V-образная и спиральная модели. Среди них наиболее распространенной является каскадная методология,

отличающаяся последовательным прохождением этапов проекта. Название этой методологии отражает визуальный образ этапов, плавно переходящих друг в друга, подобно каскаду. Проекты, реализуемые по каскадной модели, проходят строго определенные стадии: анализ требований, проектирование, тестирование, внедрение и сопровождение. Конечной целью подхода является выполнение плана с учетом множества деталей и с соблюдением всех временных, финансовых и прочих требований [Špundak, 2014].

Важно отметить, что данный подход эффективен по причинам обеспечения строгого контроля и структуры планирования. Однако его жесткость и фиксированная последовательность этапов затрудняют адаптацию к изменениям, что препятствует оперативному реагированию на новые требования и потребности проекта.

Гибкие методологии

Гибкие методологии кардинально изменяют управление проектами, делая акцент на децентрализованном принятии решений и гибкости. Они позволяют командам самоорганизовываться и итеративно включать новые требования, минимизируя бюрократию и обеспечивая быструю адаптацию к изменениям. Такие методологии, как *Scrum*, *Kanban* и *Lean*, предоставляют гибкие рамки, адаптированные к различным условиям проекта.

Преимущества гибких методологий включают ускоренное получение результатов, повышение удовлетворенности клиентов через итеративные циклы обратной связи, оптимизацию документации, повышение операционной эффективности, а также увеличение мотивации и вовлеченности сотрудников. Эти преимущества подчеркивают трансформационный потенциал гибких методологий. Благодаря ему результаты проекта могут быть оптимизированы, в том числе за счет применения инновационного подхода.

Существенным преимуществом гибкого метода является возможность своевременно реагировать на изменения и новые требования, осуществлять разделение работ на отдельные фазы [Gemino, Horner, Serrador, 2021: 162].

Гибридные подходы

В современном бизнес-мире наблюдается переход от традиционных иерархических структур к более гибким системам управления проектами. Исследования Кустера и его коллег (2023) подтверждают этот тренд [Project Management Handbook, 2023]. Традиционные и гибкие методологии управления проектами существенно различаются: первые подходят для стабильных сред, тогда как последние эффективны в условиях динамичности и неопределенности.

Все более востребованные гибридные подходы позволяют интегрировать традиционные и гибкие методологии и инструменты, повышая эффективность проектов и способствуя их успешному завершению в современной организационной среде.

Джуслин и Мюллер пришли к выводу, что методологии управления проектами могут существенно влиять на успешность проекта, разбрасывая до 22,3 % вариаций [Joslin, Müller, 2015]. В опросе среди сообщества профессионалов управления проектами в компании Allianz (Германия) выявлено, что большинство опрошенных (37 %) предпочитают гибридный подход, сочетающий гибкие и традиционные методы, 35 % основываются на традиционных методах, 6 % используют исключительно традиционные методы, а 16 % отдают предпочтение гибким подходам. Эти результаты подчеркивают разнообразие методов управления проектами и растущий интерес к гибридным и гибким методологиям в компании Allianz.

Исследования и практика

Исследование, проведенное в 2020 г. компанией «Комус» (представляющей Кобленцкий университет прикладных наук) с участием представителей отраслевых ассоциаций и других организаций [Status Quo (Scaled) Agile 2020, 2024], показывает, что в методах, которыми ведется проектная работа, произошли изменения. Число компаний, которые используют в своей работе только традиционный подход, сократилось на 14 % (с 22 % в 2012 г. до 8 % в 2019 г.). В то же самое время гибридные подходы стали использоваться более активно (их доля увеличилась на 16 %). Исследования исследовательской группы «Хелена» также показывают, что более 70 % руководителей (76,8) внедряют в своей работе гибридные подходы¹.

Действительно, на практике наблюдается переход от жестких структур с иерархическим управлением к системам, которые управляются на более гибких принципах и ориентированы на адаптацию. Сочетание традиционного и гибкого подходов становится более популярным и способствует эффективности проводимых операций и повышению удовлетворенности клиентов и потребителей. Таким образом, можно предположить, что гибридные методологии будут высоко востребованы в будущей практике управления [Serrador, Pinto, 2015].

В таблице 2 авторами даны примеры того, как могут использоваться гибридные модели в современной среде управления проектами. В них демонстрируется интегрированное использование традиционных подходов

¹ International study on the use of Hybrid development approaches in software systems development (2017) // <https://helenastudy.wordpress.com/>, дата обращения 10.07.2024.

(в частности, использование водопадной и V-образной модели) и гибких подходов (таких как *Scrum*, *Kanban* и *Lean*).

Таблица 2

Примеры моделей гибридного управления проектами, включающих в себя интеграцию традиционных и гибких методов

Использование гибридных моделей	Примеры интеграции традиционных и гибких методов
Интеграция модели водопада и гибкой модели	Хотя в проекте основной акцент может быть сделан на водопадной модели, тем не менее, чтобы осуществить руководство отдельными задачами, задействуется методика <i>Kanban</i> . В результате данной интеграции команда проекта действует более эффективно, она быстрее реагирует на изменения и адаптируется к новым требованиям. Дополнительно может быть использован инструмент <i>Jira</i> , который улучшит коммуникации и повысит прозрачность проекта
Интеграция гибкой модели и традиционной модели (1)	В условиях, когда присутствуют специфические потребности и предпочтения внутри команды проекта, могут быть использованы традиционные методы вместо пользовательских историй и сюжетных точек (по <i>Scrum</i>). Данный подход является наиболее применимым в случае, когда осуществляется взаимодействие с заинтересованными сторонами вовне. Так, командой могут быть сформированы требования для сторон (вместо того, чтобы использовать пользовательские истории). В управленческую отчетность также может быть включена оценка по человеко-дням. При этом для того, чтобы сохранить необходимую гибкость и фокус на целях, команда может осуществлять планирование в ежедневном режиме через точки рассказа (при планировании спринта) — так задачи будут оцениваться на основе их сложности и объема. Таким образом, используя инструмент <i>Scrum</i> , можно осуществлять адаптацию проекта под конкретные нужды
Интеграция традиционной V-образной модели и гибкой модели	Если компания, которая обычно использует в своей работе V-образную модель и имеет незначительный опыт в области управления проектами, включает в свою работу отдельные гибкие методы, в целом это приводит к ее переходу к более гибкому управлению. К примеру, в циклы разработки могут быть добавлены обзоры клиентов, а также ретроспективы (что будет влиять на более качественное взаимодействие с клиентами и более глубокий анализ результатов после отдельного цикла). Команда проекта таким образом становится мотивированной большей свободой при выборе задач, что может сказаться на скорости разработки. При этом совещания, проводимые в ежедневном формате, могут быть заменены на ежедневные брифинги, в рамках которых будут оперативно решаться вопросы и координироваться работа
Интеграция гибкой модели и традиционной модели (2)	Специально созданный проект, который управляется через гибкую методологию (задействует инструменты <i>Lean</i>), может включать в себя создание отчетов об основном проекте (или программе), управляемом традиционными методами (в ежемесячном или еженедельном формате). При таком подходе гибкие методы эффективно интегрируются в традиционные. К примеру, в рамках подобного гибкого проекта на регулярной основе организовываются встречи, в рамках которых выявляются проблемы, документируется текущее состояние проекта, готовятся отчеты для руководителей

Источник: разработка авторов

На основе данных, представленных в таблице 2, можно сделать вывод о том, что интеграция традиционных и гибких методов может осуществляться различными способами. Гибридное управление проектами позволяет учитывать уникальные ситуации, которые возникают в рамках проектной деятельности. При его использовании учитываются как отдельные требования к проекту, так и динамика, происходящая в проектных командах, и особенности окружающей среды. Данный подход в конечном счете способствует оптимизации результатов проекта, позволяя преодолеть возникающие вызовы.

Теория временной организации

Хотя гибридное управление проектами (ГУП) становится все более востребованным, его конкретная форма и применение остаются неопределенными. Исследования Кополы Азенхи и соавторов (2021) [Copola Azenha, Aparecida Reis, Leme Fleury, 2021], а также Райффа и Шлегеля (2022) [Reiff, Schlegel, 2022] указывают на вариативность и гибкость гибридных подходов в зависимости от специфики проекта и организационных условий.

Согласно авторскому видению, теория временной организации, предложенная Лундином и Седерхольмом из Университета Умео (Швеция) в 1994 г., является важной методологической основой для выбора методов управления проектами. Эта теория, изложенная в статье 1995 г. [Lundin, Söderholm, 1995], подчеркивает важность временных структур в управлении проектами, что позволяет более гибко и эффективно реагировать на изменения и требования современных проектных сред (рис. 1).

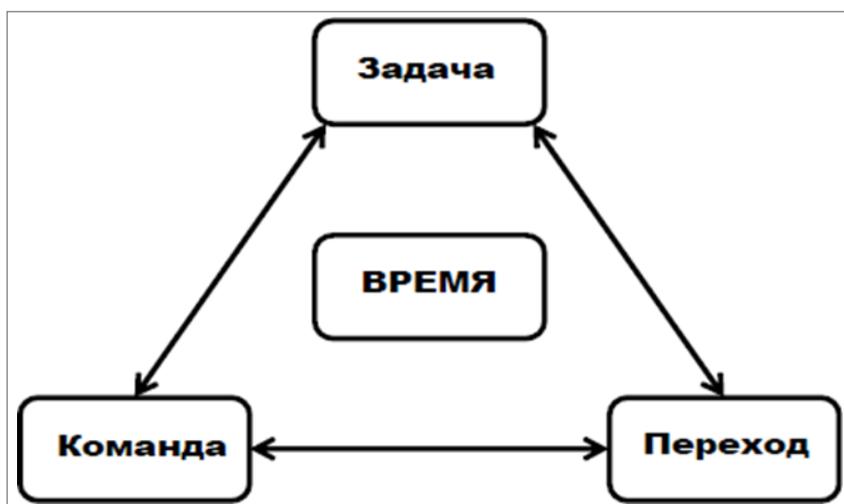


Рис. 1. Оригинальная структура ТВО

Источник: [Lundin, Söderholm, 1995: 451].

Теория временной организации выделяет четыре ключевых элемента: время, задачу, команду и переходы, создавая комплексную основу для эффективного управления проектами. С акцентом на эти аспекты теория временной организации позволяет оценивать требования проекта, координировать усилия команды и управлять временными переходами в ходе проекта. Применение этой теории в качестве методологической основы способствует принятию обоснованных решений при выборе методов управления проектами, соответствующих целям проекта и потребностям организации (табл. 3).

Таблица 3

Типологический анализ традиционного, гибкого и гибридного подходов

		Традиционный	Гибкий	Гибридный
Время	Дедлайны	Часть расписания запланирована заранее	Продукт таймбоксинга (длительность)	Жесткие и мягкие временные ограничения
	Горизонт планирования	Долгосрочный	Краткосрочный	Как долгосрочный, так и краткосрочный
Задача	Сложность	Простая Сложная	Комплексная Хаотичная	Сложная Комплексная
	Стабильность требований	Стабильные	Волатильные	Волатильные
Команда	Размер	Малый Большой	Малые предпочтительнее больших с масштабированием	Большой
	Вовлечение клиентов	Ограниченное	Непрерывное	Гибкое
	Пространственная планировка	Распределенное размещение	Размещение	Распределенное размещение
	Роли	Специализация по мере необходимости	Более общие с наложением	В соответствии с настройками
	Необходимый опыт	Низкий	Средний	Высокий
Переход	Доставка	Моментальная	С шагом до непрерывного	Гибкая
	Сродство к регулированию	Подходит	Неуместное	Подходит

Источник: разработка авторов на основе [Copol Azenha, Aparecida Reis, Leme Fleury, 2021; Gemino, Horner Reich, Serrador, 2021; Project Management Handbook, 2023].

В графе «Время» рассматривается как продолжительность существования временной организации, так и время, необходимое для выполнения задачи. Традиционный подход к управлению проектами предполагает предварительно спланированный на начальном этапе процесс, в то время как гибкий подход использует метод таймбоксинга, организуя работу в фиксированные временные интервалы. Чтобы осуществить интеграцию обоих подходов, может быть использовано гибридное управление проектами. В его рамках долгосрочное планирование может быть объединено с краткосрочным. Это является актуальным в случае, когда руководство организации допускает применение гибких методов, чтобы достичь тех или иных результатов проекта.

Гибридный подход может быть применим и в рамках выбора метода управления проектами, зависящего от сложности задачи и частоты изменений условий. При этом важно учитывать, что традиционный подход предполагает детальное планирование и прогнозирование, тогда как гибкие методы позволяют адаптироваться к изменяющимся условиям через постоянную настройку задач проекта.

Для оценки сложности задач или проектов можно использовать систему *Synefin* и матрицу Стейси [*Project Management Handbook*, 2023: 27]. Обе системы классифицируют задачи по уровню сложности и помогают выбрать соответствующий подход к их решению. Система *Synefin* выделяет пять областей: очевидную, сложную, комплексную (сложно-сложную), хаотичную и беспорядочную, в то время как матрица Стейси классифицирует задачи на четыре типа: простые, сложные, комплексные (сложно-сложные) и хаотичные. Эти инструменты способствуют анализу сложности задачи и выбору адекватных методов управления проектами.

Каждая задача определяет свой подход к управлению проектами. Зачастую лучшие результаты обеспечиваются за счет интеграции различных методов. Проекты, нуждающиеся в высокой адаптивности и минимальном контроле, наиболее эффективно управляются с использованием гибких методов. В противоположность этому проекты, требующие высокого уровня контроля и низкой гибкости, лучше подходят для традиционного управления. Для проектов, где необходимо сбалансировать гибкость и контроль, оптимальным решением будет являться использование гибридного подхода, объединяющего элементы обеих методологий. Такой подход позволяет адаптировать управление к конкретным требованиям и особенностям проекта, обеспечивая наилучшее сочетание гибкости и контроля (рис. 2).



Рис. 2. Подход к управлению проектами в соответствии с типологией матричных проектов Стейси

Источник: разработка авторов с использованием материалов [Project Management Handbook, 2023: 28].

Команде временной организации также важно задействовать в рамках реализации проектов гибридные методы. Важное требование, которое предъявляется к членам команды, – способность эффективно работать как в традиционном, так и в гибком формате. Данное требование включает в себя умение членов команды подстраиваться под разные стили руководства, меняющиеся под воздействием текущего контекста. Несмотря на то что условия меняются, команде важно сохранять мотивацию на текущее сотрудничество и ориентацию на завершение проектных целей.

В ситуациях, где задействованы небольшие команды с высоким уровнем сотрудничества и автономией, рекомендуется использование гибких методов, особенно если команды состоят из высококвалифицированных специалистов. В других сценариях могут быть более подходящими традиционные подходы к управлению проектами.

Ключевым для успешного перехода является способность руководителя проекта владеть обоими подходами и адаптировать методологию под конкретный проект, опираясь на опыт экспертов или гибридные модели. Это позволяет эффективно управлять крупными командами и привлекать клиентов в соответствии с их потребностями.

Цель перехода включает в себя мониторинг и контроль и может определяться как фактическая или методологическая. Четкое определение целей помогает выбрать оптимальные практики перехода и не упускать важные аспекты. Гибридный подход обладает как адаптивностью, так и соответствием нормативным требованиям. С его помощью можно как планировать начальные этапы, так и обладать необходимой гибкостью для возникающих изменений. Таким образом, гибридное управление дает возможность соблюсти баланс и может применяться для проектов, которые требуют соблюдения норм.

Модель гибридного управления проектами, построенная на универсальных принципах

Авторами разработана модель выбора методов гибридного управления, которая имеет универсальный характер. Важно отметить, что часть применяемых методов проектного управления зависят от конкретных ситуаций, в то время как другая часть может быть использована при любых условиях (рис. 3).

Согласно рисунку 3, помимо общего ядра, включающего в себя основные методы управления проектами, дополнительные методы выбираются в зависимости от особенностей проекта и требований, предъявляемых к нему. Таким образом, основные методы выступают в роли основы, а дополнительные подбираются исходя из конкретных задач.

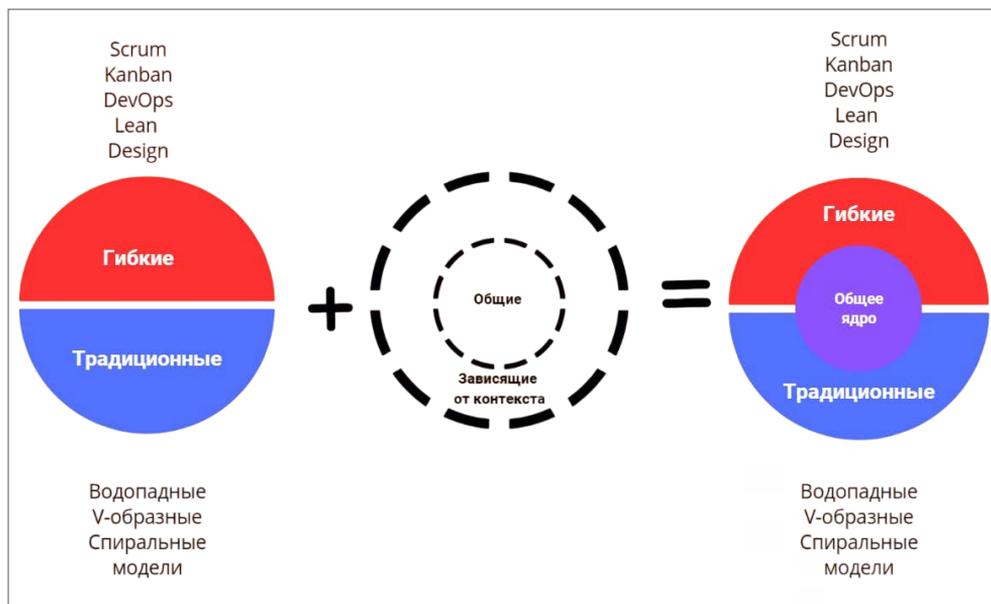


Рис. 3. Методы, которые могут быть использованы для гибридного управления проектами

Источник: разработка авторов.

Приведем в качестве примера кейс по внедрению новой системы управления складом. Представители логистической компании понимают важность совмещения традиционных и гибких подходов в осуществлении управления данным проектом. Используя описанную выше модель, они в первую очередь определяют базовые методы, которые будут применяться (например, постановка задач, каналы связи, мониторинг), — основу гибридного управления. А затем осуществляют выбор специализированных методов (например, пошаговую разработку, постоянное сотрудничество с клиентами), тем самым обеспечивая оперативную реакцию на возможные изменения. Важно отметить, что после начального этапа выбор методов управления должен постоянно пересматриваться и корректироваться для обеспечения эффективности управления проектом.

Заключение

Для того чтобы обеспечить устойчивый рост, необходимо эффективное управление изменениями. Актуальность этого тезиса справедлива как для национальной экономики, так и для компаний, работающих на рынке. Проведенные исследования показали, что наиболее перспективной формой управления изменениями является гибридное управление проектами, представляющее собой сочетание традиционных и гибких подходов.

Авторами предложена модель для использования гибридного подхода к управлению проектами. В ее основе находится теория временной организации. Данная модель, включающая в себя четыре ключевых элемента (время, задача, команда и переход), позволяет выбрать оптимальный метод управления проектом, принимая во внимание свойственные ему особенности.

По мнению авторов, исследования по оценке успешности гибридных проектов в будущем будут иметь высокую актуальность. При этом важно сфокусироваться на таких факторах, как особенности конкретной организации, работа членов команды, потребности клиентов, а также степень неопределенности, которой характеризуется сам проект.

Важно учитывать, что быстрое принятие решений касательно выбора модели управления проектом может быть недостаточно информативным. Чтобы избежать этого, важно проявлять необходимую гибкость и быть готовым к изменениям на протяжении всего проекта.

Также важно использовать новые инструменты и методы гибридного управления для эффективного управления сложностями и адаптации к новым условиям [Costantini, Hall, Rapanotti, 2021].

Отдельное направление возможных исследований — это приспособление гибридных методов к специфике конкретных организаций и их применение в различных отраслях. Будущие исследования должны учитывать контекст, в котором работает организация, а также взаимосвязь, которая существует между подразделениями и партнерами.

Список литературы

Copola Azenha F., Aparecida Reis D., Leme Fleury A., 2021. The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services // *Project Management Journal*. No. 52(1). Pp. 90 –110. <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>.

Costantini S., Hall J. G., Rapanotti L., 2021. Using complexity and volatility characteristics to guide hybrid project management // *International Journal of Managing Projects in Business*. No. 14 (5). Pp. 1135 –1162. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2020-0187>.

Gemino A., Horner Reich B., Serrador P. M., 2021. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? // *Project Management Journal*. No. 52 (2). Pp. 161 –175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>.

International study on the use of Hybrid development approaches in software systems development (2017) // <https://helenastudy.wordpress.com/>, дата обращения 14.05.2024.

Joslin R., Müller R., 2015. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts // *International Journal of Project Management*, No. 33 (6). Pp. 1377 –1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>.

Kuster J., Bachmann C., Hubmann M., Lippmann R., Schneider P., 2023. *Project Management Handbook: Agile – Traditional – Hybrid*. Springer Berlin Heidelberg // <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66211-3>.

Lundin R. A., Söderholm A., 1995. A theory of the temporary organization // *Scandinavian Journal of Management*. No. 11 (4). Pp. 437 –455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U).

Reiff J., Schlegel D., 2022. Hybrid project management – a systematic literature review // *International Journal of Information Systems and Project Management*. No. 10 (2). Pp. 45 –63. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>.

Serrador P., Pinto J. K., 2015. Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success // *International Journal of Project Management*. No. 33 (5). Pp.1040 –1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>.

Špundak M., 2014. Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia // Social and Behavioral Sciences*. No. 119. Pp. 939 –948. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>.

Status Quo (Scaled) Agile 2020. 4th study on Benefits and Success factors of agile methods // <https://www.hs-koblenz.de/en/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020>, дата обращения 14.05.2024.

World Economic Outlook Database. April 2024 Edition // <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/April>, дата обращения 14.05.2024.

World Economic Outlook: Steady but Slow: Resilience amid Divergence // <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>, дата обращения 14.05.2024.

CHERKASOV Vitaly V., Doctor of Economics, Head of the Department of Business Administration Higher School of Corporate Governance, RANEPА

Address: 82, b. 4, Vernadsky Avenue, Moscow, 119571, Russian Federation

E-mail: cherkasov-vv@ranepa.ru

SPIN-code: 6345-3114

ORCID: 0009-0004-7473-539X

CHERKASOV Nikita V., PhD (in economics), RANEPА

Address: 82, b. 4, Vernadsky Avenue, Moscow, 119571, Russian Federation

ORCID: 0009-0006-6323-9256

E-mail: nikitacherkasov@gmail.com

HYBRID MANAGEMENT OF CHANGE PROJECTS THROUGH THE PRISM OF THE THEORY OF TEMPORARY ORGANIZATION

DOI: 10.48137/26870703_2024_28_4_143

Received: 17.09.2024.

For citation: *Cherkasov V. V., Cherkasov N. V., 2024. Hybrid Management of Change Projects Through the Prism of the Theory of Temporary Organization. – Geoeconomics of Energetics. № 4 (28). P. 143–157. DOI: 10.48137/26870703_2024_28_4_143*

Keywords: Agile, company sustainability, organizational change, project approach, hybrid project management, theory of temporary organization, traditional project management, agile project management.

Abstract

Hybrid Change Project Management (HPM) is an advanced approach that integrates elements of traditional and agile methodologies to improve the effectiveness of project management. Despite significant conceptual development, the criteria and methods for the application of HPM remain poorly defined. The purpose of this study is to complement the introduction of HPM into domestic organizational structures through the use of Theory of Temporary Organization (TTO). Viewing the HPM through the TTO prism opens up a new paradigm of change project management, which is particularly relevant for projects that require a balance between adaptability and control, and are able to adapt to a variety of organizational contexts.

References

Copola Azenha F., Aparecida Reis D., Leme Fleury A., 2021. The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services // *Project Management Journal*. No. 52 (1). Pp. 90 –110. <https://doi.org/10.1177/8756972820956884>. (In Eng.)

Costantini S., Hall J. G., Rapanotti L., 2021. Using complexity and volatility characteristics to guide hybrid project management // *International Journal of Managing Projects in Business*. No. 14 (5). Pp. 1135 –1162. <https://doi.org/10.1108/IJMPB-06-2020-0187>. (In Eng.)

Gemino A., Horner Reich B., Serrador P. M., 2021. Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? // *Project Management Journal*. No. 52 (2). 161 –175. <https://doi.org/10.1177/8756972820973082>. (In Eng.)

International study on the use of Hybrid development approaches in software systems development (2017) // <https://helenastudy.wordpress.com/>, accessed 14.05.2024. (In Eng.)

Joslin R., Müller R., 2015. Relationships between a project management methodology and project success in different project governance contexts // *International Journal of Project Management*. No. 33 (6). Pp. 1377 –1392. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.03.005>. (In Eng.)

Kuster J., Bachmann C., Hubmann M., Lippmann R., Schneider P., 2023. *Project Management Handbook: Agile – Traditional – Hybrid*. Springer Berlin Heidelberg // <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66211-3>. (In Eng.)

Lundin R. A., Söderholm A., 1995. A theory of the temporary organization // *Scandinavian Journal of Management*. No. 11 (4). Pp. 437 –455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U). (In Eng.)

Reiff J., Schlegel D., 2022. Hybrid project management – a systematic literature review // *International Journal of Information Systems and Project Management*. No. 10 (2). Pp. 45 –63. <https://doi.org/10.12821/ijispm100203>. (In Eng.)

Serrador P., Pinto J. K., 2015. Does Agile work? – A quantitative analysis of agile project success // *International Journal of Project Management*. No. 33 (5). Pp. 1040 –1051. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2015.01.006>. (In Eng.)

Špundak M., 2014. Mixed Agile/Traditional Project Management Methodology – Reality or Illusion? *Procedia // Social and Behavioral Sciences*. No. 119. Pp. 939 –948. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.105>. (In Eng.)

Status Quo (Scaled) Agile 2020. 4th study on Benefits and Success factors of agile methods // <https://www.hs-koblenz.de/en/bpm-labor/status-quo-scaled-agile-2020>, accessed 14.05.2024. (In Eng.)

World Economic Outlook Database. April 2024 Edition // <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/weo-database/2024/April>, accessed 14.05.2024. (In Eng.)

World Economic Outlook: Steady but Slow: Resilience amid Divergence // <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2024/04/16/world-economic-outlook-april-2024>, accessed 14.05.2024. (In Eng.)