

# Актуальные тенденции развития проектного управления: смешанный анализ концепции «гимнастического» предприятия\*

Титов С. А.<sup>1</sup>, Титова Н. В.<sup>2</sup>, \*

<sup>1</sup>Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

<sup>2</sup>Государственный университет управления, Москва, Российская Федерация; \*titova5nv@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Проектное управление играет важную роль в современной экономике и государственном управлении. Тенденции в развитии теории и практики проектного управления оказывают существенное влияние на результаты проектов, методы и инструменты управления, программы подготовки руководителей. Регулярно выпускаемый Институтом проектного управления (Project Management Institute) обзор «Пульс профессии» позволяет отслеживать актуальные тренды в практике управления проектами. В 2021 г. очередной «Пульс профессии» оказался не совсем обычным, так как он был посвящен новой концепции — «гимнастического» предприятия. В настоящей статье авторы анализируют данный документ с использованием методологии смешанных исследований и инструментов качественного и количественного контент-анализа. Результаты исследования показывают близость концепции «гимнастического» предприятия концепции организационной амбидекстрии. Содержательный анализ позволил выявить такие практики «гимнастического» предприятия, как ситуационное использование гибридных методологий проектного управления и методологический плюрализм, соединение структурной согласованности и гибкости в процессах управления проектами, активное использование предпринимательских и инновационных методов и подходов, а также инструментов и техник по управлению талантами, организационными изменениями и обучением. Обозначенные практики позволяют добиваться «гимнастическим» предприятиям лучших результатов по сравнению с «традиционными». Результаты анализа ключевого документа в сравнении с предыдущими обзорами состояния проектного управления и тенденциями в развитии стандартов управления проектами говорят о способности концепции «гимнастического» предприятия оказать влияние на практику проектного управления, образовательные и тренинговые программы и консалтинговые услуги в области управления проектами.

*Ключевые слова:* управление проектами, проектно-ориентированная организация, «гимнастическое» предприятие, организационная амбидекстрия, контент-анализ, смешанные методы, качественный анализ данных, ситуационный подход, гибридные методологии

**Для цитирования:** Титов С. А., Титова Н. В. Актуальные тенденции развития проектного управления: смешанный анализ концепции «гимнастического» предприятия // Управленческое консультирование. 2022. № 7. С. 115–127.

## Current Trends in Project Management: Mixed Research of 'Gymnastic' Enterprise Concept

Sergei A. Titov, Natalia V. Titova\*

<sup>1</sup>Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<sup>2</sup>State University of Management, Moscow, Russian Federation; \*titova5nv@mail.ru

## ABSTRACT

Project management plays significant role in modern economy and public administration. Project management trends have a great impact on the performance of projects and enterprises,

\* Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финуниверситета.

methods and tools of management, training programs for managers. The «Pulse of the Profession» survey, regularly published by the Project Management Institute, allows tracking current trends in project management practice. In 2021, the «Pulse of the Profession» was dedicated to a new concept — the «gymnastic» enterprise. In this article, the authors analyze the text of «Pulse of the Profession», 2021 using mixed research methods including qualitative and quantitative content analysis tools. The results show the closeness of the «gymnastic» enterprise concept to the concept of organizational ambidexterity. A content analysis helped to identify the key organizational practices of «gymnastic» enterprise, such as the situational use of hybrid project management methodologies and methodological pluralism, the combination of structural coherence and flexibility in project management processes, the active use of entrepreneurial and innovative methods and approaches, as well as tools and techniques for talent management, organizational change and learning. The indicated practices allow «gymnastic» enterprises to achieve better results in comparison with «traditional» companies. The results also indicate the ability of the «gymnastic» enterprise concept to influence project management practice, educational and training programs and consulting services in the field of project management.

*Keywords:* project management, project-based organization, gymnastic enterprise, organizational ambidexterity, content-analysis, mixed research, qualitative data analysis, hybrid methodology, contingency approach

**For citing:** Titov S.A., Titova N.V. Current Trends in Project Management: Mixed Research of 'Gymnastic' Enterprise Concept // Administrative consulting. 2022. N 7. P. 115–127.

---

## **Введение: эволюция проектного управления в контексте трансформационной экономики**

Управление проектами играет важную роль в современной экономике. По некоторым оценкам [12], около 20% мирового ВВП создается с использованием таких организационных форм, как проекты и программы. Согласно другим оценкам, проектно-ориентированная деятельность современных компаний и предприятий составляет не меньше 50% в среднем, а в высокотехнологических отраслях — около 80% [8]. Значительно возросло использование проектного управления и в государственном секторе [4]. В настоящее время управление проектами используется в сфере образования [7], местном самоуправлении [10], некоммерческих организациях, креативных и культурных отраслях<sup>1</sup> и т.п. Состояние теории, практики и методологии управления проектами существенно влияет на эффективность, адаптивность и устойчивость административных процессов, реализуемых в национальной экономике и государственной службе.

Одновременно с возрастанием объемов проектно-ориентированной деятельности и роли проектного управления в современном мире следует обратить внимание на качественное развитие управления проектами. В результате расширения и разнообразия областей использования, проектное управление вырабатывает новые подходы и методологии управления проектами — гибкое [1], бережливое, адаптивное, экстремальное [6], эволюционное [14] и иные разновидности управления проектами.

Эволюция проектного управления разворачивается в рамках интенсивного взаимодействия с такими важнейшими факторами, обуславливающими общественное развитие, как цифровизация и турбулентность. Трансформация традиционной экономики в цифровую сопровождается необходимостью реализации большого количества инновационных социотехнических проектов, управление которыми невозможно построить на основе только традиционных методологий

---

<sup>1</sup> [Electronic source]. URL: <https://ion.ranepa.ru/ma/upravlenie-v-art-biznese> (accessed: 13.02.2022).

[2]. Цифровая трансформация делает актуальным освоение управления не только отдельными проектами и программами, но и управления большими и комплексными портфелями проектов, управления проектами в масштабах всего предприятия, повышение проектно-ориентированность структур и процессов управления. Наступление «эпохи турбулентности» приводит к возникновению трансформационной экономики, экономики, находящейся в состоянии постоянной трансформации, постоянных существенных, серьезных сдвигов, сопровождающихся также и слабо предсказуемыми изменениями меньшего масштаба. Это заставляет компании искать новые конкурентные преимущества на постоянной основе и делает необходимым всемерное повышение гибкости, адаптивности, изменчивости систем управления. Причем изменчивости, предполагающей сохранение стабильности [9]. Повышение турбулентности приводит к дальнейшему развитию гибких и иных нетрадиционных, нелинейных методологий и инструментов проектного управления. Традиционные подходы теряют свое безоговорочное лидерство. И при этом они начинают совмещаться и смешиваться с новыми, приводя к появлению гибридных [5] методологий и иных концепций, реализующих так называемую организационную «амбидекстрию» [20], «двурукость», способность одновременно быть гибким и стабильным.

Развитие проектного управления находится под воздействием обозначенных тенденций, но и само влияет на их реализацию в контексте конкретных организаций и предприятий, определяя их организационные способности и влияя на эффективность текущей деятельности и устойчивость развития. Отсюда становится крайне актуальным изучение трендов в современном проектном управлении, своевременное выявление изменений в концепциях, принципах и инструментах, обоснованное прогнозирование будущих тенденций развития управления проектами. К числу таких новых концепций проектного управления можно безусловно отнести концепцию «гимнастического» проектно-ориентированного предприятия [28], предложенную мировым лидером в развитии проектного управления — Институтом проектного управления (PMI — Project Management Institute). Данная концепция заявлена Институтом проектного управления настолько амбициозно и органично вписывается и вытупкло выражает современные тенденции управления проектами, что не обратить на нее внимание просто невозможно. Настоящая статья ставит перед собой исследовательскую задачу по раскрытию сути концепции «гимнастического» предприятия, соотнесению ее с другими концепциями современного менеджмента и попытку спрогнозировать, какие импульсы может придать концепция «гимнастического» предприятия развитию проектного менеджмента. Методология исследования базируется на методах качественного контент-анализа релевантных документов, таких как тематическое кодирование, частотный анализ и построение кросс-таблиц для сравнительного анализа тематических кодов. Структура статьи, помимо введения, включает в себя обзор литературы, описание методологии, представление результатов исследования и формулировку выводов, вытекающих из исследования.

### **Обзор литературы: «Пuls профессии» как отражение тенденций в развитии проектного управления**

Тенденции в развитии проектного управления регулярно привлекают внимание исследователей. Статьи в академических журналах обычно обращают внимание на тренды исследовательского характера [21]. Профессиональные же издания обращают внимание на текущее состояние и сдвиги в практике управления проектами. Исследований, которые анализируют тренды проектного управления с помощью научного инструментария, относительно немного. Они чаще всего носят характер статей на конференциях или коллективных сборников [25]. Для восполнения дан-

ного пробела настоящая статья совмещает профессиональные обзоры и научный инструментарий качественного анализа данных.

Методология использования смешанных инструментов анализа представлена в следующем разделе статьи. Здесь же приводится анализ обзорных профессиональных исследований на предмет их дальнейшего рассмотрения с помощью инструментария смешанного качественного и количественного анализа.

К числу наиболее известных регулярных обзорных профессиональных изданий можно отнести «CHAOS report»<sup>1</sup> и «Pulse of the Profession» [26–28]. Обзор «CHAOS report» публикуется компанией «The Standish Group» с 1994 г. один раз в два года и в первую очередь посвящен анализу текущего состояния практики управления проектами. Обзор базируется на опросе большой группы респондентов из числа руководителей, в основном работающих в высокотехнологических отраслях. Наиболее важными элементами этого обзора является определение доли проектов, завершенных успешно, частично успешно и «провальных» проектов. Эти данные представляются в разрезе отраслей, континентов, размеров и типов проектов, используемых методологий управления и т. п. В отчете также выявляются факторы успеха и факторы, обуславливающие частную или полную неудачу проекта. Содержательному анализу трендов уделяется в отчетах сравнительно мало внимания.

Значительно больше внимания качественному, содержательному анализу тенденций в развитии проектного управления уделяется в обзоре «Пульс профессии», который издается ежегодно с 2012 г. Следует обратить внимание, что обзор готовится самой многочисленной и авторитетной профессиональной ассоциацией по проектному управлению — Институтом проектного управления. В «Пульсе профессии» действительно отражаются тренды, актуальные для текущего состояния и будущего управления проектами. Так, в первом обзоре за 2012 г. отмечалось стремительное развитие таких практик, как управление изменениями, управление рисками, создание проектных офисов, управление программами и т. п. [23]. В 2013 г. много внимания уделялось влиянию зрелости управления проектами на результативность проектного управления [24]. Обзор 2018 г. отметил разнообразие методологий проектного управления и признал, что традиционные, линейные, в терминах PMI предсказуемые (predictive), методологии уже не используются большинством компаний (44% от всех опрошенных) [26]. Обзор 2019 г. обратил внимание на инновационный потенциал руководителей проектов и на его составляющие, такие как управление изменениями, гибридные практики управления проектами и дизайн-мышление [27]. В 2020 г. были выявлены тенденции по расширению профессиональных компетенций руководителей проектов (технические, лидерские, бизнес-компетенции и цифровые), повышению роли организационной культуры, росту значимости зрелости проектного управления для показателей компаний, расширению полномочий проджект-менеджеров.

Все выявленные в предшествующие годы тенденции были прямым образом связаны с проектным управлением и во многом отражали действительно происходящие изменения в этой сфере. В силу признанного авторитета, широкого охвата опрашиваемых, большого внимания содержательному анализу трендов и основанной способности выявлять актуальные направления развития именно «Пульс профессии» был выбран для анализа будущей эволюции проектного управления.

Но не только. В 2021 г. «Пульс профессии» оказался в большей степени посвящен не управлению проектами, а новой и оригинальной концепции «гимнастического» предприятия. Причем обзор не только описал ключевые характеристики таких предприятий, но и продемонстрировал статистику, утверждающую преимущества такого типа предприятий перед традиционными. «Гимнастическим» названо предприятие

<sup>1</sup> [Electronic source]. URL: [https://www.standishgroup.com/sample\\_research\\_files/CHAOSReport2015-Final.pdf](https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf) (accessed: 13.02.2022).

(понимаемое как проектно-ориентированное предприятие), способное одновременно поддерживать свои структуры, организационные формы и механизмы руководства, но также и гибко изменяться и быстро менять направление развития. Согласно «Пульсу профессии» — 2021 «гимнастические» предприятия чаще добивались повышения производительности, чаще достигали целей проектов, чаще завершали проекты в рамках бюджета и графика, имели более высокую зрелость управления проектами, характеризовались меньшими потерями инвестиционных ресурсов и проч.

Учитывая новизну и необычность концепции «гимнастического» предприятия, авторитетность и способность Института проектного управления выявлять и задавать тренды в проектном управлении, в качестве объекта для смешанного, качественно-количественного анализа был выбран один документ — «Пульс профессии», выпущенный в марте 2021 г.

### **Методология исследования**

Цель настоящего исследования состоит в выявлении ключевых компонентов концепции «гимнастического» предприятия, соотнесении данной концепции с уже существующими концепциями, анализирующими сходные явления, и в определении перспективных тенденций, которые вытекают из исследуемой концепции. В исследовании использовалась методология смешанного анализа, привлекающая возрастающее внимание со стороны ученых в области менеджмента [11]. В работе применялись методы количественного (формального) и качественного (содержательного) контент-анализа выбранного в рамках обзора литературы документа. Методы контент-анализа успешно используются сегодня для изучения различных проблем корпоративного и публичного управления [3].

Текст документа был подвергнут тематическому кодированию в следующей последовательности:

- были выявлены и выделены общим кодом фрагменты текста, имеющие отношение к раскрытию концепции «гимнастического» предприятия;
- внутри выбранных фрагментов были выявлены отдельные субкоды, описывающие конкретные проявления и описание организационных практик, характерных для «гимнастических» предприятий, а также результатов использования этих практик;
- учитывая многочисленность субкодов, они были сгруппированы в более общие тематические коды; в результате чего была получена трехуровневая система тематического кодирования.

Используя инструменты частотного анализа, были получены количественные показатели для ключевых терминов («гимнастическое» предприятие, проект, управление проектом) и тематических кодов. Для анализа взаимосвязанности различных элементов концепции «гимнастического» предприятия был проведен анализ соприсутствия тематических кодов в различных сегментах, имеющих отношение к исследуемой концепции.

Качественный контент-анализ проводился путем сопоставления сегментов, имеющих отношение к тематическим кодам, между собой, а также с концепциями, выявленными в научной литературе. Исследовательский инструментарий был реализован с использованием программного продукта MAXQDA® [15].

### **Результаты количественного (формального) анализа: «Гимнастическое предприятие» и его тематические элементы**

Анализ частоты упоминания ключевых терминов (gymnastic, gymnastic enterprise, project, project management) говорит о высокой важности концепции «гимнастическое» предприятие. Слово «гимнастический» встречается в обзоре 62 раза, а тер-

мин «гимнастическое предприятие» 44 раза. В то время как «проект» встречается 69 раз, а «управление проектами» всего лишь 12 раз. Доля текста, имеющего смысловое отношение к «гимнастическим» предприятиям, составляет 61% от содержательного текста обзора. Сложно себе представить, что можно было бы еще более очевидно указать на важность данного термина для проектного управления.

В ходе тематического кодирования было сформировано 25 тематических субкодов, которые в дальнейшем были объединены в следующие 5 кодов: «Ситуационность и разнообразие» (разнообразии методологий управления проектами, разнообразии средств решения проблем, разнообразии способностей сотрудников, гибридные методологии, адаптация методологий и инструментов под ситуацию); «Фокус на людей» (организационная культура управления проектами, навыки влияния, развитие компетенций по управлению проектами, развитие талантов, организационное обучение, расширение прав и полномочий); «Согласованность и гибкость» (стабильность процессов и структуры, управление изменениями, согласование проектов и стратегий, стандартизированные и гибкие процедуры); «Предпринимательство и инновации» (выявление и оценка возможностей, понимание бизнеса сотрудниками, инновации и креативность, предприимчивость сотрудников); «Результаты «гимнастических» предприятий» (цифровая трансформация, инновации, эффективность проектного офиса, эффективность инноваций, продуктивность, зрелость управления проектами). Четыре кода описывают различные группы практик, которыми характеризуются «гимнастические» предприятия. Одна тема характеризует результаты от использования данных практик. Результаты частотного анализа тематических кодов показаны в табл. 1.

Всего в тексте был выявлен 91 фрагмент, описывающий «гимнастические» предприятия. Самым представленным оказался тематический код «Акцент на людях». Наименее представлены коды «Согласованность и гибкость» и «Гибридность и ситуационность».

Описание практик «гимнастических» предприятий характеризует заметный уровень взаимосвязи. Это видно из результатов соприсутствия кодов, относящихся к практикам. Количественные показатели соприсутствия сегментов с различными тематическими кодами приведены в табл. 2.

Таблица 1

**Распределение кодированных сегментов по темам внутри сегментов по «гимнастическим» предприятиям**

Table 1. Distribution of coded segments by topic within segments by "gymnastic" enterprises

Тематический код	Количество сегментов внутри текста, описывающего «гимнастические» предприятия	Доля сегментов внутри текста, описывающего «гимнастические» предприятия, %
Акцент на людей	38	42
Предпринимательство и инновации	21	23
Согласованность и гибкость	10	11
Гибридность и ситуационность	10	11
Результаты «гимнастических» предприятий	12	13
Всего	91	100

**Количество сегментов с пересекающимся тематическим кодированием**  
 Table 2. Number of segments with intersecting thematic coding

Блоки практики «гимнастических» предприятий	Гибридность и разнообразие	Согласованность и гибкость	Предприниматель- ство и инновации	Акцент на людях
Гибридность и разнообразие	10			6
Согласованность и гибкость		10	3	3
Предпринимательство и инновации			21	12
Акцент на людях				38

На пересечении блоков показано количество сегментов, в которых соприсутствуют коды из двух блоков. Значения приведены только в верхней правой части таблицы, так как в нижней левой части значения будут аналогичными, симметрично расположенными относительно диагонали.

Табл. 2 позволяет сделать вывод, что практики «гимнастических» предприятий достаточно тесно переплетены. Более половины сегментов по каждому блоку носит пересекающийся характер (в одном сегменте речь идет о практиках из двух блоков). Наиболее включенным в другие блоки можно рассматривать практики из блока «акцент на людях». В наименьшей степени пересекаются с другими блоками практики из блоков «гибридность и разнообразие» и «предпринимательство и инновации».

### **Результаты качественного (содержательного) анализа: Практики и результаты деятельности «гимнастических» предприятий**

Содержательный анализ позволяет прийти к заключению, что под «гимнастическим» понимается предприятие, способное одновременно обеспечивать структурность и стабильность, а также гибкость и изменчивость. «Гимнастическая» метафора подчеркивает способность изменять форму, гибко адаптироваться за счет собственных усилий без потери целостности, с сохранением и даже с улучшением текущих процессов жизнедеятельности. По своей сути, концепция «гимнастического» предприятия очень близка уже хорошо разработанной, как в теоретическом, так и в практическом плане, концепции «двурукой» (ambidextrous [31]) или двойной (dual [30]) организации, или компании-амбидекстра. Организационная амбидекстрия описывается как организационная способность одновременно реализовывать инкрементальные и прорывные инновации и организационные изменения, соединяя при этом различные, возможно и несовместимые структуры, процессы и культуры в одной компании [18]. «Двурукие» компании соединяют способность к упорядоченности и адаптивности в масштабах бизнес-единицы или корпорации. Компании-амбидекстры соединяют процессы и проекты, предполагающие как создание (exploration), что обычно означает поиск, исследования и соответственно высокий процент неудач, так и использование знаний (exploitation), делающее акцент на масштабировании проверенных решений и повышении отдачи от них. Такие компании успешно реализуют радикальные инновации и поддерживают эффективность текущих операций [19].

«Гимнастические» предприятия можно рассматривать как разновидности «двуруких» организаций. Но «Пuls профессии» не просто представляет новую концепцию, но и описывает организационные практики, которые отличают «гимнастические» компании от других, а также показывает результаты использования «гимнастических» практик, причем практик, ориентированных в первую очередь на проектно-ориентированные компании.

Первый блок практик «гимнастических» предприятий связан с тематическим кодом «Согласованность и гибкость». В тексте данные практики описываются не менее чем в 10 местах. Эти практики соединяют стандартизованные процессы (например, управления рисками и содержанием проекта) с организационной гибкостью. Это практики постоянного, но упорядоченного управления изменениями. В таких компаниях прослеживается согласованность между проектами и стратегиями компаний. Гибкость проявляется в широком использовании цифровых технологий для гибких методов организации труда. «Гимнастические» компании развивают и поддерживают внутренних агентов изменений. Практики данного блока касаются самого ядра концепции «гимнастического» предприятия и поэтому могут быть связаны с уже рассмотренной концепцией «двурукой» организации. К другим известным концепциям, которые делают акцент на гибкости, можно отнести концепции организационной и стратегической [32] гибкости. Структурная и стабильная сторона деятельности «гимнастических» предприятий во многом сопрягается с концепцией организационной согласованности [29].

Второй блок «гимнастических» практик определяется кодом «Гибридность и ситуационность». «Гимнастические» предприятия характеризуются способностью использовать различные методологии проектного управления, при этом выбирая подходящие методы в зависимости от ситуации или же комбинируя их и адаптируя их под особенности обстановки. Причем компании, ориентирующиеся на гибкие методологии, не чужаются использовать и «водопадные» подходы, если это приносит пользу. В таких компаниях поощряется освоение широкого спектра технических средств для решения проблем, допускается методический плюрализм, если он способствует решению проблем. Сотрудники «гимнастических» предприятий обучаются широкому спектру способностей, выходящих за рамки их непосредственных обязанностей. Описание практик из данного блока встречается в обзоре 10 раз. Практики, связанные с «Гибридностью и ситуационностью», согласуются с концепцией ситуационного подхода к управлению проектами, который за последние 10 лет приобрел настолько большую популярность, что он лег в основу последнего стандарта РМВоК [22], в котором произошел отказ от привычной структуры процессов в пользу более общих принципов. Среди этих принципов можно найти адаптацию на основе контекста (tailor based on context), а также адаптацию и устойчивость (embrace adaptability and resilience). А вопросу адаптации управления проектом к контексту посвящен целый раздел в руководстве к РМВоК (разд. 3 «Tailoring»).

В третий блок можно отнести практики под кодом «Предпринимательство и инновации». «Гимнастические» предприятия интегрируют в процессы управления проектами также и работу с новыми возможностями. На таких предприятиях стимулируется развитие понимания всеми сотрудниками целей и стратегий бизнеса, его внешнего окружения, роли конкурентной борьбы. Как сказал один из респондентов обзора, «мы отказались от контроля и переключились на конкуренцию», подчеркивая тем самым, что все сотрудники чувствуют себя причастными и вовлеченными в конкурентную борьбу на рынке. Понимание общей картины необходимо для стимулирования и упорядочения инновационной и креативной активности сотрудников, которые становятся со-предпринимателями, осознающими зависимость общих результатов от конкурентоспособности и способности компании создавать ценность для клиента. Создание ценности также является одной из важных линий, в рамках пред-



принимательской и инновационной перспективы. Для «гимнастических» предприятий важны результаты, а не процессы или методы. И не просто результаты, а результаты, имеющие ценность для клиентов, компании и общества. Практики данной группы упоминаются 21 раз. Причем создание ценности, акцент на потребительской ценности встречаются не менее 10 раз, а понятие «ценность» упоминается 18 раз. Очевидно, что данный блок связан с концепциями предпринимательства в контексте уже сложившихся компаний. К числу таких концепций можно отнести корпоративное предпринимательство, внутреннее предпринимательство и предпринимательскую ориентацию [17].

Важнейшим можно признать блок практик, имеющих отношение к человеческим ресурсам, который назван по выражению из обзора — «акцент на людях». «Гимнастические» предприятия в заметно большей степени уделяют внимание управлению талантами. Они расширяют права своих сотрудников, активно занимаются организационным обучением, стимулируют сотрудничество, доверие и вовлеченность. Сотрудники возвращаются как агенты изменений. Вообще, слово «изменения» встречается в обзоре 59 раз, а выражение «агенты изменений» (changemaker) — 7 раз, в том числе пару раз в словосочетании «отряд агентов изменений» (changemaker squad). Тематика управления изменениями сближает практики «Акцент на людях» и «Согласованность и гибкость». «Гимнастические» компании развивают способности по управлению проектами в масштабах предприятия, обращая особенное внимание на способности активных, т.е. вовлеченных в проект, кураторов. Очень часто встречается тема организационной культуры — 9 раз, а также тема, которую можно назвать как навыки влияния (power skills). Последняя тема затрагивается 12 раз. Под навыками влияния понимаются способности по мотивации сотрудников, повышению их самостоятельности в принятии решений, коллаборативному лидерству, эмпатии, инновационному мышлению, выстраиванию доверительных коммуникаций. В целом, практики группы «акцент на людях» были выявлены в 38 местах.

Блок практик «акцент на людях» затрагивает огромное количество концепций. Но акцент на распределенном лидерстве, ценностях, сильной и инновационной организационной культуре, делегировании полномочий, горизонтальных коммуникациях сильно сближает данные практики с практиками «бирюзовых» организаций [16].

В табл. 1 в качестве последнего кода приведены результаты «гимнастических» предприятий. Действительно, «Пульс профессии» 2021 не только описывает, какими практиками характеризуются «гимнастические» предприятия, но анализирует результаты их деятельности. В частности, «гимнастические» предприятия заметно чаще добивались повышения продуктивности работы, отличались более высокими показателями по зрелости управления проектами, имели более эффективный и зрелый проектный офис, характеризовались меньшими потерями инвестиционных ресурсов в своих проектах, чаще успешно осуществляли цифровую трансформацию и осваивали гибкие технологии организации работы, добивались лучших результатов в управлении талантами, обучении и развитии, в большей степени создавали успешную цифровую культуру, чаще реализовывали проекты исследований и разработок, развития услуг, разработки новых ИТ-продуктов.

### **Выводы: «Гимнастические» перспективы в проектном управлении**

Какое же влияние на управление проектами как дисциплину и как профессию может оказать концепция «гимнастического» предприятия? С одной стороны, «гимнастическое» предприятие имеет много пересечений с уже сложившимися концепциями. Несмотря на броскую и в целом удачную метафору, сложно ожидать, что данное понятие получит развитие, сопоставимое по теоретической и практической значимости с «двурукой» организацией. Можно ожидать, что «гимнастическое»

предприятие займет определенное место в профессиональном жаргоне, будет использовано в ряде публицистических публикаций. Но не более того. С другой стороны, «гимнастическое» предприятие обобщает ряд важных и действительно перспективных направлений развития проектного управления, которые и без данной концепции представляются актуальными. Также важно обратить внимание, что многие тезисы в основе «гимнастического» предприятия отражают подходы и принципы нового стандарта РМВоК [22]. Поэтому можно считать, что обозначенные в концепции траектории действительно важны для развития проектного управления. Что это за траектории?

В первую очередь, это методологический плюрализм. Можно предположить, что от руководителей проектов будет ожидать не просто знание, но и умение использовать различные методологии проектного управления. Их практическое воплощение будет предполагать способность адаптировать методологии к специфике проекта и его контекста, и компетенции по формированию гибридных методологий. Во-вторых, от руководителей проектов будет требоваться способность не только выстраивать структурированные процессы управления проектами и действовать в соответствии с ними, но и встраивать в системы проектного управления необходимую гибкость, свободу изменять и адаптировать эти процессы. Возможно, зрелость управления проектами не будет столь однозначно ассоциироваться со стабильностью, стандартизацией и упорядоченностью. В-третьих, «мягкие» компетенции будут только повышать свою значимость. Руководитель проекта будет вынужден становиться одновременно и контроллером и мотиватором, и планировщиком и лидером. В-четвертых, руководитель проекта будет совершенствовать свои умения по управлению изменениями, причем совместно с проектными командами. Можно ожидать, что данная область, на сегодня не отличающаяся наличием отработанных инструментов, будет прирастать структурированными средствами и подходами. И, наконец, руководитель проекта будет становиться проектным предпринимателем или предпринимательски ориентированным проджект-менеджером, сочетающим структурность и дисциплинированность при использовании подходящих методов с поиском новых возможностей, гибкостью, креативностью и нацеленностью на создание ценности, свойственными предпринимателю [13]. Именно предпринимательский подход к управлению проектами представляется авторам настоящей статьи тем, что прорисовывается в профессии, в ответ на повышающуюся турбулентность бизнес-среды за пределами гибких методологий (полное название обзора на английском «Pulse of the Profession: Beyond Agility»).

## Литература

1. Аштон А., Байер Ю. П. Управление или саморегулирование? Определение эффективного способа ведения бизнеса при продвижении счастья в современном мире: по результатам эмпирического исследования российских ИТ-компаний // Управленческое консультирование. 2020. № 9. С. 126–144. DOI: 10.22394/1726-1139-2020-9-126-144.
2. Волкова А. А., Плотников В. А., Рукинов М. В. Цифровая экономика: сущность явления, проблемы и риски формирования и развития // Управленческое консультирование. 2019. № 4. С. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49.
3. Лихтин А. А. Проблемное поле современного публичного управления: контент-анализ научных публикаций // Управленческое консультирование. 2021. № 5. С. 78–86. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-5-78-86.
4. Мирошников С. Н. Применение проектного подхода в рамках системы стратегического планирования регионального развития // Управленческое консультирование. 2019. № 11. С. 92–100. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-11-92-100
5. Очаковская В. А. Применение гибридных методов в управлении проектами // Проблемы современной экономики. 2020. С. 128–130.

6. Петров М. Н. Гибкие и экстремальные методы управления проектами, как новая парадигма проектного управления // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Сер.: Экономика и право. 2017. № 4. С. 54–58.
7. Смирнов В. П., Шифрин М. Б. Внедрение проектно-ориентированного стиля управления в систему профессионального образования // Управленческое консультирование. 2021. № 3. С. 90–97. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-90-97.
8. Титов С. А. Исследование масштабов использования проектно-ориентированных форм организации хозяйственной деятельности в высокотехнологических секторах экономики // Cloud of Science. 2014. Т. 1. № 1. С. 155.
9. 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. С. 64–68.
10. Яновский В. В., Исаев А. П., Нещерет А. К. О реализации проектного подхода в государственном управлении и местном самоуправлении // Управленческое консультирование. 2018. № 1 (7). С. 8–16. DOI: 10.22394/1726-1139-2018-7-8-16.
11. Bazeley P. 'Mixed methods in management research: Implications for the field' // Electronic Journal of Business research Methods. 2015. N 13 (1). P. 27–35.
12. Bredillet C. From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (p. 2) // Journal of Project Management. 2007. N 38 (3). Vol. 3–5. P. 26–34.
13. Gedzun W. The entrepreneurial project manager // ProjectManagement.com. 2016 [Электронный ресурс]. URL: [https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager\\_-\\_](https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager_-_) (дата обращения: 03.10.2021).
14. Gilb T. Evolutionary project management: Multiple performance, quality and cost metrics for early and continuous stakeholder value delivery. In Enterprise Information Systems VI. Springer, Dordrecht. 2006. P. 24–29.
15. Kuckartz U., Rädiker S. Using MAXQDA for Mixed Methods Research. The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis, 2021. 305 p.
16. Laloux F. The future of management is teal // Strategy + business. 2015. N 80. P. 1–12.
17. Lumpkin G. T., Dess G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // Academy of management Review. 1996. N 21 (1). P. 135–172.
18. O'Reilly C. A., Tushman M. L. The ambidextrous organization // Harvard business review. 2004. N 82 (4). P. 74–83.
19. O'Connor G. C., DeMartino R. Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms // Journal of product innovation management. 2006. N 23 (6). P. 475–497.
20. Ojiako U. et al. The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success // Production Planning & Control. 2021. P. 1–15.
21. Padalkar M., Gopinath S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities // International Journal of Project Management. 2016. N 34 (7). P. 1305–1321.
22. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7<sup>th</sup> ed. Newtown Square, PA. 2021.
23. PMI. Pulse of the Profession: Driving Success in Challenging Times. 2012. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc_lang_temp=en) (дата обращения: 03.11.2021).
24. PMI. Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance. 2013. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance-2013> (дата обращения: 03.11.2021).
25. PMI. Project Management circa 2025. Edited by David I. Cleland, Wopaya Bidanda. Project management institute Inc. 2009. Newtown Square, PA.
26. PMI. Pulse of the Profession: Success in Disruptive Times. 2018. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018> (дата обращения: 03.11.2021).
27. PMI. Pulse of the Profession: The Future of Work. 2019. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc_lang_temp=en) (дата обращения: 03.11.2021).

28. *PMI. Pulse of the Profession: Beyond Agility*. 2021. Newtown Square, PA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021> (дата обращения: 03.11.2021).
29. *Sender S.W. Systematic agreement: A theory of organizational alignment* // *Human Resource Development Quarterly*. 1997. N 8 (1). P. 23–40.
30. *Smith A. C., Sutherland F., Gilbert D. H. Reinventing innovation: Designing the dual organization*. Springer. 2017. 432 p.
31. *Tushman M. L., O'Reilly III C. A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change* // *California management review*. 1996. N 38 (4). P. 8–29.
32. *Weber Y., Tarba S. Y. Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility* // *California Management Review*. 2014. N 56 (3) P. 5–12.

#### **Об авторах:**

**Титов Сергей Анатольевич**, доцент департамента менеджмента и инноваций Финансового университета при Правительстве Российской Федерации (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук, доцент, MBA; [satitov@fa.ru](mailto:satitov@fa.ru)

**Титова Наталья Викторовна**, старший преподаватель кафедры управления проектом Государственного университета управления (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; [titova5nv@mail.ru](mailto:titova5nv@mail.ru)

#### **References**

1. Ashton A., Bayer Yu. P. Management vs Self-Regulation in Russian IT Companies in Search of an Effective Way to Run a Business While Promoting Happiness in the Modern World: Empirical Study Results // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2020. N 9. P 26–144. DOI: 10.22394/17261139-2020-9-126-144 (In Rus).
2. Volkova A. A., Plotnikov V. A., Rukinov M. V. Digital Economy: Essence of the Phenomenon, Problem and Risks of Formation and Development // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2019. N 4. P. 38–49. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-4-38-49 (In Rus).
3. Likhtin A. A. Problems of Contemporary Public Administration: Content Analysis of Scientific Publications // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2021. N 5. P. 78–86. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-5-78-86 (In Rus).
4. Miroshnikov S. N. Application of Project Approach within the Framework of Strategic Planning of Regional Development // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2019. N 11. P. 92–100. DOI: 10.22394/1726-1139-2019-11-92-100 (In Rus).
5. Ochakovskaya V. A. Application of hybrid methods in project management // *Problems of modern economics*. 2020. P. 128–130 (In Rus).
6. Petrov M. N. Flexible and extreme project management methods as a new paradigm of project management // *Modern science: topical problems of theory and practice [Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki]*. Ser.: Economics and Law. 2017. N 4. P. 54–58 (In Rus).
7. Smirnov V. P., Shifrin M. B. Introduction of Project Orientated Style of Management into the Professional Education System // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2021. N 3. P. 90–97. DOI: 10.22394/1726-1139-2021-3-90-97 (In Rus).
8. Titov S. A. Study of the scale of the use of project-oriented forms of organizing economic activity in high-tech sectors of the economy // *Cloud of Science*. 2014. V. 1. N 1. P. 155 (In Rus).
9. Chaplina A. N., Maksimenko I. A. A new management paradigm for balancing research and exploitation to achieve competitive sustainability // *Problems of the modern economy [Problemy sovremennoy ekonomiki]*. 2021. N 2. P. 64–68. (In Rus).
10. Yanovskiy V. V., Isaev A. P., Nescheret A. K. About the Project Approach Implementation in Public Administration and Local Self-Government // *Administrative Consulting [Upravlencheskoe konsul'tirovanie]*. 2018. N 1 (7). P. 8–16 (In Rus). DOI: 10.22394/1726-1139-2018-7-8-16
11. Bazeley P. 'Mixed methods in management research: Implications for the field' // *Electronic Journal of Business research Methods*. 2015. N 13 (1). P. 27–35.
12. Bredillet C. From the editor. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (p. 2) // *Journal of Project Management*. 2007. N 38 (3). Vol. 3–5. P. 26–34.

13. Gedzun W. The entrepreneurial project manager // ProjectManagement.com. 2016 [Electronic source]. URL: [https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager\\_-\\_](https://www.projectmanagement.com/contentPages/article.cfm?ID=344389&thisPageURL=/articles/344389/The-Entrepreneurial-Project-Manager_-_) (accessed: 03.10.2021).
14. Gilb T. Evolutionary project management: Multiple performance, quality and cost metrics for early and continuous stakeholder value delivery. In Enterprise Information Systems VI. Springer, Dordrecht. 2006. P. 24–29.
15. Kuckartz U., Rädiker S. Using MAXQDA for Mixed Methods Research. The Routledge Reviewer's Guide to Mixed Methods Analysis, 2021. 305 p.
16. Laloux F. The future of management is teal // Strategy + business. 2015. N 80. P. 1–12.
17. Lumpkin G.T., Dess G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // Academy of management Review. 1996. N 21 (1). P. 135–172.
18. O'Reilly C.A., Tushman M.L. The ambidextrous organization // Harvard business review. 2004. N 82 (4). P. 74–83.
19. O'Connor G.C., DeMartino R. Organizing for radical innovation: An exploratory study of the structural aspects of RI management systems in large established firms // Journal of product innovation management. 2006. N 23 (6). P. 475–497.
20. Ojiako U. et al. The impact of project portfolio management practices on the relationship between organizational ambidexterity and project performance success // Production Planning & Control. 2021. P. 1–15.
21. Padalkar M., Gopinath S. Six decades of project management research: Thematic trends and future opportunities // International Journal of Project Management. 2016. N 34 (7). P. 1305–1321.
22. PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA. 2021.
23. PMI. Pulse of the Profession: Driving Success in Challenging Times. 2012. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-american-english-2012.pdf?v=52c063b2-6a10-4a50-92fe-e23a11166d95&sc_lang_temp=en) (accessed: 03.11.2021).
24. PMI. Pulse of the Profession: The High Cost of Low Performance. 2013. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/the-high-cost-of-low-performance-2013> (accessed: 03.11.2021).
25. PMI. Project Management circa 2025. Edited by David I. Cleland, Bopaya Bidanda. Project management institute Inc. 2009. Newtown Square, PA.
26. PMI. Pulse of the Profession: Success in Disruptive Times. 2018. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018> (accessed: 03.11.2021).
27. PMI. Pulse of the Profession: The Future of Work. 2019. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: [https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc\\_lang\\_temp=en](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2019.pdf?v=ff445571-0b23-4a2b-a989-44eb20df55bd&sc_lang_temp=en) (accessed: 03.11.2021).
28. PMI. Pulse of the Profession: Beyond Agility. 2021. Newtown Square, PA [Electronic source]. URL: <https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2021> (accessed: 03.11.2021).
29. Sender S.W. Systematic agreement: A theory of organizational alignment // Human Resource Development Quarterly. 1997. N 8 (1). P. 23–40.
30. Smith A.C., Sutherland F., Gilbert D.H. Reinventing innovation: Designing the dual organization. Springer. 2017. 432 p.
31. Tushman M.L., O'Reilly III C.A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change // California management review. 1996. N 38 (4). P. 8–29.
32. Weber Y., Tarba S.Y. Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility // California Management Review. 2014. N 56 (3) P. 5–12.

#### **About the authors:**

**Sergey A. Titov**, Associate Professor of the Department of Management and Innovation of the Financial University under the Government of the Russian Federation (Moscow, Russian Federation), Candidate of Economic Sciences, Associate Professor; [satitov@fa.ru](mailto:satitov@fa.ru)

**Natalya V. Titova**, Senior Lecturer, Department of Project Management, State University of Management (Moscow, Russian Federation), Candidate of Economic Sciences; [titova5nv@mail.ru](mailto:titova5nv@mail.ru)