

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ ЭКОНОМИКИ

Садуллоев Шерзод Бахшиллоевич

Магистрант Бухарского государственного технического университета

Аннотация. В статье рассматриваются особенности управления проектами в условиях трансформации экономики, обусловленной цифровизацией, структурными изменениями и переходом к более гибким моделям организационного управления. Показано, что традиционные каскадные методологии не всегда обеспечивают необходимую скорость и адаптивность в условиях высокой неопределённости, характерной для трансформационных процессов, чем объясняется рост популярности гибких (Agile) и гибридных подходов. На основе анализа актуальных международных данных систематизированы ключевые факторы успеха проектной деятельности — организационная зрелость, развитие управленческих компетенций (в том числе деловой проницательности и коммуникативных навыков) и интеграция инструментов искусственного интеллекта в проектные процессы. Сформулированы практические рекомендации по повышению эффективности управления проектами в условиях продолжающейся экономической трансформации.

Ключевые слова: управление проектами; трансформация экономики; цифровая трансформация; гибкие методологии; Agile; проектная зрелость; искусственный интеллект.

PROJECT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF ECONOMIC TRANSFORMATION

Abstract. The article examines the specifics of project management under conditions of economic transformation driven by digitalization, structural change, and a shift toward more flexible models of organizational governance. It is shown that traditional waterfall methodologies do not always provide the speed and adaptability required under the high uncertainty typical of transformation processes, which explains the growing popularity of Agile and hybrid approaches. Based on an analysis of current international data, the key success factors of project activity are systematized, including organizational maturity, the development of managerial competencies (notably business acumen and communication skills), and the integration of artificial intelligence tools into project processes. Practical recommendations are formulated for improving the effectiveness of project management under conditions of ongoing economic transformation.

Keywords: project management; economic transformation; digital transformation; agile methodologies; Agile; project maturity; artificial intelligence.

Введение

Современный этап развития мировой и национальных экономик характеризуется одновременным протеканием нескольких трансформационных процессов — цифровой, технологической, структурной и обусловленной переходом к принципам устойчивого развития (ESG). По данным отраслевых обзоров, порядка 90% организаций в настоящее время находятся в той или иной фазе цифровой трансформации, а ESG-проекты названы приоритетным направлением работы технологических подразделений почти у половины (48%) опрошенных компаний на ближайшие два года. Поскольку трансформационные изменения по своей природе носят временный, ресурсно-ограниченный и уникальный

характер, их практическая реализация всё чаще осуществляется не через рутинные операционные процессы, а через инструментарий проектного и программного управления, что закономерно повышает практическую значимость исследования адекватности применяемых методологий управления проектами условиям трансформационной экономики.

Вместе с тем стратегическая значимость проектного управления сочетается с весьма умеренными показателями результативности проектной деятельности в целом. Согласно отчёту Project Management Institute «Pulse of the Profession 2025», полностью успешными в мире признаются лишь около половины проектов, а доля прямых неудач достигает 13%, что выше показателя предыдущего года. Ситуация выглядит ещё более тревожной применительно непосредственно к трансформационным инициативам: по данным McKinsey & Company, порядка 70% проектов цифровой трансформации не достигают поставленных целей, а для ИТ-проектов в целом доля полностью успешных результатов составляет лишь около 31% при 19% прямых неудач. Указанный разрыв между стратегической значимостью проектного управления как инструмента трансформации и его фактической результативностью составляет центральную проблему, рассматриваемую в настоящей статье.

Цель статьи — систематизировать теоретические подходы к методологии управления проектами в условиях экономической трансформации и на основе актуальных эмпирических данных выявить ключевые факторы проектной результативности. Для достижения цели в статье решаются следующие задачи: уточнить роль проектного управления как инструмента реализации трансформационных процессов; проанализировать эволюцию методологий управления проектами от каскадных к гибким и гибридным моделям; систематизировать факторы успеха проектной деятельности на основе данных международных отраслевых исследований 2024–2026 годов; сформулировать практические рекомендации для организаций, осуществляющих деятельность в условиях трансформационной экономики.

1. Управление проектами как инструмент реализации трансформационных процессов

В соответствии со стандартом PMBOK Guide, разрабатываемым Project Management Institute, проект определяется как временное предприятие, осуществляемое для создания уникального продукта, услуги или результата, а управление проектами — как применение знаний, навыков, инструментов и методов к проектной деятельности с целью достижения её требований. В отечественной литературе close по смыслу определение даётся в работе И.И. Мазура, В.Д. Шапиро и Н.Г. Ольдерогге «Управление проектами», где управление проектом трактуется как методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей. Сходные положения развиваются в работе А.С. Товба и Г.Л. Ципеса «Управление проектами: стандарты, методы, опыт», систематизирующей международный опыт применения проектных стандартов в корпоративной практике.

Принципиальная особенность трансформационных процессов — цифровизации, структурной перестройки бизнес-моделей, перехода к принципам устойчивого развития — состоит в том, что они, в отличие от рутинной операционной деятельности, обладают признаками, прямо соответствующими определению проекта: ограниченностью во времени, уникальностью результата и ресурсной ограниченностью. Именно поэтому крупные организации реализуют трансформационные изменения преимущественно через портфели и программы проектов, а не через текущие операционные процедуры, что переводит управление проектами из

категории сугубо тактического, исполнительского инструмента в категорию стратегического механизма организационных изменений. Данное смещение статуса проектного управления согласуется с современной трактовкой PMI, рассматривающей управление проектами как часть более широкой системы создания ценности (value delivery system) организации, а не как изолированную функцию исполнения отдельных задач.

2. Эволюция методологий управления проектами: от каскадных моделей к гибким и гибридным подходам

Классическая каскадная (waterfall) модель управления проектом предполагает последовательное прохождение строго определённых фаз — инициации, планирования, исполнения, контроля и завершения — и наилучшим образом подходит для условий со стабильными, заранее определёнными требованиями, что традиционно характерно для капитального строительства и инженерных проектов. Однако в условиях высокой неопределённости и быстрой смены технологических и рыночных условий, типичных для трансформационных процессов, последовательное директивное планирование оказывается недостаточно устойчивым: согласно агрегированным отраслевым данным, в сфере информационных технологий, где трансформационные проекты особенно многочисленны, доля полностью успешных проектов составляет лишь около 31%, тогда как 50% признаются «проблемными», а 19% — неудачными.

Ответом на ограничения каскадной модели стало формирование гибких (Agile) методологий, основные принципы которых были сформулированы в «Манифесте гибкой разработки программного обеспечения» (2001 г.) и предполагают итеративную разработку, тесное взаимодействие с заказчиком и приоритет адаптивности перед жёстким следованием изначальному плану. Эмпирические данные подтверждают практическую эффективность подобного подхода: по оценке McKinsey & Company, применение принципов Agile в среднем повышает скорость реализации проектов на 20–30%. Вместе с тем гибкие методологии в чистом виде не всегда применимы к масштабным трансформационным инициативам, включающим капиталоемкие, регуляторно зависимые или инфраструктурные компоненты, что обусловило распространение гибридных подходов, сочетающих элементы предиктивного (каскадного) и адаптивного (гибкого) управления в рамках одного проекта или портфеля. Согласно отраслевым обзорам 2025–2026 годов, современные организации всё чаще осознанно сочетают предиктивные и гибкие методы в зависимости от характера конкретного компонента трансформационной программы — например, строительные компании используют цифровые панели мониторинга для отслеживания хода работ на объекте при сохранении традиционной фазовой структуры проекта в целом.

Таблица 1 — Сопоставление каскадного, гибкого и гибридного подходов к управлению проектами

Критерий	Каскадная модель	Гибкая модель (Agile)	Гибридная модель
Структура процесса	Последовательные фиксированные фазы	Короткие итерации (спринты) с регулярной обратной связью	Сочетание фазовой структуры с итеративными элементами

Критерий	Каскадная модель	Гибкая модель (Agile)	Гибридная модель
Адаптивность к изменениям	Низкая	Высокая	Средняя — высокая, в зависимости от компонента
Предсказуемость сроков и бюджета	Высокая при стабильных требованиях	Ограниченная на старте, повышается по ходу проекта	Умеренная, сочетает элементы обоих подходов
Типичная область применения	Капитальное строительство, инженерные проекты	Разработка ПО, цифровые продукты	Масштабные программы цифровой и структурной трансформации

Как показывает сопоставление, представленное в таблице 1, выбор методологии не является универсальным и должен определяться характером конкретного компонента трансформационной программы: гибридные модели на практике оказываются наиболее адекватным ответом на разнородность задач, типичную для масштабных трансформационных инициатив, объединяющих как высоконеопределённые цифровые компоненты, так и более предсказуемые инфраструктурные элементы.

3. Факторы успеха проектной деятельности в условиях трансформации

Анализ актуальных международных данных позволяет утверждать, что выбор методологии как таковой объясняет лишь часть наблюдаемой вариации результативности проектов. Так, по данным PMI, организации с высоким уровнем зрелости управления проектами — то есть систематически применяющие практики управления содержанием, бюджетом, сроками и измерением результативности, — достигают показателя успешности проектов на уровне 92%, тогда как организации с низким уровнем зрелости показывают результат лишь в 33% случаев. Разрыв в 59 процентных пунктов существенно превышает эффект, который можно было бы объяснить одним лишь выбором между каскадной, гибкой или гибридной методологией, что указывает на первостепенную значимость организационной зрелости как фактора успеха.

Вторым по значимости фактором выступает развитие управленческих компетенций проектных команд. Согласно отчёту PMI «Pulse of the Profession 2025», лишь 18% специалистов по управлению проектами демонстрируют высокий уровень деловой проницательности (business acumen), однако именно эта группа показывает на 27% более низкий уровень неудач проектов и на 5 процентных пунктов более высокий уровень достижения целей по сравнению с остальными. Наличие у команды чётко сформулированного видения успеха проекта повышает интегральный показатель восприятия успеха (Net Project Success Score) до +41 пункта против –18 пунктов при отсутствии такого видения. Значимым фактором также остаётся качество коммуникации: по оценке PMI, неэффективная коммуникация выступает основной причиной неудачи примерно в трети всех случаев провала проектов, а организации, системно развивающие коммуникативные и иные «мягкие» навыки персонала, демонстрируют более высокий уровень успеха проектов (72% против 65%) и

меньшую подверженность неконтролируемому расширению содержания проекта (28% против 40% случаев).

Третьим существенным фактором, специфичным именно для условий цифровой трансформации, выступает интеграция инструментов искусственного интеллекта в проектную деятельность. Рынок программного обеспечения для управления проектами, по оценке Mordor Intelligence, оценивается в 7,24 млрд долларов США в 2025 году с прогнозом роста до 12,02 млрд долларов США к 2030 году, при этом сегмент решений на основе искусственного интеллекта в управлении проектами растёт ещё быстрее — с 3,08 млрд долларов США в 2024 году до 3,58 млрд долларов США в 2025 году. Однако технологические возможности заметно опережают организационную готовность к их использованию: по данным PMI, лишь около 20% специалистов по управлению проектами обладают развитыми практическими навыками работы с инструментами искусственного интеллекта, что формирует дополнительный разрыв компетенций, аналогичный отмеченному выше разрыву в области деловой проницательности. Дополнительным структурным вызовом является прогнозируемый кадровый дефицит: по оценке PMI, к 2027 году глобальная потребность в специалистах по управлению проектами достигнет 87,7 млн человек при текущей базе порядка 40 млн специалистов, что предполагает возможный дефицит до 30 млн профессионалов к 2035 году.

Заключение

Проведённый анализ показывает, что в условиях трансформации экономики управление проектами закрепляется в качестве центрального стратегического инструмента организационных изменений, однако его фактическая результативность остаётся умеренной и существенно варьируется в зависимости от ряда факторов, не сводимых к простому выбору между каскадной и гибкой методологией. Результативность проектной деятельности в первую очередь определяется уровнем организационной зрелости управления проектами, развитием управленческих компетенций команд (деловой проницательности и коммуникативных навыков) и способностью организации интегрировать новые технологические инструменты, включая искусственный интеллект, в проектные процессы быстрее, чем формируется соответствующий разрыв компетенций.

На основании проведённого анализа организациям, реализующим трансформационные изменения, можно рекомендовать: переход к гибридным моделям управления проектами, сочетающим предиктивные и адаптивные элементы в зависимости от характера конкретного компонента трансформационной программы; систематическое развитие организационной зрелости управления проектами как фактора, обладающего наибольшим эмпирически подтверждённым эффектом на результативность; целевое обучение проектных команд навыкам деловой проницательности, коммуникации и работы с инструментами искусственного интеллекта; и заблаговременное планирование кадрового обеспечения проектной деятельности с учётом прогнозируемого глобального дефицита квалифицированных специалистов. Перспективным направлением дальнейших исследований представляется эмпирическая проверка сформулированных положений на материале конкретных секторов и стран с переходной (трансформационной) экономикой, включая государства Центральной Азии.

Список литературы

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). — 7th ed. — Newtown Square, PA: PMI, 2021.
2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: учебное пособие. — М.: Омега-Л.
3. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес».
4. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. — Hoboken, NJ: Wiley.
5. Полтерович В.М. Элементы теории реформ. — М.: Экономика, 2007.
6. Beck K. et al. Manifesto for Agile Software Development [Электронный ресурс]. — 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 17.06.2026).
7. Kurtz C.F., Snowden D.J. The new dynamics of strategy: Sense-making in a complex and complicated world // IBM Systems Journal. — 2003. — Vol. 42, No. 3. — P. 462–483.
8. PM Study Circle. Project Management Statistics 2025-26: Success Rates, Trends & KPIs [Электронный ресурс]. URL: <https://pmstudycircle.com/project-management-statistics/> (дата обращения: 17.06.2026).
9. ProProfs Project. Project Management Statistics & Trends for 2026: The Future of Projects [Электронный ресурс]. URL: <https://www.proprofsproject.com/blog/project-management-statistics/> (дата обращения: 17.06.2026).
10. Plaky. Project Management Statistics and Trends for 2026 [Электронный ресурс]. URL: <https://plaky.com/learn/project-management/project-management-statistics/> (дата обращения: 17.06.2026).
11. Institute of Project Management. PMI Pulse of the Profession 2025 Report [Электронный ресурс]. URL: <https://instituteprojectmanagement.com/blog/pulse-of-the-profession-report/> (дата обращения: 17.06.2026).
12. monday.com. 110+ project management statistics and trends for 2026 [Электронный ресурс]. URL: <https://monday.com/blog/project-management/project-management-statistics/> (дата обращения: 17.06.2026).
13. The Business Dive. 35+ Mind-Blowing Project Management Statistics for 2026 [Электронный ресурс]. URL: <https://thebusinessdive.com/project-management-statistics> (дата обращения: 17.06.2026).
14. APMC. 110+ project management statistics and trends for 2025 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.apmc.center/post/110-project-management-statistics-and-trends-for-2025> (дата обращения: 17.06.2026).