



МИССИЯ ЖУРНАЛА

Объединить научные исследования, инновационные идеи и практические кейсы для повышения эффективности проектной деятельности и создания ценности для организаций в различных отраслях экономики.



MISSION

To combine scientific research, innovative ideas, and practical cases to improve project activities efficiency and create value for organizations in various industries.



ФОКУС ЖУРНАЛА

- освещение современных подходов и методов проектного управления;
- исследования в области управления изменениями и рисками;
- лучшие практики и кейсы успешной реализации проектов;
- актуальные инструменты и технологии, применяемые в проектном управлении.



FOCUS

- coverage of modern approaches and project management methods;
- research in the field of change and risk management;
- best practices and cases of successful project implementation;
- modern tools and technologies used in project management.



ЗАДАЧИ ЖУРНАЛА

- публикация научных и практических статей по проектному управлению, отражающих как теоретические исследования, так и практические кейсы;
- обзор и анализ актуальных методологий и инструментов, применяемых в различных отраслях проектного менеджмента;
- предоставление площадки для обсуждения инновационных подходов и решений, которые помогут улучшить проектную деятельность на практике;
- содействие обмену опытом между академическим сообществом и практиками, при создании условий для эффективного диалога между исследователями и руководителями проектов;
- продвижение этических и устойчивых практик управления проектами;
- формирование культуры управления проектами в организациях с внедрением в практику лучших подходов и стратегических решений, которые способствуют долгосрочному успеху проектов.



OBJECTIVES

- publishing scientific and practical articles on project management, reflecting both theoretical research and practical cases;
- reviewing and analysing modern methodologies and tools used in various branches of project management;
- providing a platform for discussing innovative approaches and solutions that will help to improve project activities in practice;
- facilitating experience exchange between the academic community and practitioners, creating conditions for an effective dialog among researchers and project managers;
- promoting ethical and sustainable project management practices;
- building a project management culture in organisations implementing best approaches and strategic solutions that contribute to the long-term success of projects.



ОБ ИЗДАНИИ / ABOUT THE JOURNAL



ISSN 3034-6916 (print)
ISSN 3033-571X (online)



DOI 10.26425/3034-6916

Подп. в печ. / Signed to print 16.04.2026 г.
Формат / Format 60×90/8
Объем / Size is 11,0 печ. л. / printed sheets
Тираж / Circulation 1 000 экз. / copies
(первый завод / the first factory 96 экз. / opies)
Заказ / Print order № 49_T

Статьи доступны по лицензии Creative Commons Attribution 4.0. International (CC BY 4.0)
Articles are available under license Creative Commons Attribution 4.0. International (CC BY 4.0)



УЧРЕДИТЕЛИ / FOUNDERS

ФГБОУ ВО «Государственный университет
управления»
State University of Management

Ассоциация специалистов и организаций
в области управления проектами «Ассоциация
управления проектами «СОВНЕТ»
Project Management Association "SOVNET", Moscow,
Russia



Зарегистрировано в Роскомнадзоре
Свидетельство ПИ № ФС 77 — 89040
от 07.02.2025 г.
Registered in the Roskomnadzor
Certificate PI No. FS77 — 89040 from
07.02.2025



ИЗДАТЕЛЬСТВО/РЕДАКЦИЯ / PUBLISHIN/EDITORIAL OFFICE



ФГБОУ ВО «Государственный
университет управления» 109542, г.
Москва, Рязанский проспект, д. 99
State University of Management
Ryazanskiy Prospect, 99
Moscow, 109542, Russia



E-mail: izdat.guu@yandex.ru



Сайт / Website
<http://www.vestnikpu.guu.ru>



Возрастные ограничения /
Age restrictions



ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

Строев В.В.

д-р экон. наук, проф.,
Государственный университет управления,
г. Москва, Россия



ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА (по научной части)

Брюханов Д.Ю.

канд. экон. наук, доц.,
Государственный университет управления,
г. Москва, Россия



ПЕРВЫЙ ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА (по практической части)

Романова М.В.

канд. экон. наук, доц.,
Ассоциация управления проектами
«COVNET», г. Москва, Россия

ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА

Терпугов А.Е.

канд. экон. наук, доц.,
Государственный университет управления
г. Москва, Россия

Ципес Г.Л.

канд. экон. наук,
Ассоциация управления проектами
«COVNET», г. Москва, Россия

Брикошина И.С.

канд. экон. наук, доц.,
Государственный университет управления
г. Москва, Россия

Халимон Е.А.

канд. экон. наук, доц.,
Государственный университет управления
г. Москва, Россия

Полковников А.В.

Ассоциация управления проектами
«COVNET», г. Москва, Россия

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Товб А.С. (Председатель)

Ассоциация управления
проектами «COVNET», г. Москва, Россия

Строев В.В.

д-р экон. наук, проф., Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Брюханов Д.Ю.

канд. экон. наук, доц., Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Терпугов А.Е.

канд. экон. наук, доц., Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Романова М.В.

канд. экон. наук, доц., Ассоциация управления
проектами «COVNET», г. Москва, Россия

Брикошина И.С.

канд. экон. наук, доц., Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Ципес Г.Л.

канд. экон. наук, Ассоциация управления проектами
«COVNET», г. Москва, Россия

Халимон Е.А.

канд. экон. наук, доц., Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Долматович И. А.

д-р экон. наук, проф., Государственный университет
управления, г. Москва, Россия

Полковников А.В.

Ассоциация управления проектами «COVNET»,
г. Москва, Россия

Гаркуша Н.С.

д-р пед. наук, проф., Высшая школа государственного
управления Российской академии народного
хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, г. Москва, Россия

Гельруд Я.Д.

д-р техн. наук, доц., Южно-Уральский государственный
университет, г. Челябинск, Россия

Апенько С.Н.

д-р экон. наук, проф., Омский государственный
университет имени Ф.М. Достоевского, г. Омск, Россия

Полевой С.А.

д-р техн. наук, доц., Финансовый университет при
Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

Сандлер Д.Г.

д-р экон. наук, доц., Уральский федеральный
университет имени первого Президента России
Б.Н. Ельцина, г. Екатеринбург, Россия

Неизвестный С.И.

д-р техн. наук, проф., Финансовый университет
при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Россия

Леонтьев Н.Я.

д-р экон. наук, доц., Нижегородский государственный
технический университет имени Р.Е. Алексеева,
г. Нижний Новгород, Россия



Ответственный за выпуск: Алексеева Л.Н.

Редактор: Капарчук А.Д.

Выпускающий редактор и компьютерная верстка: Гусева Е.А.

Технический редактор: Волкова А.Р.



Все публикуемые статьи прошли
обязательную процедуру
рецензирования

Vestnik proektnogo upravleniya / Journal of Project Management (Russia)

Scientific and practical journal

Volume 2, Issue 1, 2026



EDITOR-IN-CHIEF

Stroe V.V.

Doctor of Economic Sciences., Prof.
State University of Management,
Moscow, Russia



FIRST DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF (for Scientific Part)

Bryukhanov D.Yu.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.
State University of Management,
Moscow, Russia



FIRST DEPUTY EDITOR-IN-CHIEF (for Practical Part)

Romanova M.V.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.
Project Management Association "SOVNET",
Moscow, Russia

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEF

Terpugov A.E.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management,
Moscow, Russia

Tsipes G.L.

Candidate of Economic Sciences,
Project Management Association "SOVNET",
Moscow, Russia

Brikoshina I.S.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management,
Moscow, Russia

Khalimon E.A.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management,
Moscow, Russia

Polkovnikov A.V.

Project Management Association "SOVNET",
Moscow, Russia

EDITORIAL BOARD

Tovb A.S. (Chairman)

Project Management Association
"SOVNET", Moscow, Russia

Stroe V.V.

Doctor of Economic Sciences, Prof., State University
of Management, Moscow, Russia

Bryukhanov D.Yu.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management, Moscow, Russia

Terpugov A.E.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management, Moscow, Russia

Romanova M.V.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof., Project
Management Association "SOVNET", Moscow, Russia

Brikoshina I.S.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management, Moscow, Russia

Tsipes G.L.

Candidate of Economic Sciences, Project Management
Association "SOVNET", Moscow, Russia

Khalimon E.A.

Candidate of Economic Sciences, Assoc. Prof.,
State University of Management, Moscow, Russia

Dolmatovich I.A.

Doctor of Economic Sciences, Prof., State University
of Management, Moscow, Russia

Polkovnikov A.V.

Project Management Association "SOVNET",
Moscow, Russia

Garkusha N.S.

Doctor of Pedagogical Sciences, Prof.,
Graduate School of Public Management of the Russian
Presidential Academy of National Economy and Public
Administration, Moscow, Russia

Gelrud Ya.D.

Doctor of Engineering Sciences, Assoc. Prof.,
South Ural State University, Chelyabinsk, Russia

Apenko S.N.

Doctor of Economic Sciences, Prof., Dostoevsky Omsk
State University, Omsk, Russia

Polevoj S.A.

Doctor of Engineering Sciences, Assoc. Prof., Financial
University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, Russia

Sandler D.G.

Doctor of Economic Sciences, Assoc. Prof., Ural Federal
University named after the First President of Russia
B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

Neizvestny S.I.

Doctor of Engineering Sciences., Prof., Financial
University under the Government of the Russian
Federation, Moscow, Russia

Leontyev N.Ya.

Doctor of Economic Sciences, Assoc. Prof., Nizhny
Novgorod State Technical University, Nizhny
Novgorod, Russia



Responsible for issue: Alekseeva L.N.

Editor: Kaparchuk A.D.

Executive editor and desktop publishing: Guseva E.A.

Technical editor: Volkova A.R.



All published articles have
undergone a mandatory
review process

СОДЕРЖАНИЕ



ОПЫТ И ПРАКТИКА

5

Аналитический обзор современных моделей зрелости управления проектной деятельностью

Ким Ю.В., Попов В.Б.

16

Влияние технологий искусственного интеллекта на успешность проектов системной интеграции информационных систем

Пашенко Д.С.

27

Проекты в Узбекистане: 7 культурных особенностей, формирующих контекст управления проектом

Алферов П.А., Калинин В.Р., Симуткина Е.Н.

36

Особенности формирования и управления портфелем проектов стратегических инициатив — проектов, направленных на достижение стратегических целей

Шамгунов Р.Н.



ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

44

Практикоориентированный подход к реализации проектов изменений в российских компаниях через консалтинговые проекты

Цымбал А.А., Винокуров И.В.

54

Сравнение моделей зрелости проектного управления РММ и ОРМЗ

Клименко О.А., Фомина Ю.А., Юртайкин Т.А., Попов А.А.

63

Роль неявных и продуктовых знаний в проектном управлении

Ященко Ю.Г., Неизвестный С.И.



НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ И ОБЗОРЫ

77

Устойчивое проектное управление в нефтегазовом секторе Алжира в логике ESG: научно-прикладной анализ

Брюханов Д.Ю., Долматович И.А., Бензин Х.



НОВОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

87

В мире управления

Артонкина Н.В.

90

Календарь международных мероприятий по управлению проектами

CONTENTS



EXPERIENCE AND PRACTICE

- 5** **An analytical review of modern maturity models of project management**
I.V. Kim, V.B. Popov
- 16** **The impact of ai technologies on the development of system integration**
D.S. Pashchenko
- 27** **Projects in Uzbekistan: 7 cultural features shaping the project management context**
P.A. Alferov, V.R. Kalinin, E.N. Simutkina
- 36** **Features of forming and managing a portfolio of strategic initiatives (projects aimed at achieving strategic goals)**
R.N. Shamgunov



THEORY AND METHODOLOGY

- 44** **A practice-oriented approach to implementing change projects in Russian companies through consulting projects**
A.A. Tsymbal, I.V. Vinokurov
- 54** **Comparison of the PMMM and ORM3 project management maturity models**
O.A. Klimenko, Yu.A. Fomina, T.A. Yurtaykin, A.A. Popov
- 63** **The role of tacit and product knowledge in project management**
Yu.G. Yashchenko, S.I. Neizvestny



SCIENTIFIC RESEARCH AND REVIEW

- 77** **Sustainable project management in Algeria's oil and gas sector in the ESG logic: a scientific and applied analysis**
D.Yu. Bryukhanov, I.A. Dolmatovich, Kh.Benzin



NEWS OF PROJECT MANAGEMENT

- 87** **In the world of management**
N.V. Artonkina
- 90** **Calendar of international events on project management**

Аналитический обзор современных моделей зрелости управления проектной деятельностью



Ссылка на статью

**Ким Юрий Владимирович¹**

Генеральный директор

ORCID: 0009-0003-9173-9408

ykim@isopm.ru

**Попов Вячеслав Борисович¹**

Канд. экон. наук, зам. генерального директора

ORCID: 0009-0006-2566-6740

vpopov@isopm.ru

¹Автономная некоммерческая организация «Центр оценки и развития проектного управления», г. Москва, Россия

Поступила в редакцию
15.01.2026Доработана
18.02.2026Принята к публикации
19.02.2026

Открытый доступ

Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)

АННОТАЦИЯ

Рассмотрены ключевые аспекты моделей зрелости проектного управления, их классификация, методы оценки и практическая значимость для бизнеса. Проанализированы подходы международных и национальных стандартов к определению проектной деятельности, описан процесс диагностики системы управления проектами, включая этапы выбора модели, сбора данных и разработки плана развития.

Особое внимание уделено применению моделей зрелости для оценки текущего состояния, планирования трансформации, обоснования инвестиций, сертификации и бенчмаркинга. Подчеркнуто, что систематическое использование данных фреймворков позволяет синхронизировать проекты со стратегией, повысить предсказуемость результатов и выстроить культуру непрерывного совершенствования.

Рассмотрены сценарии выявления «узких мест», формирования дорожных карт и оценки эффективности изменений. Отмечена роль диагностики как инструмента снижения проектных рисков. Показано, как адаптация фреймворков под отраслевую специфику обеспечивает реалистичность целевых показателей. Обозначены верхнеуровневые шаги для внедрения системы управления проектной деятельностью. Рекомендации адресованы как организациям на начальном этапе, так и зрелым компаниям.

Настоящее исследование будет полезно руководителям, ответственным за развитие проектной деятельности, представителям проектных офисов и профильных служб.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

проектное управление, модели зрелости, оценка зрелости, управление проектной деятельностью, система управления проектами, СУПД, зрелость организации, диагностика проектного управления, ПМ СТАНДАРТ, ИСО ПМ, ЦОРПУ, IPMA Delta, РЗМЗ, ОРМЗ, бенчмаркинг проектов

ЦИТИРОВАНИЕ

Ким Ю.В., Попов В.Б. Аналитический обзор современных моделей зрелости управления проектной деятельностью // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 6-15

© Ким Ю.В., Попов В.Б., 2026.

An analytical review of modern maturity models of project management

[Link to the article](#)**Iurii V. Kim¹**

Chief Director

ORCID: 0009-0003-9173-9408

ykim@isopm.ru

**Vyacheslav B. Popov¹**

Cand. Sci. (Econ.), Deputy Director

ORCID: 0009-0006-2566-6740

vpopov@isopm.ru

¹Center for Assessment and Development of Project Management,
Moscow, Russia

Received
15.01.2026Revised
18.02.2026Accepted
19.02.2026

Open access

CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

ABSTRACT

The key aspects of project management maturity models, their classification, assessment methods, and practical significance for business are studied. The approaches of international and national standards to the project activities concept have been analyzed, and the process of project management system diagnostics has been described, including the stages of model selection, data collection, and plan development.

Special attention has been paid to the application of maturity models for assessing the current state, planning transformation, investment justification, certification, and benchmarking. It has been emphasized that the systematic use of these frameworks makes it possible to synchronize projects with strategy, increase the predictability of results and build a culture of continuous improvement.

Scenarios for identifying "bottlenecks", forming roadmaps, and evaluating the effectiveness of changes have been considered. The role of diagnostics as a tool for reducing project risks has been noted. It has been shown how frameworks adaptation to industry specifics ensures the realism of the targets. The top-level steps for the project management system implementation have been outlined. The recommendations are addressed to both companies at the initial stage and mature companies.

The study will be useful for managers responsible for project activities development, project offices representatives, and specialized services.

KEYWORDS

project management, maturity models, maturity assessment, project activity management, project management system, Center for Assessment and Development of Project Management, project management system, organizational maturity, project management diagnostics, PM STANDARD, ISO PM, IPMA Delta, P3M3, OPM3, project benchmarking

FOR CITATION

Kim I.V., Popov V.B. (2026) An analytical review of modern maturity models of project management. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 6-15.

ВВЕДЕНИЕ

В современном деловом мире управление проектами представляет собой ключевую часть концепции менеджмента организации, применение которой дает возможность использовать свои знания, умения, инструменты и методы для достижения стратегических целей и задач. В системе управления проектами особое значение имеет оценка уровня зрелости (системы управления проектами или системы менеджмента проектной деятельности), которая позволяет определить степень развития и совершенства системы управления проектами в организации.

Необходимо сделать несколько важных оговорок. Обсуждая проектную деятельность, систему управления проектной деятельностью (проектами, программами, портфелями проектов и программ), систему оценки зрелости систем управления проектами в организации, авторы встают на тонкий методологический и терминологический лед. По многим терминам приходится давать оговорки, соблюдать условности и делать упрощения (пояснения в скобках), чтобы не быть обвиненными в неточности или недостаточной выверенности подходов и описаний.

В настоящем исследовании у авторов нет задачи быть предельно научно или методически точными, но есть задача познакомить широкий круг читателей, для которых важен этот вопрос, с текущим состоянием подходов к оценке зрелости проектного управления в организациях: что представляют собой эти подходы, как они могут быть организованы, что видится самым важным, для чего организациям важно об этом знать. Далее мы будем руководствоваться тезисом «о терминах не спорят, о терминах договариваются».

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОЕКТНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Чтобы рассуждать о системе проектного управления, зрелости проектного управления в организации, оценивать эту деятельность или систему управления проектной деятельностью в организации, нам кажется важным попробовать очертить определение проектной деятельности, как она определена в профессиональной среде.

Анализ международных источников (Институт проектного управления (англ. Project Management Institute, далее — PMI), Международная ассоциация управления проектами (англ. International Project Management Association, далее — IPMA), Международная организация по стандартизации (англ. International Organization for Standardization, далее — ISO) и национальных (ГОСТ Р) стандартов в области управления проектами показывает

парадоксальную ситуацию — отсутствие строгого, единого и формализованного определения проектной деятельности. Хотя стандарты описывают ключевые аспекты и принципы организации проектной деятельности и управления проектами, трактовки могут различаться в зависимости от контекста, целей документа или стандарта и подхода разработчика. При этом через описание этих аспектов, принципов или подходов формируется понимание того, что такое проектная деятельность в организации и как может быть выстроена система управления ею.

PMI фокусируется на управлении конкретными проектами, а не на проектной деятельности в целом. В PMBOK (англ. Project Management Body of Knowledge) проект определяется как «временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата». Однако понятие проектной деятельности в стандартах PMI явно не раскрывается.

IPMA концентрируется на компетентности организации в проектной деятельности (стандарт IPMA Organisational Competence Baseline, далее — OCB)¹. OCB описывает требования к компетентности организации в осуществлении проектной деятельности (проекты, программы, портфели проектов и программ), но не дает универсального определения самой проектной деятельности.

ISO также не дает единого определения проектной деятельности. Например, в ISO 21500:2012 проект описывается как «уникальный набор процессов, включающий координированные и контролируемые операции с датой начала и завершения, предпринимаемые для достижения цели»². Однако понятие проектной деятельности в этом стандарте не раскрывается. В более поздних документах, таких как ISO 21502:2020, акцент делается на процессах управления проектами, программами и портфелями, но не на общей концепции проектной деятельности³.

AXELOS (владелец стандарта PRINCE2) также фокусируется на методологии управления проектами, а не на определении проектной деятельности в широком смысле. В PRINCE2 проект рассматривается как способ внесения изменений, но общее понятие проектной деятельности не формализуется.

Ближе всего к определению проектной деятельности подошли российские национальные стандарты (ГОСТ Р) в области проектного управления. Здесь ситуация несколько иная. Например, в ГОСТ Р 58184-2018 «Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения» проектная деятельность определяется как «деятельность, связанная с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ)»⁴. Уточняется, что проектная деятельность осуществляется в организации в виде проектов, которые

В системе управления проектами особое значение имеет оценка уровня зрелости (системы управления проектами или системы менеджмента проектной деятельности), которая позволяет определить степень развития и совершенства системы управления проектами в организации.

могут объединяться в программы и портфели проектов, и включает связанные мероприятия. В начале документа дано определение управления проектной деятельностью (инициирование, подготовка, ...), а затем комментарий, определяющий ее. Нашей целью является не выступить «методологическими занудами», а попробовать «договориться».

Однако даже в ГОСТ Р акцент делается на системе менеджмента проектной деятельности, а не на универсальном определении самой деятельности вне контекста организации. Это означает, что определение остается привязанным к конкретному стандарту и его целям.

Несмотря на отсутствие единого, строго формализованного определения «проектной деятельности» в ключевых международных (PMI, IPMA, ISO, AXELOS) и национальных (ГОСТ Р) стандартах, сложилось устойчивое понимание ее сути и подходов к организации управления проектной деятельностью (управление проектами, система управления проектами, система менеджмента проектной деятельности).

Это понимание базируется на следующих ключевых положениях:

1) специфическая форма организации деятельности — проектная деятельность реализуется через четко очерченные единицы-проекты, программы и портфели проектов, и именно эта организационная форма придает ей структурированность и управляемость;

2) набор отличительных характеристик — деятельность признается проектной благодаря ряду устойчивых признаков:

- ограниченности во времени (наличие четких дат начала и завершения);
- уникальность результата (создание нового продукта, услуги или изменения);
- целенаправленность (ориентация на достижение конкретной цели);
- ограниченность ресурсов и сроков;
- координированность и контролируемость процессов;

3) системный характер — поскольку проектная деятельность разворачивается в рамках проектов, программ и портфелей, она неизбежно требует системной организации, то есть системы управления проектной деятельностью (далее — СУПД), которая включает:

- процессы и методологии управления;
- роли и компетенции участников;

- инструменты планирования и контроля;
- механизмы интеграции с операционной деятельностью организации;

4) возможность оценки и развития — наличие устоявшихся практик, стандартов и измеримых характеристик позволяет:

- оценивать эффективность проектной деятельности (через KPI, метрики успеха, соответствие стандартам);
- выявлять зоны роста и внедрять улучшения;
- развивать культуру проектного управления в организации.

Отсутствие универсального определения не препятствует практическому применению концепции проектной деятельности. Напротив, сложившаяся совокупность стандартов, организационных форм и отличительных признаков создает прочную основу для построения, оценки и развития системы управления проектной деятельностью в организациях любого масштаба и сферы. Это делает проектный подход не абстрактной теорией, а рабочим инструментом достижения стратегических целей. Далее в рамках настоящего исследования под проектной деятельностью мы будем понимать деятельность организации, реализуемую в формате проектов, программ и портфелей проектов, а системой управления проектной деятельностью будем называть набор процессов, ролей, компетенций, инструментов и методологий, связанных с инициированием, подготовкой, реализацией и завершением проектов (программ).

ПРОМЕЖУТОЧНОЕ РЕЗЮМЕ

Несмотря на отсутствие единого формализованного определения «проектной деятельности» в международных (PMI, IPMA, ISO, PRINCE2) и национальных стандартах, сложилось устойчивое профессиональное понимание ее сути. Для дальнейшего погружения в оценку зрелости проектного управления мы составили табл. 1.

Зрелость проектной деятельности — это текущая степень развития, стандартизации и интеграции проектных практик в организационную культуру, измеримая характеристика, отражающая способность организации последовательно достигать целей через проекты. Зрелость проектного управления в организации может быть также определена как способность организации отбирать проекты

Уровень концептуализации	Содержание
Проектная деятельность	Деятельность организации, реализуемая в формате проектов, программ и портфелей, временных, целенаправленных усилий по созданию уникальных результатов в условиях ресурсных ограничений
Управление проектной деятельностью	Процесс инициирования, планирования, реализации и завершения проектов через координированные и контролируемые операции
СУПД	Интегрированный набор процессов, ролей, компетенций, инструментов и методологий, обеспечивающих системную организацию и осуществление проектной деятельности в рамках реализации стратегии организации

Таблица 1 . Ключевые определения проектной деятельности согласно национальным и международным стандартам
Составлено авторами по материалам исследования

и управлять ими таким образом, чтобы это максимально эффективно поддерживало достижение ее стратегических целей. Основой для понимания зрелости являются различные модели, разработанные международными сообществами управления проектами (Институт программной инженерии (англ. Software Engineering Institute, SEI), PMI, IPMA, Open Geospatial Consortium (OGC), ISO), которые установили, что организации с более высоким уровнем зрелости управления имеют больше шансов завершать свои проекты успешно.

Оценка зрелости, по сути, представляет собой диагностику текущего состояния СУПД по критериям процессов, компетенций, инструментов и результативности с целью выявления зон роста и формирования дорожной карты развития.

Модель зрелости проектного управления — это структурированный подход к оценке степени развития (зрелости, уровня развития, степени совершенства, компетентности) проектной деятельности по ключевым направлениям: процессы, команды, технологии и управление. Она помогает понять текущее состояние проектной деятельности, проектного управления в организации, стабильность, предсказуемость, управляемость, эффективность проектов (программ и портфелей), а также определить пути улучшения для ускорения роста и масштабирования организации.

Существует несколько основных типов моделей зрелости, которые различаются по способу структурирования критериев оценки и графическому отображению результатов.

1. Уровневые модели. Эти модели отражают последовательные ступени или уровни развития компании в части организации проектной деятельности. К ним относятся:

- Модель Керцнера (англ. Project Management Maturity Model, PMMM) включает пять уровней: терминология, общие процессы, единая методология, бенчмаркинг, непрерывное улучшение⁵;
- Модель Беркли (англ. Project Management Maturity Model, PM Maturity) также включает пять уровней: начальный, индивидуальное планирование проектов, управление, интеграция, совершенствование⁵.

2. Непрерывные модели. Примером является ОРМЗ (Organizational Project Management Maturity Model), разработанная PMI в 2003 г.: она описывает, каким образом можно сформировать изменения в трех сферах управления проектами посредством планирования, типизации, управления и усовершенствования проектной деятельности. В непрерывной модели оценивается общая степень зрелости управления проектами, и акцент делается на объекты управления и разработку рекомендаций по выбору приоритета их развития.

3. Лепестковые модели. Примером является модель Р. Гарайса, которая комплексно оценивает систему управления проектами, начиная с организационной структуры, особенностей деятельности организации и оценки уровня профессионального развития персонала⁵.

4. Иерархические модели. К ним относятся:

- разработанная IPMA модель компетентности организации в проектной деятельности IPMA Delta®, которая интегрально оценивает все аспекты проектной деятельности организации, включая ее проектную культуру и соответствие стратегии, и базируется на международных стандартах IPMA, в первую очередь IPMA OCB, а также на IPMA ICB (англ. Individual Competence Baseline) и IPMA PEB (англ. Project Excellence Baseline);
- модель «ИСО ПМ» («ИСО Проектный менеджмент»), разработанная автономной некоммерческой организацией «Центр оценки и развития проектного управления» на основе российских и международных стандартов (ГОСТ Р 58184-2018, ГОСТ Р ИСО 21500-2014, ISO 21500:2021 и др.)^{4,8,9}.

Известные модели зрелости, помимо приведенных выше:

- CMMI® (англ. Capability Maturity Model Integration) — интегрированная модель зрелости, позволяющая оценивать зрелость не только зрелость процессов разработки, но и других процессов уровня организации⁷;
- РЗМЗ® (англ. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) — модель, разработанная Министерством государственной торговли Великобритании, описывает воздействия, которые могут быть связаны с проектной деятельностью в границах бизнес-процессов предприятия;
- PM2 (англ. Project Management Process Maturity Model) — модель, разработанная Ю.Х. Квак и С.В. Иббс, базируется на международном своде правил проектного управления PMBOK® Guide;
- MINCE (англ. Maturity INcrements IN Controlled Environments) — инкрементная модель зрелости в контролируемой среде, разработанная Р. Мейснером, основывается на EFQM (англ. European Foundation for Quality Management).

Оценка зрелости системы проектного управления включает несколько этапов:

- определение целей оценки — установление целей, для которых проводится оценка уровня зрелости;
- выбор модели зрелости — выбор подходящей модели для оценки (IPMA Delta®, «ИСО ПМ», ОРМЗ, CMMI, PMMM, РЗМЗ® и др.)^{6,7};
- формирование команды — создание команды, которая будет проводить оценку (это может быть как команда

Зрелость проектной деятельности — это текущая степень развития, стандартизации и интеграции проектных практик в организационную культуру, измеримая характеристика, отражающая способность организации последовательно достигать целей через проекты.

только из сотрудников организации, так и внешние аудиторы/ассессоры/консультанты, а также гибридная команда, состоящая из внутренних и внешних участников);

- разработка инструментов для оценки — создание анкет, чек-листов и других инструментов для сбора данных;
- сбор информации и проведение предварительного анализа — сбор и анализ информации о текущем состоянии системы управления проектами;
- проведение оценки — сбор данных по ключевым областям управления проектами;
- обработка результатов — анализ полученных данных и сопоставление с эталонной моделью;
- разработка плана действий — реализация рекомендаций по улучшению системы управления проектами.

Методики оценки уровня зрелости обычно включают анкетирование ключевых участников процессов, анализ документации и процедур, интервью с руководителями и сопоставление с эталонной моделью зрелости. Результаты диагностики должны быть привязаны к целям развития компании — от текущего состояния до запланированного перехода на более высокий уровень.

Важно учитывать, что оценка зрелости компании в области управления проектами означает оценку ее возможности выбирать проекты и управлять ими так, чтобы максимально результативно гарантировать результат и обеспечивать достижение стратегических целей бизнеса. Оценка зрелости управления проектами необходима организациям по нескольким причинам, которые часто присутствуют одновременно или пересекаются друг с другом.

Полезность оценки:

- определение текущего состояния позволяет получить объективную картину текущего уровня зрелости системы управления проектами;
- выявление сильных и слабых сторон помогает определить какие области управления проектами работают эффективно, а какие нуждаются в улучшении;
- определение направлений развития позволяет наметить конкретные шаги по совершенствованию системы управления проектами;
- сравнение с лучшими практиками дает возможность сравнить свою систему управления с международными стандартами и лучшими практиками;
- повышение эффективности способствует улучшению процессов управления, что ведет к более эффективному использованию ресурсов.

Причины проведения оценки:

- необходимость в стандартизации при отсутствии единых стандартов и процессов управления проектами;
- проблемы с выполнением проектов при частых срывах сроков, превышении бюджета, низком качестве результатов;
- рост числа проектов при увеличении количества проектов, требующих системного подхода к управлению;
- желание повысить конкурентоспособность при стремлении к лучшим результатам и позиционированию на рынке как организации с высоким уровнем управления проектами;
- требования заказчиков и партнеров при необходимости соответствовать требованиям внешних сторон в части управления проектами;

Решение конкретных проблем может выглядеть следующим образом:

- снижение рисков — оценка позволяет выявить области с высоким уровнем риска и разработать меры по их снижению;
- улучшение коммуникации помогает наладить взаимодействие между различными подразделениями и участниками проектов;
- оптимизация ресурсов позволяет более эффективно использовать имеющиеся ресурсы и избежать дублирования усилий;
- повышение удовлетворенности клиентов — улучшение качества результатов проектов ведет к повышению удовлетворенности клиентов;
- создание основы для автоматизации — выявленные процессы могут быть автоматизированы с использованием специализированных систем управления проектами.

ПРАКТИЧЕСКИЕ КЕЙСЫ

Мы попробовали перегруппировать причины и полезности применения оценки зрелости проектного управления и модели оценки зрелости по разным целям организации в виде условных практических кейсов. Модели зрелости — это не просто инструменты измерения, а практические фреймворки для трансформации системы управления проектами. Ниже приводим конкретные применения (кейсы), сгруппированные по целям организации.

Диагностика текущего состояния СУПД рассмотрена в табл. 2.

Действие	Как это работает	Примеры моделей
Самооценка	Команда заполняет опросник по критериям модели (процессы, компетенции, инструменты, результаты)	Все модели
Внешний аудит	Аккредитованный ассессор проводит интервью, анализирует документы, дает объективную оценку	IPMA Delta®, P3M3®, «ИСО ПМ»
Выявление «узких мест»	Визуализация разрывов между текущим и целевым уровнем по измерениям («лепесткам»)	P3M3® (лепестковая диаграмма), «ИСО ПМ»

Таблица 2. Варианты диагностики текущего состояния системы управления проектной деятельности организации
Составлено авторами по материалам источника⁶

Таблица 3. Сценарии планирования развития СУПД в разных моделях зрелости
Составлено авторами по материалам источников^{5,6}

Тип модели	Как используется для планирования
Уровневые (Керцнер, Беркли)	Четкая последовательность шагов: «Чтобы перейти с уровня 2 на 3, нужно внедрить единую методологию и шаблоны»
Непрерывные (ОРМЗ)	Гибкий выбор приоритетов: «Мы можем развивать управление рисками независимо от управления коммуникациями»
Лепестковые (РЗМЗ®)	Балансированное развитие: «Наша “лепестковая” диаграмма неравномерна-сначала выровняем процессы, потом компетенции»
Иерархические (IPMA Delta®, ИСО ПМ)	Системный подход: «Развиваем функции — процессы — объекты управления одновременно, но с разной интенсивностью»

Практический результат заключается в следующем: «Мы находимся на уровне 2 по управлению портфелем, но на уровне 4 — по управлению отдельными проектами. Требуется срочно развивать стратегическое управление, связь портфелей со стратегией организации».

Планирование развития и трансформации СУПД приведено в табл. 3.

Практический результат состоит в следующем: дорожная карта на два-три года с конкретными инициативами («внедрить ERP для управления портфелем к концу 2026 г.»).

Модели зрелости позволяют перевести абстрактные «нужно улучшить управление проектами» в бизнес-кейс (табл. 4).

Рассмотрим сценарии сертификации и подтверждения компетентности организации в реализации проектной деятельности (табл. 5).

Практический результат заключается в следующем: сертификат IPMA Delta® или «ИСО ПМ» становится конкурентным преимуществом при участии в тендере на строительство инфраструктурного объекта.

Рассмотрим сценарии бенчмаркинга и проведем сравнение с отраслью по эффективности реализации проектной деятельности (табл. 6).

Модели зрелости позволяют измерить и поддерживать прогресс после внедрения улучшений:

Таблица 4. Аргументация применения модели зрелости СУПД для обоснования инвестиции и поддержки со стороны руководства
Составлено авторами по материалам исследования

Аргумент для руководства	Как модель помогает
«Мы теряем 15 % бюджета из-за отсутствия управления рисками»	Сравнение с отраслевыми бенчмарками (например, по данным PMI, организации уровня 4 теряют < 5 %)
«Нам нужен централизованный проектный офис (англ. Project Management Office, PMO)»	Модель показывает, что переход с уровня 2 на уровень 3 невозможен без формализованной структуры
«Инвестиции окупятся за 18 месяцев»	Расчет на основе метрик зрелости: снижение количества проваленных проектов на 30 % — экономия 50 млн руб./год

Таблица 5. Сценарии сертификации СУПД в разных моделях оценки зрелости
Составлено авторами по материалам источников^{6,7}

Модель	Возможность сертификации	Для чего
IPMA Delta®	Официальная международная сертификация соответствия компетентности организации в проектной деятельности одному из пяти классов (начальный, определенный, стандартизированный, управляемый, оптимизируемый). В Российской Федерации осуществляется Ассоциацией «СОВНЕТ»	Для комплексной оценки реальной успешности и потенциальной способности организации, обеспечения конкурентоспособности и подтверждения репутации осуществлять проектную деятельность в соответствии со стратегией
РЗМЗ®	Оценка проводится аккредитованным ассессором AXELOS	Для подтверждения соответствия британским стандартам
СММИ	Сертификация по уровням 1–5 (особенно в информационных технологиях и оборонно-промышленном комплексе)	Для работы с американскими заказчиками
ИСО ПМ (ЦОРПУ)	Внутренняя или внешняя оценка по российским стандартам и лучшим российским практикам проектного управления	Для соответствия требованиям ISO и ГОСТ Р в области проектной деятельности

- до трансформации (2024 г.) — уровень 2 по Керцнеру, отдельные процессы, нет шаблонов, статистика не ведется;
- после трансформации (2027 г.) — уровень 3 по Керцнеру, единая методология, стандартные шаблоны для всех проектов.

Практический результат состоит в следующем: «За два года мы повысили уровень зрелости с 2 до 3, что привело к снижению перерасхода бюджета проектов с 22 до 8 %».

Модели зрелости напрямую коррелируют с типом проектного офиса (табл. 7).

Практический результат заключается в следующем: решение «нам не нужен полноценный проектный офис» заменяется на «нам нужен контролирующий проектный офис для перехода на уровень 3».

Возможность	Как реализуется
Внутренний бенчмаркинг	Сравнение подразделений: Дивизион А — уровень 3, Дивизион Б — уровень 2 — перенос лучших практик
Отраслевой бенчмаркинг	Участие в исследованиях (например, PMI Pulse of the Profession®) для сравнения с аналогами
Международный бенчмаркинг	Использование данных AXELOS о средних уровнях зрелости в энергетике, информационных технологиях, строительстве

Таблица 6. Сценарии бенчмаркинга с использованием модели зрелости СУПД

Составлено авторами по материалам исследования

Уровень зрелости	Тип проектного офиса	Функции
1–2	Поддерживающий	Консультации, шаблоны по запросу
3	Контролирующий	Стандарты, отчетность, аудит проектов
4–5	Управляющий	Централизованное управление ресурсами, портфелем, стратегией

Таблица 7. Связь уровня зрелости СУПД с типом проектного офиса организации

Составлено авторами по материалам исследования

Этап	Действие	Выход
Диагностика	Проводит аудит по критериям модели	Карта текущего состояния с разрывами
Целеполагание	Определяет целевой уровень зрелости	Цель — «достичь уровня 3 за 24 месяца»
Планирование	Формирует дорожную карту инициатив	План с 12 проектами улучшений
Реализация	Внедряет изменения, обучает персонал	Новые процессы, инструменты, компетенции
Измерение	Повторно оценивает зрелость	Подтверждение прогресса или коррекция курса
Сертификация (опционально)	Проходит внешнюю оценку	Сертификат и репутационные преимущества

Таблица 8. План действий организаций в рамках диагностики и развития системы управления проектной деятельностью организации с использованием моделей зрелости

Составлено авторами по материалам исследования

Организация с моделью оценки зрелости проектного управления может выстраивать последовательный план (дорожную карту) диагностики и развития системы управления проектной детальностью в организации (табл. 8).

Стоит сделать важное замечание: модель зрелости не заменяет систему управления проектной деятельностью организации, но является:

- компасом для определения направления развития;
- линейкой для измерения прогресса;
- языком для коммуникации с руководством и стейкхолдерами.

Фактическое управление проектами осуществляется через процессы, инструменты и компетенции, которые модель помогает структурировать и развивать системно.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Модели зрелости управления проектами представляют собой мощный инструмент для оценки и развития системы управления проектами в организациях. Они позволяют выявить слабые места, определить пути улучшения и обеспечить системный подход к управлению проектной деятельностью. В условиях постоянно меняющейся бизнес-среды и растущей конкуренции организации, которые инвестируют в развитие своих систем управления проектами и регулярно оценивают уровень зрелости, получают значительные конкурентные преимущества.

Модели зрелости позволяют организациям систематизировать хаотичное управление проектами и выстроить проектную деятельность, повысить предсказуемость результатов, масштабируемость и стратегическое развитие, определить текущую способность управлять

проектами и выявить области улучшения. Кроме того, они способствуют внедрению формализованных процессов и распределению ролей, обеспечивая четкую структуру и ответственность, а также прозрачность и управляемость для всех участников проекта. С их помощью можно визуализировать данные по проектам для оценки прогресса и принятия обоснованных решений, синхронизировать работу разных подразделений в рамках единой платформы, повысить эффективность проектных команд и общую зрелость проектного управления.

Выбор подходящей модели зрелости и ее правильное применение требуют глубокого понимания специфики деятельности организации, ее целей и задач. Эффективность оценки напрямую зависит от объективности подхода, вовлеченности руководства и персонала, а также от готовности организации к изменениям и постоянному совершенствованию.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Бушуев, С. Д. Оценка совершенства организаций в области управления проектами и программами на модели IPMA delta / С. Д. Бушуев, Н. С. Бушуева, Д. А. Харитонов // Восточно-Европейский журнал передовых технологий. — 2011. — Т. 1, № 6(49). — С. 4–7. — EDN QICMGP.
- Вагнер, Р. Ассесмент и сертификация организаций в области управления проектами / Р. Вагнер // Управление проектами и программами. — 2010. — № 4. — С. 320–332. — EDN NDHENT.
- Ильина, О. Н. Готовы ли вы управлять проектами? Оценка уровня зрелости управления проектами в организации / О. Н. Ильина // Российское предпринимательство. — 2008. — № 11-1. — С. 26–30. — EDN JXUNZJ.
- Малинина, М. В. Современные модели зрелости организационного управления проектами / М. В. Малинина // Управление проектами и программами. — 2011. — № 3. — С. 230–240. — EDN OCVVDD.
- Николаенко, В. С. Модели зрелости управления проектами: критический обзор / В. С. Николаенко, Е. А. Мирошниченко, Р. Т. Грицаев // Государственное управление. Электронный вестник. — 2019. — № 73. — С. 71–111. — EDN YRBBIX.
- Archibald, R. D. Maturity in Project Management Series: Introduction to Maturity in Project Management / R. D. Archibald, D. Prado // PM World Journal. — 2014. — Vol. 3, No. 1.
- Crawford, J. K. Project Management Maturity Model / J. K. Crawford. — Auerbach Publishers, Incorporated, 2021. — 234 p. — DOI 10.1201/9781003129523. — ISBN 9781000369984.
- Hinde, D. PRINCE2 Study Guide / D. Hinde. — John Wiley & Sons Limited, 2017. — 590 p. — ISBN 978-9925-34460-4.
- Kerzner, H. Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management / H. Kerzner. — 3rd edition. — Wiley, 2019. — 320 p. — ISBN 978-1-119-53080-0.
- Pennypacker, J. S. P3M3® (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model) / J. S. Pennypacker. — Ctr for Business Practices, 2005. — 96 p. — ISBN 978-1929576173.
- Pretorius, S. The relationship between project management maturity and project success / S. Pretorius, H. Steyn, T. J. Bond-Barnard // The Journal of Modern Project Management. — 2022. — Vol. 10, No. 1. — Pp. 218–231. — DOI 1019255/JMPM029014.
- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Eighth Edition and The Standard for Project Management / Project Management Institute. — PMI, 2026. — 408 p. — ISBN 978-1628258295.
- Project Management Institute. Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation — Third Edition / Project Management Institute. — PMI, 2013. — 246 p. — ISBN 978-1-930699-08-5.

REFERENCES

- Archibald, R. D., Prado, D. (2014). Maturity in Project Management Series: Introduction to Maturity in Project Management. *PM World Journal*, 3(1).
- Bushev, S. D., Busheva, N. S., & Kharitonov, D. A. (2011). Assessment of organizational excellence in project and program management using the IPMA Delta model. *Eastern European Journal of Advanced Technologies*, 1(6), 4–7. (In Russian).
- Crawford, J. K. (2021). *Project Management Maturity Model*. Auerbach Publishers, Incorporated. <https://doi.org/10.1201/9781003129523>

- Hinde, D. (2017). *PRINCE2 Study Guide*. John Wiley & Sons Limited.
- Ilyina, O. N. (2008). Assessment of project management maturity level in an organization. *Journal of Russian Entrepreneurship*, 11-1, 26–30. (In Russian).
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. 3rd ed. Wiley.
- Malinina, M. V. (2011). Modern models of organizational project management maturity. *Project and Program Management*, 3, 230–240. (In Russian).
- Nikolenko, V. S., Miroshnichenko, E. A., & Gritsaev, R. T. (2019). Project management maturity models: a critical review. *Public Administration. Electronic Bulletin*, 73, 71–111. (In Russian).
- Pennypacker, J. S. (2005). *P3M3® (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model)*. Ctr for Business Practices.
- Pretorius, S., Steyn, H., & Bond-Barnard, T. J. (2022). The relationship between project management maturity and project success. *The Journal of Modern Project Management*, 10(1), 218–231. <https://doi.org/1019255/JMPM029014>
- Project Management Institute (2026). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Eighth Edition and The Standard for Project Management*.
- Project Management Institute (2013). *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation — Third Edition*.
- Wagner, R. (2010). Assessment and certification of organizations in the field of project management. *Project and Program Management*, 4, 320–332. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ IPMA. IPMA OCB® v1.1 (Organisational Competence Baseline). Режим доступа: <https://www.pma.at/files/downloads/471/ipmaocb11.pdf> (дата обращения: 15.01.2026).
- ² ISO 21500:2012. Guidance on project management. Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/50003.html> (дата обращения: 15.01.2026).
- ³ ISO 21502:2020. Project, programme and portfolio management — Guidance on project management. Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/74947.html> (дата обращения: 15.01.2026).
- ⁴ ГОСТ Р 58184-2018. Система менеджмента проектной деятельности. Основные положения. Режим доступа: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/> (дата обращения: 15.01.2026).
- ⁵ Полковников А., Терпугов А., Белозеров А. Что такое модели зрелости управления проектами? Режим доступа: <https://www.cfin.ru/itm/project/opmmm.shtml> (дата обращения: 15.01.2026).
- ⁶ Центр оценки и развития проектного управления. Оценка уровня зрелости систем управления проектной деятельностью. Режим доступа: https://www.isopm.ru/download/03_2023_ISOPM.pdf (дата обращения: 15.01.2026).
- ⁷ CMMI Institute. CMMI for Development (CMMI-DEV), Version 2.0. Режим доступа: <https://cmmiinstitute.com/products/cmmi/dev> (дата обращения: 15.01.2026).
- ⁸ ГОСТ Р ИСО 21500-2014. Руководство по проектному менеджменту. Режим доступа: <https://www.rst.gov.ru/portal/gost/home/standarts/> (дата обращения: 15.01.2026).
- ⁹ ISO 21500:2021. Project, programme and portfolio management — Context and concepts. Режим доступа: <https://www.iso.org/standard/75704.html> (дата обращения: 15.01.2026).

Влияние технологий искусственного интеллекта на успешность проектов системной интеграции информационных систем



Ссылка на статью

**Пашенко Денис Святославович¹**

Канд. техн. наук, независимый исследователь в области разработки программного обеспечения

ORCID: 0000-0001-9089-8173

denpas@rambler.ru

¹Общество с ограниченной ответственностью «Атос АйТи Солюшенс энд Сервисез», г. Москва, Россия

Поступила в редакцию
01.12.2025Доработана
12.01.2026Принята к публикации
19.12.2026

Открытый доступ

Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)**АННОТАЦИЯ**

Проанализирована эволюция проектов системной интеграции информационных систем, проведена оценка влияния технологий искусственного интеллекта на ее современные и перспективные задачи. Показано, что системная интеграция прошла путь от точечных решений и унификации протоколов передачи данных к формированию интеграционного слоя корпоративных ИТ-архитектур (ИТ — информационные технологии), являющегося ключевым элементом цифровой трансформации высокотехнологичных отраслей экономики. При высокой зрелости технологий обмена данными экономическая эффективность интеграционных проектов по-прежнему ограничивается сложностью архитектурных решений и высокой долей ручного труда.

Обосновано, как современные инструменты искусственного интеллекта трансформируют практику системной интеграции, смещая акцент с ручной реализации интеграционных механизмов на интеллектуальное управление качеством, устойчивостью и рисками функционирования интеграционных экосистем. Проанализированы ключевые направления применения искусственного интеллекта в соответствующих проектах: автоматизация проектирования и документирования интеграционных решений, генерация программных артефактов, интеллектуальный мониторинг потоков данных, предиктивное управление отказами и автономная оркестрация процессов непрерывной интеграции и поставки программного обеспечения.

Сделан вывод, что инструменты искусственного интеллекта к 2026 г. способны существенно снизить трудоемкость и сроки интеграционных проектов, сохраняя при этом ведущую роль человека в принятии архитектурных и стратегических решений.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

искусственный интеллект, системная интеграция, интеграционные коннекторы, теория системной интеграции, интеграция программного обеспечения, интеграционные проекты

ЦИТИРОВАНИЕ

Пашенко Д.С. Влияние технологий искусственного интеллекта на успешность проектов системной интеграции информационных систем // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 16-26

© Пашенко Д.С., 2026.

The impact of ai technologies on the development of system integration



[Link to the article](#)



Denis S. Pashchenko¹

Cand. Sci. (Engr.), Independent Consultant in Software Development

ORCID: 0000-0001-9089-8173

denpas@rambler.ru

¹LLC Atos IT Solutions and Services, Moscow, Russia



Received
01.12.2025



Revised
12.01.2026



Accepted
19.12.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

ABSTRACT

The evolution of information system integration projects has been analyzed, and the impact of AI technologies on its current and future tasks has been assessed. It has been shown that system integration has gone from point solutions and data transmission protocols unification to forming an integration layer of corporate IT architectures, which is a key element of the digital transformation of high-tech sectors of economy. With the high maturity of data exchange technologies, the economic efficiency of integration projects is still limited by the complexity of architectural solutions and a high proportion of manual labor.

The author has proven how modern AI tools transform the practice of system integration, shifting the focus from manual implementation of integration mechanisms to intelligent quality management, sustainability, and risks of functioning of integration ecosystems. The key areas of AI application in relevant projects (design automation and integration solutions documentation, software artifacts generation, intelligent monitoring of data flows, predictive failure management, and autonomous orchestration of continuous integration processes and software delivery) have been analyzed.

It has been concluded that AI tools by 2026 can significantly reduce the complexity and time of integration projects, while maintaining the leading role of human in making architectural and strategic decisions.

KEYWORDS

artificial intelligence, systems integration, integration connectors, systems integration theory, software integration, integration projects

FOR CITATION

Pashchenko D.S. (2026) The impact of ai technologies on the development of system integration. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 16-26.

ВВЕДЕНИЕ

Современное конкурентное развитие высокотехнологичных отраслей российской экономики опирается на прикладные информационные технологии, одной из наиболее капиталоемких среди них является системная интеграция [Веселовский, 2021]. В части информационных технологий системная интеграция стала играть решающую роль в конкурентном развитии вместе с ростом тренда на глобализацию во второй половине 1980-х гг. Усложняющиеся производственные процессы с высокой долей автоматизации, растущие цепочки поставок и создания дополнительной стоимости, необходимость постоянного обмена данными между абсолютно разными системами требовали создания новых протоколов обмена данными и упорядочивания существующих. Ответом на такие вызовы являлась постоянная стандартизация оборудования и протоколов, которая позволила к середине 1990-х гг. обеспечивать постоянную интеграцию различных систем на уровне данных, носителем которых стали стандартизированные пакеты обмена (например, модель TCP/IP (англ. Transmission Control Protocol/Internet Protocol) и ее прикладной уровень — FTP и HTTP (англ. File Transfer Protocol, Hypertext Transfer Protocol) (Семенов, 2005).

Растущие бизнес-потребности в области интеграции данных в течение всего XX в. привели к последовательному появлению все новых и новых стандартов, а в XXI в. под воздействием продолжающейся информационной революции этот процесс стал еще более быстрым. Естественно, что одни форматы интеграций устаревали и уходили в сторону «нишевого» использования, а другие, наоборот, становились новым промышленным стандартом. Практически все современные производственные и организационные концепции во всех высокотехнологичных отраслях экономики основаны на постоянном обмене данными между различными системами, будь то связка «датчик-контроллер-производственная система» в парадигме Индустрии 4.0 или концепция открытого банкинга на современных финансовых рынках. Более того, за последние 20 лет мировой рынок услуг системной интеграции вырос до сотен миллиардов долларов США в год, так что не только крупнейшие корпорации мира существенно инвестируют в проекты системной интеграции, а крупнейшие ИТ-компании (ИТ — информационные технологии) в мире зарабатывают на данных услугах большую часть своей прибыли, но и сотни средних организаций предлагают свои «нишевые» решения для интеграции информационных систем самыми разнообразными способами¹.

Рост ИТ-бюджетов корпораций и увеличение количества ИТ-специалистов в мире позволили современным

предприятиям обеспечить эффективный обмен данными среди своих основных систем в стандартизированных форматах (например, с помощью очередей сообщений или корпоративной шины данных), а с внешними системами — добиться надежного уровня интеграции (например, шлюзы данных и коннекторы, поддерживающие как стандартные, так и специализированные форматы данных). В течение последних 40 лет технологии системной интеграции прошли огромный путь, от единичных и асинхронных взаимодействий по обмену данными к огромным экосистемам, в которых высоконагруженные системы в режиме реального времени обрабатывают значительные потоки постоянно генерируемых данных, источниками которых являются разные агенты — датчики и камеры, бизнес-приложения и рабочие места предприятий, системы внутреннего и внешнего (например, облачного) хранения и обработки данных и др. [Холби, 2010].

Примерно с 2020 г. на рынке системной интеграции в ИТ сложилась уникальная ситуация: форматы передачи данных и технологии их хранения (обработки, обогащения, передачи) достигли локального пика технологического совершенства — абсолютно любая бизнес-проблема (от процессов на космической станции до закрытия шлабаума во дворе) имеет свое удобное техническое решение, что значит, что теоретически и на уровне данных интегрировать можно все и со всем. Однако на практическом уровне стоимость таких интеграций в подавляющем большинстве случаев остается высокой, а практические проекты интеграции разнородных систем и форматов данных — экономически нерентабельными.

С конца 2022 г. в связи с лавинообразным ростом доступности и популярности инструментов искусственного интеллекта (далее — ИИ) для широких слоев ИТ-специалистов уникальность ситуации системной интеграции стала еще более заметной, а у специалистов появились практические возможности реализовать следующий этап на данном рынке: существенно сократить трудозатраты, сроки и стоимость интеграционных решений в ИТ и позволить заказчикам — крупным мировым корпорациям и даже отдельным высокотехнологичным промышленным предприятиям — соединить через данные практически все бизнес-процессы и системы в своих сложных процессах функционирования (Пашенко, 2023; Донцова, 2023).

В настоящем исследовании поставлена актуальная научная задача — определить текущие и перспективные задачи интеграции информационных систем и оценить возможность решения таких задач с помощью ИИ-технологий.

Предметом исследования являются процессы и инструменты системной интеграции, а также лучшие производственные практики в софтверной инженерии, позволяющие решать задачи системной интеграции.

Актуальная научная задача — определить текущие и перспективные задачи интеграции информационных систем и оценить возможность решения таких задач с помощью ИИ-технологий.

С методологической точки зрения является важным подчеркнуть, что фокус исследования также смещен на решение перспективных задач, которые сопряжены с реализацией длительных и высокобюджетных проектов с неясными экономическими мотивами для участников (например, высокотехнологичные инноваций, государственное регулирование или отраслевые инициативы).

РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И МЕТОДОЛОГИИ СИСТЕМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И РОЛЬ ПРОЕКТНОГО МЕТОДА

Теория системной интеграции информационных систем как самостоятельная область знаний начала формироваться в 1990 гг. Одними из первых теоретических проблем были повышение эффективности интеграций по принципу точка-к-точке (англ. point-to-point) и унификация прикладных шлюзов, обеспечивающих такой тип интеграции. В XXI в. основные теоретические построения относились к разработке универсальных методов интеграции систем, в том числе с помощью развития «интеграционного слоя» корпоративной ИТ-архитектуры (Bell, 2008). Вместе с широким распространением корпоративных шин данных и унификацией протоколов обмена данными (например, SOAP-/WSDL- (Simple Object Access Protocol/Web Services Description Language) и XML-сообщений (eXtensible Markup Language) системная интеграция стала рассматриваться как часть ИТ-архитектуры.

К 2020 г. сложилась довольно ясная картина:

- поставщики сложных корпоративных решений (как и собственная разработка внутри корпорации (англ. in-house) интегрируют свои «частные» решения не с другими «частными» системами в экосистеме заказчика, а с «интеграционным слоем» предприятия;

- корпорации не работают над созданием различных шлюзов внутри своей ИТ-экосистемы, а обеспечивают высокий уровень работоспособности «интеграционного слоя» за счет внедрения стандартных механизмов и инструментов (например, корпоративная шина данных).

Вместе с этим в отраслях экономики, где корпорации не являются основными игроками, проблемы интеграций по принципу точка-к-точке остаются такими же сложными. Несмотря на серьезную эволюцию всей ИТ-отрасли, такие интеграции в большом количестве случаев реализуются отдельными и продолжительными проектами, а унификация и стандартизация не распространяются дальше базовых технологий, на основе которых создаются интеграционные коннекторы и шлюзы (Lenzerini, 2004).

Современная теория системной интеграции пытается решить обе обозначенные проблемы:

- рассматривает интеграционные работы как управляемый процесс формирования единого информационного пространства предприятия, а в случае корпораций — еще и единого «интеграционного слоя», тем самым обеспечивая

преемственность данных, согласованность бизнес-процессов и технологическую совместимость подсистем;

- объединяет инструменты (технологии, платформы), паттерны проектирования и практику реализации интеграции в единый подход, позволяющий поддержать весь жизненный цикл интеграционного проекта и существенно уменьшить его сроки и себестоимость.

Практические проекты (и сопутствующие проблемы и риски) системной интеграции привели к созданию новых подходов (архитектурных стилей, моделей информационных систем и т.д.) в разработке программного обеспечения (далее — ПО). Современные сервисные (микросервисные) архитектуры или событийно-ориентированные архитектуры — это результат практического решения представленных выше проблем (Ричардс, 2023).

В рамках научной задачи настоящего исследования следует кратко изложить элементы современной теории системной интеграции, чтобы проанализировать потенциальное влияние появившихся в последние годы ИИ-инструментов. К таким актуальным элементам относятся:

- управление жизненным циклом интеграции — от требований и проектирования интеграции к управлению миграциями данных и развитию «интеграционного слоя» архитектуры предприятия;

- управление интеграционной инфраструктурой — шлюзы обмена данными, специализированные решения (например, шина данных, брокер сообщений), автоматические интеграционные сервисы (например, облачные);

- структурированные процессы реализации проектов системной интеграции, включая используемые паттерны и стили проектирования, организационные и производственные стандарты в разработке ПО.

Реализацию данных теоретических вопросов определяет методология системной интеграции, объединяющая формализованные практики управления жизненным циклом интеграции, выбор архитектурных стилей, стандартизацию артефактов и интеграционной инфраструктуры. Современная методология системной интеграции на корпоративном уровне — это система процессов, стандартов и артефактов, обеспечивающих управляемое и последовательное создание интеграционной архитектуры предприятия. Методология должна охватывать весь жизненный цикл, от анализа требований до эксплуатации и управления эволюцией интеграционной среды.

В целях упрощения данной методологии до уровня, необходимого для решения поставленной научной задачи, следует описать ее наиболее значимые элементы:

- поддержка жизненного цикла интеграций — от сбора и анализа интеграционных требований до эволюции «интеграционного слоя» ИТ-архитектуры;

- использование архитектурных принципов при проектировании интеграции — от степени связанности компонентов и стандартизации их протоколов обмена данными до инфраструктурной организации слоя интеграции в ИТ-архитектуре предприятия;

- использование стилей и паттернов (архитектурных) — сервисная или событийно-ориентированная

архитектура решений, маршрутизация и оркестрация процессов и данных, интеграция и виртуализация данных;

- автоматизация создания, тестирования и эксплуатации интеграционных решений, в том числе матрицы ответственности команд, мониторинг работоспособности, DevOps-процессы, процессы непрерывной интеграции и поставки новых версий программного обеспечения.

В рамках данного раздела следует определить современные и перспективные задачи системной интеграции. Описанная выше эволюция процессов и инструментов системной интеграции позволяет выделить такие задачи для крупных предприятий и корпораций (табл. 1).

Также следует определить перспективные задачи системной интеграции (табл. 2).

Выделенные в табл. 1 и 2 современные и перспективные задачи системной интеграции являются частью решения поставленной научной задачи. В следующем разделе приведены текущие способы решения таких задач с помощью ИИ-инструментов, а также выполнен анализ перспективных возможностей ИИ.

В настоящее время проектный метод является ведущим подходом к практическому решению задач системной интеграции на предприятиях за счет своей способности обеспечивать структурированное, управляемое и целенаправленное выполнение сложных задач, которые характерны для интеграции разнородных информационных систем. Это связано с комплексностью и уникальностью задач — каждое предприятие имеет свои процессы, системы

Современные задачи системной интеграции	Комментарий
Управление распределенными архитектурами и сложными ИТ-ландшафтами	Согласование корпоративных стандартов обмена данными или подключение нескольких шин данных
Управление процессами поставки и эксплуатации ИТ-систем	Управление непрерывной поставкой и установкой новых версий ПО или управление надежностью ИТ-систем при росте нагрузки
Управление потоковой обработкой данных (на всех уровнях, от сетевого до информационного)	При наличии потоков данных в больших ИТ-ландшафтах их маршрутизация и объединение, стандартизация событий и их трансформация являются задачей системной интеграции
Интеграция систем внутри ИТ-ландшафта предприятия	Подключение нового решения в корпоративную шину данных для интеграции с существующими
Интеграция корпоративной системы с внешним контрагентом (шлюз, коннектор и т.д.)	Обмен данными между корпоративной системой и системой регулятора рынка
Обеспечение согласованности бизнес-процессов предприятия	Обеспечение правильного порядка поступления и обработки информации от различных источников
Обеспечение информационной защиты данных и бизнес-процессов	Обеспечение поддержки стандартов и практических действий по предотвращению угроз информационной безопасности при миграции данных
Обеспечение целостности данных в организации	Стандартизация моделей данных или согласование доменных событий и их семантики

Примечание: актуальные задачи для 2026 г., успешно решаемые ведущими российскими корпорациями и ИТ-компаниями

Таблица 1. Современные задачи системной интеграции
Составлено автором по материалам исследования

Перспективные задачи системной интеграции	Комментарий
Автоматизированная интеграция	Целый класс практических задач, конечной целью которых является получение работающего программного решения в области интеграции в автоматическом или автоматизированном виде почти без ручного труда. В такие задачи входит: генерировать коннекторы, автономно формировать схемы интеграционных интерфейсов, событий и маршрутов, формировать схему трансформации данных, документировать интеграционные решения, создавать тесты для автоматизации обмена данными. Более того, данная перспективная задача включает создание механизмов сквозной экосистемной интеграции между организациями (англ. Inter-Enterprise Integration), в том числе создание единых стандартов для отраслей (например, межорганизационные REST-контракты (англ. Representational State Transfer)

Таблица 2. Перспективные задачи системной интеграции
Составлено автором по материалам исследования

Окончание таблицы 2

Перспективные задачи системной интеграции	Комментарий
Автономная интеграция киберфизических систем и платформ Интернета вещей	Современные киберфизические системы объединяют сотни и (намного реже) тысячи устройств, в перспективе сложность таких систем сильно возрастет при объединении сотен тысяч устройств. Интеграция потоков данных в подобных системах требует использования таких новых практик, как «умные» платформы обмена данными, адаптивная маршрутизация пакетов данных, автоматическое масштабирование и интеграция нескольких платформ, обеспечение обработки и интеграции данных в реальном времени от сотен (тысяч) цифровых двойников
Предиктивное управление рисками эксплуатации ИТ-ландшафта корпорации	В целом предиктивное управление рисками является целым классом перспективных задач ИТ-отрасли, в системной интеграции могут быть выделены частные случаи: • использование ИИ для предсказания проблем интеграции; • автоматическое устранение ошибок передачи данных; • динамический выбор протоколов взаимодействия ИТ-систем
Автономная интеллектуальная оркестрация	Вариативность процессов непрерывной интеграции и поставки ПО внутри технологического контура предприятия

и требования. Системная интеграция — это не рутинная операция, но проект, который требует анализа, тестирования и внедрения, а не просто «подключения» компонентов.

Проектный метод позволяет четко определить цели, этапы, ресурсы и сроки реализации интеграции, что критично для минимизации сбоев и затрат при внедрении новых систем. Он поддерживает достаточные степени гибкости и адаптивности: позволяет команде легко управлять изменениями в требованиях или заменять технологии, внедрять новые решения поэтапно и управляемо. Также проектный метод предусматривает пошаговую проверку и тестирование, что снижает риски сбоев интеграции и обеспечивает более высокое качество конечного решения.

Также стоит упомянуть о факторе междисциплинарности в таких проектах — системная интеграция требует взаимодействия ИТ, бизнес-процессов, производства и других подразделений. Проектный подход структурирует это взаимодействие, распределяя роли и ответственность. Таким образом, проектный метод позволяет предприятиям управлять сложными процессами интеграции систем, обеспечивая контроль, гибкость и эффективность.

ТЕКУЩАЯ ПРАКТИКА И ПЕРСПЕКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ИИ-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЕКТАХ СИСТЕМНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

Развитие инструментов ИИ в разработке ПО и в системной интеграции — это актуальная тенденция последних 15 лет. Многочисленные специализированные и консалтинговые организации стремились предсказать будущее программной инженерии, в котором ИИ-инструментам отводится ключевая роль, а также представить инновационные производственные процессы, характеризующиеся высокой степенью автоматизации

и применением «интеллектуальных» технологий (Kastner, 2020; Barenkamp, 2022). Тем не менее лишь осенью 2022 г. практический прогресс в разработке соответствующих ИИ-инструментов в сочетании с их беспрецедентной доступностью для миллионов разработчиков по всему миру привел к ощутимому сдвигу в организационных и производственных парадигмах ИТ-отрасли.

Автор в своем предыдущем исследовании указывал на потенциал таких решений в высокотехнологичных отраслях промышленности, причем, несмотря на выявленные барьеры и ресурсные затруднения, российская промышленность активно осваивала значительное число разнообразных технологий в этом сегменте (Пашенко, 2023). К настоящему времени инструменты ИИ стали востребованы среди широкого круга ИТ-специалистов, включая тех, кто работает в проектах системной интеграции. Отметим, что практическое решение задач из табл. 1 и 2 подразумевает на текущем этапе высокую долю ручного труда даже при использовании ИИ-инструментов: ИТ-специалисты не только должны обладать специальными знаниями, чтобы успешно управлять действиями ИИ-инструментов, но и сами создавать элементы интеграционных решений, в том числе проекты разработки программного обеспечения.

Сейчас происходит постепенное сокращение доли ручного труда, однако следует подчеркнуть, что ИИ-инструменты используются сразу в трех направлениях при осуществлении задач системной интеграции:

- источник консультационной помощи;
- инструмент автоматизации (с разной степенью участия «ручного» труда);
- автономный агент в разработке ПО для системной интеграции.

Динамика развития каждого семейства ИИ-инструментов высокая, поэтому автор воздержится от рекомендаций конкретных инструментов. Однако следует указать

В настоящее время проектный метод является ведущим подходом к практическому решению задач системной интеграции на предприятиях за счет своей способности обеспечивать структурированное, управляемое и целенаправленное выполнение сложных задач, которые характерны для интеграции разнородных информационных систем.

на корпорации, которые развивают наиболее конкурентные решения в течение последних лет: Google, OpenAI, Microsoft, DeepSeek, Anthropic, Alibaba, «Яндекс». Автор скептически относится к проприетарным решениям ограниченного функционала, поэтому не рассматривает конкурентоспособными в ИТ-отрасли решения отдельных банков и ИТ-компаний («Сбер», Twitter — X и т.п.). Флагманские решения данных корпораций позволяют к настоящему времени полностью обеспечить консультационный уровень при проектировании и в управлении сложными инфраструктурами «интеграционного слоя» в ИТ-ландшафте корпорации. При этом степень ручного труда при фактической реализации таких проектов остается высокой.

Не менее важно выделить и «нишевые» решения, которые позволяют выполнять специализированные консалтинговые услуги в области системной интеграции. Так, ИИ-решение Amazon Q Business собирает множество корпоративных источников данных и консультирует пользователя по этим данным в быстрой и удобной манере. Это позволяет в автоматизированном режиме согласовывать корпоративные стандарты обмена данными и обеспечивать целостность данных на контекстном уровне. Часто ИИ-инструменты сами являются технологиями автоматизации производственных процессов системной интеграции. ИИ-сервис Spinnaker в режиме предиктивного анализа предсказывает успешность сборки новых версий для тех или иных программных элементов в системной интеграции. Похожий сервис Harness AI анализирует все параметры сборки новых версий ПО в реальном времени и способен почти автономно провести сборку релиза ПО без участия человека. Данные примеры демонстрируют, как отдельные инструменты автоматизируют процессы сборки и доставки ПО в рамках системной интеграции.

Особенно интересен случай использования ИИ-инструментов как автономных ИИ-агентов. Так, в части обеспечения задач, связанных с информационной безопасностью системной интеграции, ИИ-решение IBM QRadar в режиме реального времени определяет источники типичных угроз и аномалий в корпоративных сетях и позволяет реагировать на них с помощью набора предопределенных настроек действий, включая полное отключение узла сети или приложения. Еще одним примером автономного ИИ-решения для управления потоками данных в режиме реального времени является платформа Dynatrace, обеспечивающая не только мониторинг всех компонентов сети, но и проактивное реагирование на аномалии. Данная платформа использует ИИ для существенного повышения автономности решения и снижения доли участия специалиста.

Следующим значительным направлением влияния ИИ-инструментов является непосредственное сопровождение всех процессов разработки ПО. Эксперты рассматривают сложное влияние ИИ-инструментов на процессы создания и настройки ПО, лежащие в основе реализации практически всех задач из табл. 1 и 2 [Barenkamp, 2022; Комаров, 2024; Пашенко, 2024; Пашенко, 2025]. Результаты исследований, выполненные автором в 2022—2024 гг., заключаются в следующем [Комаров, 2024; Пашенко, 2024; Пашенко, 2025]:

- ИИ-инструменты в проектировании интеграции позволяют создать проектировочную документацию и прототип интеграционного коннектора (шлюза);
- ИИ-инструменты в разработке интеграции позволяют получить программный код всего проекта и документировать его — тесты окружения, мок-тесты, код коннектора (шлюза);
- ИИ-инструменты в ходе эксплуатации позволяют получить новые версии интеграционных решений при изменении исходных требований и способны проверить качество самого решения на типичные уязвимости и ошибки интеграции.

Отдельные прикладные решения на базе ИИ (например, сервис Spec2Connect) позволяют создавать интеграционные коннекторы (хотя и в ограниченном количестве случаев) в полностью автоматическом режиме. Процесс создания готового коннектора с помощью сервиса Spec2Connect по пользовательским требованиям занимает один день, что в 10–100 раз быстрее любого традиционного подхода по разработке такого же коннектора или шлюза.

Исследования В.И. Абрамова и И.И. Антоновой подтверждают, что ИИ-инструменты позволяют обеспечивать согласованность бизнес-процессов предприятия как на уровне консультаций для менеджеров, развивающих «интеграционный слой» сложного ИТ-ландшафта, так и на уровне контроля параметров бизнес-процессов, если такие ИИ-инструменты интегрированы в корпоративные системы уровня ERP/BPMS (англ. Enterprise Resource Planning Business/Process Management System) (Абрамов, 2024; Антонова, 2024).

М.А. Еловская подтверждает, что ИИ-инструменты активно используются в обеспечении целостности данных в организациях в части передачи, хранения и обработки данных (Еловская, 2024). Так, сервис Informatica Data Quality (с встроенным решением CLAIRE AI) не только позволяет проверять целостность данных в различных системах по заданным пользователем правилам, но и автоматически предлагает новые правила, которые должны согласовывать источники данных. Более того, сервис можно подключить к шине данных, что поможет обеспечивать синхронизацию форматов пакетов данных в режиме реального времени.

Теперь перейдем к определению степени влияния ИИ-инструментов на перспективные задачи системной интеграции, выделенные в табл. 2. Как уже было показано выше, современные ИИ-инструменты активно используются в создании механизмов автоматизированной интеграции:

- в автоматическом создании интеграционных решений — коннекторов, шлюзов и т.п.;
- в проектировании и документировании интеграционных решений;
- в создании и проведении тестов — приемочных, эксплуатационных, диагностических.

ИИ-модули активно встраивают в платформы управления киберфизическими системами. Хотя в настоящее время большая часть примеров относится к промышленному Интернету вещей (англ. Industrial Internet of Things, IIoT), уже заметно, что задачи диагностики в таких платформах встроенный ИИ-модуль выполняет успешно. Например, решение Bosch IoT Suite уже в 2025 г. позволяет автоматически анализировать сигналы датчиков в реальном времени, выявляет аномальные режимы работы, диагностирует механические и электрические отклонения для сложных производственных линий. Решение Schneider Electric EcoStruxure на энергетических подстанциях и в сетях распределения с помощью встроенного ИИ-модуля выявляет деградацию компонентов, износ и презрев узлов, предсказывает плановые ремонты. General Electric Predix Platform получила ИИ-модуль, позволивший обрабатывать поведение цифровых двойников турбин и генераторов с целями прогноза дефектов и необходимых ремонтов.

ИИ-инструменты активно используются в предиктивном анализе и управлении рисками эксплуатации ИТ-систем и соответствующей аппаратной инфраструктуры. Прекрасным примером, кроме уже указанной выше системы Dynatrace, является сервис Splunk, позволяющий проводить «машинный» анализ журналов очередей сообщений (например, внутри шины данных), выявляет аномальные паттерны ошибок, с успехом прогнозирует отказ конкретных интеграционных интерфейсов. Еще один пример от корпорации Amazon — это AWS Application Load Balancer. Данное решение с помощью ИИ-модуля оценивает отклик узлов в сети предприятия и размещенных на них ресурсов (например, информационных систем) и автоматически меняет протокол доставки по схеме пакет HTTP → сообщение в MQ (англ. Message Queue) → сообщение, основанное на событии самого узла (англ. Event-based).

Еще одно направление, активно развиваемое с помощью ИИ-инструментов, — это автономная интеллектуальная

оркестрация, целью которой является снижение ручного труда и вероятности человеческой ошибки в процессах непрерывной интеграции и поставки ПО внутри технологического контура предприятия. Модуль AIDA в рамках сервиса Harness AI к концу 2024 г. обрел достаточный уровень автономности, чтобы выбирать оптимальную стратегию доставки и развертывания релизов ПО и непосредственно управлять процессом релиза, включая автоматические откаты или временные остановки при аномалиях процесса. Известное и популярное в Российской Федерации решение ServiceNow также получило ИИ-модуль, позволяющий автономно управлять релизами, автоматически создавать и закрывать соответствующие инциденты, перестраивать порядок работ при развертывании новых релизов ПО.

Приведем результаты решения в табл. 3.

Подразумевая присутствие доли ручного труда при реализации данным задач, автор подчеркивает, что такая доля снижается в 5–10 раз по сравнению с методами решения таких задач без инструментов автоматизации, основанных на ИИ, а скорость решения задач с помощью ИИ-инструментов увеличивается в 10–100 раз (в зависимости от специалиста, инструмента, прикладной области) при квалифицированном использовании таких инструментов ИТ-специалистами². Инструменты не заменяют людей, не делают из неквалифицированных инженеров выдающихся — они, как и в предыдущие этапы автоматизации системной интеграции, позволяют значительно ускорить работу уже состоявшихся специалистов, снизить риски человеческой ошибки, повысить качество работ, связанных с высокой долей рутинных операций³. Таким образом, решение поставленной научной задачи заключается в определении принципиальной возможности решения всех актуальных и перспективных задач системной интеграции ИТ-систем предприятия с помощью ИИ-инструментов при участии «ручного» труда человека, но с высокой (а иногда и полной) автономностью работы ИИ-систем над поставленными задачами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках настоящего исследования рассмотрена эволюция теории и методологии системной интеграции информационных систем, а также проанализировано влияние современных инструментов ИИ на процессы проектирования, реализации и эксплуатации интеграционных решений в соответствующих комплексных проектах. Показано, что системная интеграция последовательно трансформировалась из совокупности локальных решений

Инструменты не заменяют людей, не делают из неквалифицированных инженеров выдающихся — они, как и в предыдущие этапы автоматизации системной интеграции, позволяют значительно ускорить работу уже состоявшихся специалистов, снизить риски человеческой ошибки, повысить качество работ, связанных с высокой долей рутинных операций.

Современные задачи системной интеграции	Принципиальная возможность решения задачи ИИ-инструментами в 2026 г. (с сохранением значительной доли труда человека)
Управление распределенными архитектурами и сложными ИТ-ландшафтами	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Управление процессами поставки и эксплуатации ИТ-систем	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Управление потоковой обработкой данных и событийными платформами	Да, в полном объеме на уровне сети, в значительном объеме на уровне бизнес-приложений
Интеграция систем внутри ИТ-ландшафта предприятия	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Интеграция корпоративной системы с внешним контрагентом	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Обеспечивать согласованность бизнес-процессов предприятия	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Обеспечивать информационную защиту данных и бизнес-процессов	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Обеспечивать целостность данных в организации	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Перспективные задачи системной интеграции	
Автоматизированная интеграция	Да, в значительном объеме
Автономная интеграция киберфизических систем и экосистем Интернета вещей	Да, в значительном объеме
Предиктивное управление рисками эксплуатации ИТ-ландшафта корпорации	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции
Автономная интеллектуальная оркестрация	Да, в полном объеме в рамках проектов системной интеграции

Таблица 3. Принципиальная возможность решения задач системной интеграции ИТ-систем с помощью ИИ-инструментов

Составлено автором по материалам исследования

типа «точка-к-точке» в самостоятельную теоретически и методологически оформленную область, основанную на концепции интеграционного слоя, стандартизации интерфейсов и унификации протоколов обмена данными.

В ходе исследования установлено, что современные ИИ-инструменты перестали быть вспомогательными экспериментальными технологиями и приобрели статус полноценных производственных средств в проектах системной интеграции. Они уже применяются на практике для автоматизации анализа требований, генерации интеграционных артефактов, разработки программных коннекторов, сопровождения жизненного цикла интеграционных решений и интеллектуального мониторинга их эксплуатации.

Основные выводы исследования могут быть сформулированы следующим образом.

1. Практическое внедрение ИИ-инструментов привело к качественному изменению производственных процессов системной интеграции: значительная часть рутинных операций (проектирование, документирование, тестирование, мониторинг) может выполняться в автоматизированном или полуавтоматическом режиме.

2. ИИ-технологии доказали свою эффективность при решении традиционных задач системной интеграции, включая обеспечение целостности данных, согласован-

ности бизнес-процессов, устойчивости интеграционной инфраструктуры и информационной безопасности. ИИ стал обязательным инструментом, но не заменил архитекторов и инженеров по системной интеграции.

3. Даже перспективные направления развития системной интеграции — автоматизированная интеграция, автономная оркестрация, интеграция киберфизических систем и предиктивное управление рисками — являются технически реализуемыми уже на современном уровне развития ИИ-технологий. Однако организационно предприятия еще не в полной мере готовы к таким серьезным изменениям зон ответственности между человеком и машиной.

4. Полученные результаты исследования подтверждают принципиальную возможность применения ИИ-инструментов для решения актуальных и перспективных задач системной интеграции при сохранении роли человека как архитектора и контролирующего субъекта, но с постепенным и существенным снижением доли ручного труда.

5. Внедрение ИИ в практику системной интеграции формирует новую парадигму построения корпоративных ИТ-ландшафтов, в рамках которой автономные интеллектуальные механизмы становятся неотъемлемой частью архитектуры предприятия.

ИИ-технологии уже оказывают системное влияние как на решение традиционных задач интеграции (управление ИТ-ландшафтами, потоками данных, целостностью и безопасностью информации), так и на формирование новых классов задач, связанных с автоматизированной и автономной интеграцией, оркестрацией процессов поставки ПО, управлением киберфизическими системами и предиктивным

анализом рисков. ИИ стал инфраструктурной технологией системной интеграции, сместив фокус с ручной реализации интеграционных механизмов на интеллектуальное управление рисками, качеством и устойчивостью интеграционных экосистем. При этом ключевые архитектурные и стратегические решения в ближайшей перспективе останутся в зоне ответственности человека.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Абрамов, В. И. Цифровые двойники: характеристики, типология, практики развития / В. И. Абрамов, В. В. Гордеев, А. Д. Столяров // Вопросы инновационной экономики. — 2024. — Т. 14, № 3. — С. 691–716. — DOI 10.18334/vinec.14.3.121484. — EDN UKAJFT.

Антонова, И. И. Интеграция искусственного интеллекта в ERP-системы: достоинства, недостатки и перспективы / И. И. Антонова, В. А. Смирнов, М. Г. Ефимов // Russian Journal of Economics and Law. — 2024. — Т. 18, № 3. — С. 619–640. — DOI 10.21202/2782-2923.2024.3.619-640. — EDN LZDNHB.

Донцова, О. И. Инструменты цифровой интеграции в промышленности / О. И. Донцова, А. А. Скотникова // Вопросы инновационной экономики. — 2023. — Т. 13, № 3. — С. 1415–1426. — DOI 10.18334/vinec.13.3.118565. — EDN TSDTQY

Еловская, М. А. Искусственный интеллект и современные технологии защиты данных как инновационные инструменты экономической безопасности / М. А. Еловская // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2024. — № 6-1(150). — С. 88–93. — EDN MVUEKS.

Измайлова, М. А. Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях инновационной экономики / М. А. Измайлова, М. А. Морозов, Н. С. Морозова [и др.]. — Москва: Мир науки, 2021. — 296 с. — ISBN 978-5-6045770-6-6. — EDN EIMHGY.

Комаров, Н. М. Инструменты искусственного интеллекта в программах цифровой трансформации промышленных предприятий / Н. М. Комаров, С. С. Голубев, Д. С. Пашченко, А. Г. Щербаков // Мир новой экономики. — 2024. — Т. 18, № 3. — С. 6–16. — DOI 10.26794/2220-6469-2024-18-3-6-16. — EDN DAEUHA.

Комаров, Н. М. Повышение скорости внедрения инноваций в промышленности в условиях цифровизации / Н. М. Комаров, Д. С. Пашченко // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № 2. — EDN OGQKRX.

Ричардс, М. Фундаментальный подход к программной архитектуре: паттерны, свойства, проверенные методы / М. Ричардс, Н. Форд. — Санкт-Петербург: Питер, 2023. — 448 с.

Семенов, Ю. А. Протоколы Internet / Ю. А. Семенов. — 2-е изд. — Москва: Горячая линия — Телеком, 2005. — 1100 с.

Barenkamp, M. Applications of AI in classical software engineering / M. Barenkamp, J. Rebstadt, O. Thomas // AI Perspectives. — 2020. — No. 1. — DOI 10.1186/S42467-020-00005-4.

Bell, M. Service-Oriented Modeling: Service Analysis, Design, and Architecture / M. Bell. — Wiley & Sons, 2008. — 384 p. — ISBN 978-0-470-14111-3.

Hvolby, H. H. Challenges in Business Systems Integration / H. H. Hvolby, J. H. Trienekens // Computers in Industry. — 2010. — No. 61(9). — Pp. 808–812. — DOI 10.1016/j.compind.2010.07.006.

Kastner, Ch. Teaching software engineering for AI-enabled systems / Ch. Kastner, Eu. Kang // Proceedings of the ACM/IEEE 42nd International Conference on Software Engineering: Software Engineering Education and Training. ACM, 2020. — Pp. 45–48. — DOI 10.1145/3377814.3381714.

Lenzerini, M. Principles of P2P Data Integration / M. Lenzerini // DIWeb2004: Proceedings of the Third International Workshop on Data Integration over the Web, June 8, 2004. Riga, 2004. — Pp. 7–21.

Pashchenko, D. S. Early Formalization of AI-tools Usage in Software Engineering in Europe: Study of 2023 / D. S. Pashchenko // International Journal of Information Technology and Computer Science (IJITCS). — 2023. — Vol.15, No. 6 — Pp. 29–36. — DOI 10.5815/ijitcs.2023.06.03.

Pashchenko, D. S. Early Formalization of AI-tools Usage in Software Engineering in Europe: Study of 2023 / D. S. Pashchenko // International Journal of Information Technology and Computer Science. — 2023. — Vol. 15, No. 6. — Pp. 29–36. — DOI 10.5815/ijitcs.2023.06.03. — EDN LEEJOE.

REFERENCES

Abramov, V. I., Gordeev, V. V., & Stolyarov, A. D. (2024). Digital Twins: Characteristics, Typology, and Development Practices. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 14(3), 691–716. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.14.3.121484>

Antonova, I. I., Smirnov, V. A., & Efimov, M. G. (2024). Integration of Artificial Intelligence into ERP Systems: Advantages, Disadvantages, and Prospects. *Russian Journal of Economics and Law*, 3. (In Russian). <https://doi.org/10.21202/2782-2923.2024.3.619-640>

- Barenkamp, M., Rebstadt, J., & Thomas, O. (2020). Applying AI to Classical Software Development. *AI Perspectives*, 2. <https://doi.org/10.1186/s42467-020-00005-4>
- Bell, M. (2008). *Service-Oriented Modeling: Service Analysis, Design, and Architecture*. Wiley & Sons.
- Dontsova, O. I., Skotnikova, A. A. (2023). Tools of digital specialists in industry. *Voprosy innovatsionnoi ekonomiki*, 13(3), 1415–1426. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/vinec.13.3.118565>
- Elovskaya, M. A. (2024). Artificial intelligence and modern data protection technologies as innovative tools of economic security. *Bulletin of SPbGEU*, 6-1(150). (In Russian).
- Hvolby, H. H., Trienekens, J. H. (2010). Challenges in Business Systems Integration. *Computers in Industry*, 61(9), 808–812. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2010.07.006>
- Izmailova, M. A., Morozov, M. A., Morozova, N. S., Morozov, M. M., Bobryshev, A. D., Krasnyanskaya, O. V., et al. (2021). *Digital Transformation of Industrial Enterprises in the Context of an Innovative Economy*. Moscow: Mir Nauki. (In Russian).
- Kastner, Ch., Kang, Eu. (2020). Teaching software engineering for AI-enabled systems. In: *Proceedings of the 42nd ACM/IEEE International Conference on Software Engineering: Software Engineering Education and Training*. ACM. <https://doi.org/10.1145/3377814.3381714>
- Komarov, N. M., Golubev, S. S., Pashchenko, D. S., & Shcherbakov, A. G. (2024). Artificial Intelligence Tools in Industrial Enterprise Digital Transformation Programs. *The World of the New Economy*, 18(3), 6–16. (In Russian). <https://doi.org/10.26794/2220-6469-2024-18-3-6-16>
- Komarov, N. M., Pashchenko, D. S. (2023). Acceleration of Industrial Innovation Development in the Context of Digitalization. *Bulletin of Eurasian Science*, 15(2). (In Russian).
- Lenzerini, M. (2004). Principles of P2P Data Integration. In: *DIWeb2004: Proceedings of the Third International Workshop on Data Integration over the Web, June 8, 2004*. Riga.
- Pashchenko, D. S. (2023). Early Formalization of AI Tools in Software Development in Europe: A 2023 Study. *International Journal of Information Technology and Computer Science (IJITCS)*, 15(6), 29–36. <https://doi.org/10.5815/ijitcs.2023.06.03>
- Pashchenko, D. S. (2025). Growing demand for artificial intelligence tools in software engineering: results of a Pan-European study 2024. *Revista De Investigacion En Tecnologías De La Informacion*, 13(29), 82–91. <https://doi.org/10.36825/RITI.13.29.008>
- Richard, M., Ford, N. (2023). *A Fundamental Approach to Software Architecture: Patterns, Properties, Proven Methods*. St. Petersburg: Piter. (In Russian).
- Semenov, Yu. A. (2005). *Internet Protocols*. 2nd ed. Moscow: Goryachaya Liniya — Telecom. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ BRC Report System Integration Services Global Market Report 2025. Режим доступа: <https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/system-integration-services-global-market-report> (дата обращения: 28.11.2025).
- ² Ahlgren M. OpenAI statistics & facts for 2023 (DALL·E, ChatGPT & GPT-3.5). Режим доступа: <https://www.websiterating.com/research/openai-statistics/> (дата обращения: 28.11.2025).
- ³ Industry Research. Gartner Research: Top Strategic Technology Trends for 2024: AI-Augmented Development. Режим доступа: <https://www.jitterbit.com/report/gartner-research-top-strategic-technology-trends-2024-ai-augmented-development/> (дата обращения: 28.11.2025).

Проекты в Узбекистане: 7 культурных особенностей, формирующих контекст управления проектом

**Алферов Павел Александрович¹**

Проф. бизнес-практики

ORCID: 0009-0005-4301-7018

paalferov@yandex.ru

**Калинин Владислав Романович²**Ст. преп. каф. государственного управления
и публичной политики

ORCID: 0000-0002-7873-4683

kalinin-vr@ranepa.ru

**Симуткина Екатерина Николаевна³**

Руководитель проектного офиса

ORCID: 0009-0004-1905-3476

simutkina.ekaterina@yandex.ru



Ссылка на статью

Поступила в редакцию
02.02.2026Доработана
10.03.2026Принята к публикации
17.03.2026

Открытый доступ

Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)¹Московская школа управления Сколково, д. Сколково, Россия²Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия³Общество с ограниченной ответственностью «ВБТ», г. Москва, Россия

АННОТАЦИЯ

Проведен анализ культурного контекста управления проектами в Узбекистане, одном из наиболее динамично растущих рынков Центральной Азии, привлекающем значительный объем российских инвестиций. Историческая близость и общий постсоветский опыт нередко создают иллюзию культурной предсказуемости, которая на практике оборачивается управленческими сбоями.

На основе более 15 полуструктурированных интервью с инвесторами, представителями власти, руководителями проектов и независимыми экспертами по Центральной Азии выявлено 7 ключевых культурных особенностей, которые определяют успех или неудачу проектов в бизнес-среде Узбекистана: иерархическую вертикаль, иншаллах-менеджмент, хоп-коммуникацию, систему социальных связей (махалля), институт местного посредника (проводника), краткосрочный горизонт планирования и двойной календарь.

Исследование выполнено в разведывательном дизайне: его цель состоит не в статистической генерализации, а в формировании первичной концептуальной карты культурного контекста как основы для последующих количественных исследований. Для каждой из выявленных особенностей предложены конкретные управленческие решения, позволяющие адаптировать стандартные проектные инструменты к локальной среде без отказа от них. Настоящее исследование будет полезно российским компаниям, реализующим или планирующим проекты в Узбекистане и Центральной Азии в целом.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Узбекистан, управление проектами, культурный контекст, кросс-культурный менеджмент, Центральная Азия, иерархия, стейкхолдеры, деловые коммуникации, адаптация методологий

ЦИТИРОВАНИЕ

Алферов П.А., Калинин В.Р., Симуткина Е.Н. Проекты в Узбекистане: 7 культурных особенностей, формирующих контекст управления проектом // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 27-35

© Алферов П.А., Калинин В.Р.

Projects in Uzbekistan: 7 cultural features shaping the project management context



[Link to the article](#)



Pavel A. Alferov¹

Prof. of Business Practice

ORCID: 0009-0005-4301-7018

paalferov@yandex.ru



Vladislav R. Kalinin²

Senior Lecturer at the Public Administration and Public Policy Department

ORCID: 0000-0002-7873-4683

kalinin-vr@ranepa.ru



Ekaterina N. Simutkina³

Head of Project Management Office

ORCID: 0009-0004-1905-3476

simutkina.ekaterina@yandex.ru



Received
02.02.2026



Revised
10.03.2026



Accepted
17.03.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

¹Skolkovo Moscow School of Management, Skolkovo Village, Russia

²Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

³VBT LLC, Moscow, Russia

ABSTRACT

The cultural context of project management in Uzbekistan, one of the fastest growing markets in Central Asia, attracting a significant amount of Russian investment, has been analyzed. Historical proximity and shared post-Soviet experience often create the illusion of cultural predictability, which in practice results in managerial failures.

Based on more than 15 semi-structured interviews with investors, government officials, project managers, and independent experts on Central Asia, 7 key cultural characteristics that determine the success or failure of projects in the business environment in Uzbekistan have been identified: hierarchical vertical, inshallah management, hop communication, social relations system (mahalla), the local intermediary (explorer) institution, a short-term planning horizon, and a dual calendar.

The research has been carried out in an intelligence design: its purpose is not to generalize statistics, but to form a primary conceptual map of the cultural context as a basis for subsequent quantitative research. Specific management solutions have been proposed for each of the identified features, allowing standard project tools to be adapted to the local environment without abandoning them. The study will be useful for Russian companies implementing or planning projects in Uzbekistan and Central Asia in general.

KEYWORDS

Uzbekistan, project management, cultural context, cross-cultural management, Central Asia, hierarchy, stakeholders, business communications, methodology adaptation

FOR CITATION

Alferov P.A., Kalinin V.R., Simutkina E.N. (2026) Projects in Uzbekistan: 7 cultural features shaping the project management context. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 27-35.

© Alferov P.A., Kalinin V.R., Simutkina E.N., 2026.

ВВЕДЕНИЕ

Управление проектами сегодня располагает обширным арсеналом инструментов и методологий. Только в последней версии PMBOK 8 зафиксировано более 260 подходов и практик (Project Management Institute, 2026). Между тем исследования последних двух десятилетий устойчиво фиксируют парадокс: перенос стандартных методологий в новую культурную среду без адаптации регулярно приводит к управленческим сбоям, даже когда технические и финансовые условия для успеха присутствуют в полной мере.

Этот феномен привлек внимание исследователей еще в начале 2000-х гг. Б. Шор и Б. Дж. Кросс, анализируя крупные международные научные проекты — Объединенный европейский токамак (англ. Joint European Torus) и Международный экспериментальный термоядерный реактор (англ. International Thermonuclear Experimental Reactor), — показали через серию полуструктурированных интервью с менеджерами из Великобритании, Бельгии, Соединенных Штатов Америки (далее — США) и Франции, что национальная культура системно влияет на предпочтения в структуре управления, стиле коммуникации и распределении ответственности (Shore, 2005). При этом авторы зафиксировали пробел: несмотря на богатую литературу по культуре в общем менеджменте, в проектном управлении эта переменная остается недоисследованной. С. Бредийе, Ф. Ятим и П. Руис подтвердили эту связь количественно: в исследовании 74 стран культурные изменения Хофстеде — прежде всего дистанция власти (англ. Power Distance Index) и избегание неопределенности (англ. Uncertainty Avoidance Index) — статистически предсказывают уровень распространения практик управления проектами, объясняя совместно с валовым внутренним продуктом на душу населения около 48 % межстрановой вариации (Bredillet, 2010). К.-У. Зайденфус и Й. Шторм, анализируя сотни проектов в США, Германии и Японии, пришли к схожему выводу: перенос методологий без учета культурной среды системно ведет к управленческим провалам (Seidenfuss, 2022).

Для российского бизнеса этот вывод приобретает особую остроту применительно к рынкам, которые воспринимаются как «понятные по умолчанию». Узбекистан — один из них. Общий постсоветский опыт, историческая близость и высокая плотность экономических связей (совокупный портфель совместных проектов превышает 55 млрд долл. США) создают иллюзию культурной предсказуемости. Между тем Узбекистан является крупнейшим внутренним рынком Центральной Азии с населением свыше 38 млн чел. и демонстрирует устойчивый экономический рост: 6,5–6,7 % в 2024 г. и 7,7 % — в 2025 г.¹ В стране реализуются масштабные проекты, например, мегапроект «Новый Ташкент»². Запускаются

серии энергетических объектов общей стоимостью около 11 млрд долл. США, трансграничных инфраструктурных инициатив³. Культурный контекст этой среды остается практически неисследованным в РМ-литературе.

Культурный контекст — не фон проекта, а его операционная среда: он определяет, как принимаются решения, выстраиваются обязательства и движется работа. В этой логике мы поставили вопрос о том, какова культурная особенность в Узбекистане с точки зрения проектной практики и как под него настраивать управленческие подходы.

Для ответа на этот вопрос проведено разведывательное (англ. exploratory) исследование. Разведывательный дизайн применяется, когда явление недостаточно изучено, теоретические рамки еще не сложились, а цель состоит не в проверке заранее сформулированных гипотез, а в их выработке через погружение в практику и накопление первичных наблюдений (Yin, 2018). Такова ситуация с культурной спецификой управления проектами в Узбекистане: систематических исследований по этой теме не существует, а управленческий опыт российских компаний в регионе остается неосмысленным в научных категориях.

В феврале 2026 г. проведены полуструктурированные интервью с представителями четырех групп участников: инвесторами, реализующими проекты в Узбекистане, представителями государственных структур, руководителями проектов и независимыми экспертами по Центральной Азии — всего более 15 информантов. Полуструктурированный формат позволил, с одной стороны, направлять беседу по заданным тематическим блокам, а с другой — не ограничивать информантов жесткими вопросами и фиксировать неожиданные наблюдения. Такой подход соответствует логике разведывательного исследования: он обеспечивает достаточную сопоставимость данных и одновременно сохраняет пространство для обнаружения новых смысловых категорий. Все цитаты приводятся с согласия информантов.

По итогам анализа интервью выделены 7 устойчивых культурных особенностей, которые, по оценке информантов, системно влияют на ход проектов в Узбекистане. Для каждой особенности сформулированы практические управленческие рекомендации. Авторы намеренно не претендуют на исчерпывающее описание или статистическую генерализацию: цель настоящего исследования — предложить первичную концептуальную карту культурного контекста как основу для последующих количественных и качественных исследований.

КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ПРОЕКТНОЙ СРЕДЫ В УЗБЕКИСТАНЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПРАКТИКИ

1. Визуальная авторитарная вертикаль. Иерархия в Узбекистане — это не просто управленческая модель, а базовый принцип организации взаимодействия. Решения

Культурный контекст — не фон проекта, а его операционная среда: он определяет, как принимаются решения, выстраиваются обязательства и движется работа

принимаются и транслируются сверху вниз. Делегирование ограничено, а инициативы «снизу» встречаются редко. «Узбекский партнер должен быть уверен, что он разговаривает с человеком, который реально принимает решение», — указывает директор Центра исследовательских инициатив Ма'но.

При этом ключевую роль играет не формальная должность, а воспринимаемый статус. Партнер оценивает, с кем он взаимодействует, по внешним и поведенческим маркерам: уровню представительства, атрибутам статуса — одежда, аксессуар, машина, место за столом. Если полномочия неочевидны, это снижает доверие к переговорам и может остановить диалог на ранней стадии. Отсюда вытекает и структура коммуникации. Она выстраивается по принципу «одного окна»: взаимодействие ведется через закрепленного высокопоставленного представителя, и попытки обойти его воспринимаются как нарушение правил. Даже рабочие вопросы с командой решаются через иерархию, а не напрямую.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- назначить в проекте высокопоставленного куратора с очевидным статусом — в этой роли важна не только экспертиза, но и способность демонстрировать уровень: должность, переговорный вес, атрибуты представительства (для локального партнера это сигнал, что решения принимаются на сопоставимом уровне и обсуждение имеет смысл);
- участие куратора должно быть постоянно видимым, что достигается не декларациями, а через формат участия: очные встречи (именно личные, не в Zoom), личное присутствие на ключевых этапах, участие в переговорах и принятии решений (в ряде случаев критично подключение так называемых аксакалов — авторитетных фигур, чей статус в местном сообществе определяется не должностью, а репутацией и жизненным опытом, без участия или одобрения которых проект может не восприниматься всерьез);
- обязательно проводить анализ стейкхолдеров и формализовать план коммуникации («кто с кем и через кого») — практика «одного окна» для каждой темы должна быть формально зафиксирована: кто с кем взаимодействует, через кого проходят решения, какие вопросы можно решать на операционном уровне, а какие только на уровне кураторов проекта (попытки ускорить процесс за счет обхода иерархии обычно дают обратный эффект и разрушают рабочие отношения).

2. Иншаллах-менеджмент. «Иншаллах» дословно — «если будет на то воля Аллаха». В местной среде можно услышать вариант «Худо хохласа». В проектном контексте это не религиозная формула, а управленческая рамка «Финальный результат не в моих руках. Я обязуюсь приложить усилия, но гарантировать исход не могу (особенно если я не начальник) — его определяет сочетание обстоятельств, отношений, высших сил». Отсюда три поведенческих следствия, которые видит российский партнер на проекте:

- размытая ответственность за исход;
- пластичность обязательств по ходу — сроки, объем, критерии не нарушаются в российском смысле, а переосмысляются по ходу, потому что взаимодействие в местной среде идет по своим правилам (то, что жестко зафиксировано на старте, для носителя этой рамки — реальность, но срок и итог могут измениться, поэтому важно улавливать эти «подвижности»);
- позднее проявление отклонений.

«В стране люди довольно оптимистично настроены к сотрудничеству, но не очень любят рассказывать про сопутствующие сложности и проблемы. Скорее всего, вы не встретите каких-то точных описаний вызовов, которые есть внутри организации, поэтому процесс принятия решений может быть долгим. Не нужно унывать, потому что на все воля Божья», — отмечает научный сотрудник Института востоковедения Российской академии наук.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- не требовать «русской» ответственности за исход по умолчанию — необходимо перестраивать систему контроля, фиксировать результат, а не намерение (обязательно должен быть представитель на месте, который видит фактическое исполнение и может фиксировать расхождения между отчетами и реальностью);
- менять сам формат работы с ошибками — прямой поиск виноватых в такой среде не работает и только усиливает закрытость (более эффективны регулярные ретроспективы с фокусом не на «кто допустил», а на том, что нужно изменить на будущее, поскольку это снижает барьер для обсуждения проблем и постепенно делает их видимыми);
- выстраивать доверительные отношения со стейкхолдерами — при формальном взаимодействии негативная информация, как правило, фильтруется, а при наличии доверия сигналы о проблемах начинают поступать раньше, еще до того, как они превращаются в срыв сроков или результата.

3. Хоп-коммуникация. В деловой коммуникации приоритет отдается не прямоте, а сохранению уважительного формата взаимодействия. Универсальным маркером согласия служит слово «хоп» (по-узбекски означает «хорошо», «договорились»), которое произносится легко и звучит утвердительно, но не всегда означает готовность к действию. Отсюда название паттерна: коммуникация, в которой «хоп» есть, а движения нет. Прямое «нет» используется редко — вместо него звучит согласие, которое не всегда означает готовность к реализации. В результате возникает разрыв между формальными договоренностями и фактическим движением проекта. На этапе обсуждения партнер может поддерживать инициативу, но при отсутствии интереса или доверия переходит к затягиванию сроков или пассивному отказу без прямого уведомления. «На первых двух-трех встречах не дают однозначного ответа. Уходят от четких ответов, пока не поняли с кем ведут дело», — говорит директор Центра исследовательских инициатив Ма'но.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- смещать фокус с устных обсуждений на проверяемый результат — для каждой контрольной точки необходимо фиксировать конкретный, физически наблюдаемый результат, то есть то, что можно увидеть, протестировать или использовать, поскольку это позволяет отделить реальное исполнение от деклараций;

- увеличивать частоту управленческих контактов — регулярные встречи с прямым участием со стороны заказчика или куратора позволяют быстрее выявлять расхождения между словами и фактическим прогрессом (чем раньше это происходит, тем проще скорректировать ход проекта);

- делать прогресс видимым для всех участников — важно использовать не абстрактные проценты выполнения, а прикладные метрики: что именно уже создано и как это можно использовать (такая визуализация снижает пространство для неопределенности и упрощает «перепроверку» договоренностей).

В этой логике управление проектом строится не вокруг согласований, а вокруг регулярно подтверждаемого результата.

4. Махалля: бизнес в круге доверия. Махалля — традиционная форма общинной самоорганизации в Узбекистане, исторически объединявшая жителей квартала вокруг системы взаимопомощи и коллективного участия в значимых событиях. В деловом контексте этот термин используется шире, как обозначение устойчивого круга доверия, основанного на личных связях и взаимных обязательствах. Именно в этой логике в проектной практике бизнес строится не только (и не столько) вокруг формальных договоренностей, но и вокруг таких устойчивых социальных связей.

Решения о выборе партнеров, подрядчиков и управленцев во многом зависят от уровня доверия и принадлежности к кругу. Формальные критерии — опыт, цена, условия — дополняются неформальными: рекомендациями, личной историей, общими связями. В результате доступ к проектам часто определяется не только экономикой предложения, но и качеством отношений. Отсюда меняется и статус договоренностей. При выстроенном доверии устные соглашения могут иметь не меньший вес, чем подписанный контракт. В то же время формальное оформление само по себе не гарантирует исполнения, если за ним не стоит личная вовлеченность сторон. В связи с этим граница между личным и рабочим размыта: присутствие на свадьбе партнера или соболезнования по поводу похорон в его семье — не жест вежливости, а часть деловых отношений. Игнорирование таких событий читается как дистанцирование, неуважение и снижает уровень доверия со всеми вытекающими для проекта. «Узбекистан — страна сильных связей, коммуникаций. У них очень большие семьи. Бизнесы, политические коммуникации

строятся из кланов», — основатель Международной торгово-инвестиционной компании Consult Invest ITIC.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- расширять карту стейкхолдеров — помимо формального влияния и роли в проекте, необходимо учитывать неформальные связи: принадлежность к группам, рекомендации, уровень доверия внутри среды, что позволяет точнее понимать, как принимаются решения и кто реально на них влияет;

- планировать работу с отношениями как отдельное направление проекта — время на личные встречи, неформальное общение и «социальные инвестиции» должно планироваться так же, как и бюджет или сроки;

- дублировать формальные договоренности неформальными гарантиями — контракт фиксирует условия, но устойчивость проекта обеспечивается личной вовлеченностью ключевых участников: куратора, проводника, партнеров на стороне заказчика;

- учитывать формат участия в отношениях — регулярные встречи с ключевыми участниками, в том числе вне рамок сугубо рабочих вопросов, а также присутствие на значимых событиях усиливают доверие и напрямую влияют на управляемость проекта.

5. Проводник. Обязательный местный посредник. В этой среде прямой вход в проект — скорее исключение, чем правило. Доступ к лицам, принимающим решения, к реальным переговорам и к информации о ситуации на месте идет через авторитетного посредника, встроенного в локальные связи. Проводник выстраивает линии коммуникации внутри сложной системы социальных кругов — туда, куда без него доступ либо закрыт, либо сильно затруднен.

У проводника три функции, и все три критичны для управляемости проекта:

- гарант — его репутация подтверждает серьезность российской стороны перед локальным кругом и снимает барьер недоверия;

- ключ доступа — открывает переговоры со всеми уровнями;

- датчик реальности — улавливает неформальные сигналы о рисках, блокировках и изменении настроений.

Без проводника проект формально идет, но фактически теряет управляемость: решения затягиваются, информация фильтруется, а отклонения проявляются слишком поздно. «Российский бизнес часто не понимает, как найти точку входа в этой системе. Либо приходят слишком низко, либо слишком высоко — и это одинаково проблемно», — отмечает эксперт по Центральной Азии.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- выделить ресурсы и формализовать роль проводника в организационной структуре проекта с зоной ответственности и участием в регулярных коммуникациях;

Прямое «нет» используется редко — вместо него звучит согласие, которое не всегда означает готовность к реализации.

- использовать проводника как датчик реальности, а не только как переводчика и организатора встреч;
- выбирать проводника по статусу и сети связей, а не только по опыту работы с иностранцами;
- построить матрицу коммуникаций через проводника, поскольку это сохраняет доверие локальной стороны и исключает обход иерархии, который в этой среде воспринимается болезненно.

6. Краткосрочный горизонт планирования. В проектной практике ключевым фактором становится не столько стратегическая перспектива, сколько понятный и быстрый экономический эффект. Ожидание возврата инвестиций в краткосрочном горизонте влияет на принятие решений, выбор проектов и скорость их реализации. «Люди начинают мыслить в очень краткосрочной перспективе. Вот сейчас вложился, и в этом году я должен получить деньги», — говорит генеральный директор структурного подразделения общества с ограниченной ответственностью HEMP FARM JV (Hempfarm). Это проявляется в планировании: приоритет получают решения с очевидной выгодой и быстрым результатом. Более сложные инициативы, требующие длительной проработки или отсроченного эффекта, могут откладываться или терять поддержку.

При этом сама логика оценки проектов остается прагматичной. За внешне неформальным форматом взаимодействия — долгими встречами, обсуждениями и переговорами — стоит достаточно жесткий расчет: какую практическую ценность партнер способен принести в обозримом будущем. Если выгода понятна и быстро достижима, решения принимаются оперативно. Если экономический эффект неочевиден, процесс замедляется вне зависимости от формального статуса договоренностей.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- формулировать ценность проекта на языке конкретной выгоды — речь идет не об абстрактных целях, а о понятных категориях: деньги, доступ к ресурсам, усиление позиций, статус (чем яснее сформулирован ответ на вопрос «Зачем это нужно сейчас?», тем быстрее принимаются решения);
- разбивать проект на короткие итерации с видимым результатом — этапы длительностью два-три месяца с конкретным, осязаемым эффектом позволяют поддерживать интерес и подтверждать ценность проекта по мере его реализации;
- визуализировать прогресс в прикладных метриках через демонстрацию того, что уже создано и как это может быть использовано, что снижает неопределенность и облегчает принятие решений на следующих этапах;
- дополнительный контроль качества исполнения — при ориентации на быстрый результат возрастает риск упрощений и отклонений от изначальных требований, поэтому необходимы четкие критерии готовности и личное вовлечение куратора, который фиксирует соответствие результата исходным договоренностям.

7. Двойной календарь и гибкое восприятие времени. Узбекистан — светское государство, однако в проектной

практике рабочий график определяется не только формальными сроками и дедлайнами, но и календарем, куда входят религиозные события, семейные обязательства и социальные ритуалы, которые имеют приоритет. Это влияет как на доступность людей, так и на темп принятия решений. Периоды вроде пятницы или месяца Рамадан могут существенно снижать деловую активность вне зависимости от формального расписания. При этом сами участники проекта воспринимают это не как отклонение, а как норму. «Необходимо помнить, что на рабочий график в Узбекистане влияет как мусульманский календарь, так и различные традиционные празднества и семейные события. Пятница в этом смысле имеет важное значение», — указывает научный сотрудник Института востоковедения Российской академии наук.

Отдельный фактор — восприятие времени как части взаимодействия. Деловая коммуникация включает не только обсуждение задач, но и социальный контекст: личное общение, выстраивание отношений, соблюдение ритуалов. Попытка форсировать процесс и жестко давить по срокам в такой среде может восприниматься как нарушение правил взаимодействия и приводить к обратному эффекту.

Опишем план необходимых мероприятий для исправления ситуации:

- учитывать двойной календарь на этапе планирования — буферы под религиозные и социальные события должны закладываться заранее, а график должен синхронизироваться с локальной командой, которая понимает реальные периоды активности и пауз;
- планировать доступность ключевых участников — важно не только определить роли, но и понимать, когда конкретные люди реально включены в процесс, что требует отдельного планирования участия, особенно для фигур, влияющих на принятие решений;
- использовать локального представителя как источник информации о динамике среды — проводник, или человек «на месте», способен заранее сигнализировать о сдвигах в неформальном календаре и корректировать план до того, как это повлияет на сроки;
- необходимо учитывать формат взаимодействия — встречи и обсуждения требуют больше времени, чем в стандартной проектной логике: в них встроены элементы неформального общения, без которых невозможно решение вопросов (попытка сократить этот этап, как правило, снижает эффективность коммуникации).

Резюмируем особенности, способы проявления и практики управления (см. табл. 1).

Узбекистан — перспективный рынок, где уже сегодня реализуются масштабные проекты. Описанные выше 7 особенностей не исчерпывают локальную специфику, но они ключевые: именно через них чаще всего проходит линия, отделяющая успешный проект от проблемного. Эти особенности есть не препятствия, а среда, которую важно понимать и уважать. Они не отменяют стандартные инструменты управления, но требуют их настройки под реальность: куратор с видимым статусом и очным

присутствием, контрольные точки с материально проверяемым результатом, локальный проводник как обязательный элемент организационной структуры проекта, работа с отношениями и доверием как часть плана проекта.

Главная ошибка команд — применять подходы, которые работают в родной стране. Так, Walmart не подстроился

под рынок Германии и ушел с него с убытком около 1 млрд долл. США⁴. У российского бизнеса в Узбекистане есть все шансы не повторить эту траекторию при условии, что культурный контекст будет заложен в проект с самого старта, а не добавлен постфактум как реакция на возникшие проблемы.

Особенность	Проявление в проекте	Что с этим делать
Визуальная авторитарная вертикаль	• иерархия — базовый принцип организации взаимодействия; • решения принимаются и транслируются сверху вниз; • делегирование ограничено, инициативы «снизу» редки; • ключевую роль играет воспринимаемый статус, а не формальная должность; • структура коммуникации выстраивается по принципу «одного окна»	• назначить в проект высокопоставленного куратора с очевидным статусом; • участие куратора должно быть постоянно видимым: очные встречи, личное присутствие на ключевых этапах, в ряде случаев — подключение «аксакалов»; • проводить анализ стейкхолдеров и формализовать план коммуникации
Иншаллах-менеджмент	• размытая ответственность за исход; • пластичность обязательств по ходу: сроки, объем, критерии переосмысляются; • позднее проявление отклонений	• перестраивать систему контроля: фиксировать результат, а не намерение с представителем на месте; • менять формат работы с ошибками: регулярные ретроспективы с фокусом не на «кто допустил», а на том, что нужно изменить; • выстраивать доверительные отношения со стейкхолдерами
Хоп-коммуникация	• прямое «нет» используется редко — вместо него звучит согласие; • разрыв между формальными договоренностями и фактическим развитием проекта; • при отсутствии интереса происходит затягивание сроков или пассивный отказ без уведомления о нем	• смещать фокус с устных обсуждений на проверяемый результат; • увеличивать частоту управленческих контактов; • делать прогресс видимым для всех участников, использовать прикладные метрики — что именно создано и как это можно использовать
Махалля. Бизнес в круге доверия	• бизнес строится вокруг устойчивых социальных связей; • граница между личным и рабочим размыта; • решения о выборе партнеров зависят от уровня доверия и принадлежности к кругу; • при выстроенном доверии устные соглашения могут иметь не меньший вес, чем контракт; • игнорирование значимых событий (свадьбы, похороны) читается как дистанцирование	• расширять карту стейкхолдеров: учитывать неформальные связи, принадлежность к группам, рекомендации; • планировать работу с отношениями как отдельное направление проекта: время на личные встречи, неформальное общение, «социальные инвестиции»; • дублировать формальные договоренности неформальными гарантиями: личной вовлеченностью ключевых участников; • учитывать формат участия в отношениях: регулярные встречи, присутствие на значимых событиях

Таблица 1. Культурные особенности проектной среды в Узбекистане и управленческие практики
Составлено авторами по материалам исследования

Особенность	Проявление в проекте	Что с этим делать
Проводник. Обязательный местный посредник	• прямой вход в проект — исключение, а не правило; • доступ к лицам, принимающим решения, идет через авторитетного посредника, встроенного в локальные связи; • три функции проводника: гарант, ключ доступа, датчик реальности; • без проводника проект формально развивается, но фактически теряет управляемость	• выделить ресурсы и формализовать роль проводника в организационной структуре проекта; • использовать проводника как датчик реальности; • выбирать проводника по статусу и сети связей, а не только по опыту работы с иностранцами; • построить матрицу коммуникаций через проводника
Краткосрочный горизонт планирования	• ключевой фактор — не стратегическая перспектива, а быстрый экономический эффект; • ожидание возврата инвестиций в краткосрочном горизонте; • приоритет получают решения с очевидной выгодой и быстрым результатом; • сложные инициативы с отсроченным эффектом откладываются или теряют поддержку	• формулировать ценность проекта на языке конкретной выгоды: деньги, доступ к ресурсам, усиление позиций, статус; • разбивать проект на короткие итерации с видимым результатом: этапы в два-три месяца с осязаемым эффектом • визуализировать прогресс в прикладных метриках; • дополнительный контроль качества исполнения: четкие критерии готовности и личное вовлечение куратора
Двойной календарь и гибкое восприятие времени	• рабочий график определяется не только формальными сроками, но и календарем, в который входят религиозные события, семейные обязательства, социальные ритуалы; • снижение деловой активности в пятницу и в месяц Рамадан; • восприятие времени как части взаимодействия: социальный контекст встроен в коммуникацию	• учитывать двойной календарь на этапе планирования: буферы под религиозные и социальные события; • планировать доступность ключевых участников отдельно от назначения ролей; • использовать локального представителя как источник информации о динамике среды; • учитывать формат взаимодействия: встречи требуют больше времени за счет неформального общения

Окончание таблицы 1.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящее исследование направлено на ответ на вопрос о том, какова культурная особенность в Узбекистане с точки зрения проектной практики и как под него настраивать управленческие подходы. Проведенные полуструктурированные интервью позволили выделить 7 устойчивых культурных особенностей, которые системно определяют успех или неудачу проектов в этой среде.

Каждая из выявленных особенностей представляет собой не изолированную черту, а элемент целостной системы координат. Визуальная авторитарная вертикаль и институт проводника определяют, как выстраивается доступ к решениям и кто их легитимизирует. Иншаллах-менеджмент и хоп-коммуникация формируют специфическую логику принятия обязательств и работы с отклонениями, принципиально отличную от той, на которую ориентированы

стандартные инструменты контроля. Система махалля задает неформальную инфраструктуру доверия, без встраивания в которую формальные договоренности остаются уязвимыми. Краткосрочный горизонт планирования и двойной календарь определяют темп и ритм проекта — то, что российские команды нередко воспринимают как необязательную вещь, является проявлением иной, внутренне последовательной логики взаимодействия.

Совокупность этих особенностей подтверждает исходную гипотезу исследования: стандартные методологии управления проектами при всей их инструментальной зрелости не содержат механизмов адаптации к культурно-специфическим средам. Применение подходов, которые работают в родной стране, но не за рубежом, не является нейтральным действием: он системно создает управленческие разрывы там, где культурный

7 описанных особенностей — не препятствия, а среда. Стандартные инструменты проектного менеджмента работают, если заложены в проект с учетом этой среды с самого старта.

контекст не совпадает с неявными допущениями, заложенными в эти методологии. Узбекистан в этом смысле — показательный случай, демонстрирующий общую закономерность, зафиксированную в указанных в начале статьи исследованиях. Таким образом, 7 описанных особенностей — не препятствия, а среда. Стандартные инструменты проектного менеджмента работают, если заложены в проект с учетом этой среды с самого старта.

Практический вывод исследования состоит в следующем: культурный контекст должен закладываться в проект на этапе инициации, а не добавляться постфактум как реакция на возникшие проблемы. Это означает конкретные структурные решения: назначение куратора с видимым статусом, формализацию роли проводника в организационной структуре, построение системы контроля вокруг верифицируемых результатов, а не деклараций, планирование работы с отношениями как самостоятельного направления проекта.

Авторы осознают ограничения настоящего исследования. Разведывательный дизайн и качественная методология не позволяют претендовать на статистическую генерализацию: выявленные особенности отражают опыт конкретных информантов и могут по-разному проявляться

в зависимости от отрасли, региона и масштаба проекта. Узбекистан — страна с выраженной внутренней неоднородностью, и описанные паттерны не являются универсальными для всей ее территории и всех секторов экономики. Кроме того, культурный контекст не статичен: институциональные и поколенческие изменения последних лет формируют новые практики, которые настоящее исследование лишь фиксирует в моменте.

Эти ограничения одновременно указывают на направления дальнейших исследований. Выявленные особенности могут служить основой для разработки инструментария количественной верификации, в частности для проверки того, в какой мере они воспроизводятся на репрезентативной выборке проектов. Перспективным представляется и сравнительный анализ в рамках Центральной Азии: насколько описанные паттерны специфичны для Узбекистана и в какой мере они разделяются соседними культурными контекстами — Казахстаном, Кыргызстаном, Таджикистаном. Такие исследования позволили бы перейти от концептуальной карты, предложенной в настоящем исследовании, к верифицированной модели культурной адаптации управления проектами в регионе.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Bredillet, C., Yatim, F., & Ruiz, P. (2010). Project management deployment: The role of cultural factors. *International Journal of Project Management*, 28(2), 183–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.10.007>
- Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Seidenfuss, K.-U., Storm, J. (2022). Adapting project management methodologies for different cultures: Teams, toolboxes and Hofstede. *Journal of Modern Project Management*, 10(1), 110–125. <https://doi.org/10.19255/JMPM02907>
- Shore, B., Cross, B. J. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*, 23(1), 55–64. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.05.009>
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ Население Узбекистана превысило 38,2 миллиона человек. Режим доступа: <https://stat.uz/ru/press-tsentr/novostigoskomstata/66573-zbekiston-a-olisi-38-2-mldan-oshdi-3> (дата обращения: 30.01.2026).
- ² Mirziyoyev Reviews Major Construction Projects and Future Plans for New Tashkent. Режим доступа: <https://www.uzdaily.uz/en/mirziyoyev-reviews-major-construction-projects-and-future-plans-for-new-tashkent/> (дата обращения: 30.01.2026).
- ³ Uzbekistan unveils new energy capacities and infrastructure projects. Режим доступа: <https://qazinform.com/news/uzbekistan-unveils-new-energy-capacities-and-infrastructure-projects-a9f04b> (дата обращения: 30.01.2026).
- ⁴ Неадаптированная бизнес-модель WalMart предопределила неудачный результат выхода в Германию. Режим доступа: <https://www.becomingresearcher.com/unadaptedbusinessmodelofwalmartpredeterminedunsuccessfuloutcomeofenteringthegermany> (дата обращения: 30.01.2026).

Особенности формирования и управления портфелем проектов стратегических инициатив — проектов, направленных на достижение стратегических целей



Ссылка на статью

**Шамгунов Равиль Назимович^{1,2}**Канд. техн. наук, преп. Международной школы бизнеса¹, преп. Центра программ МБА²

ORCID: 0009-0009-8380-7582

shrn1950@yandex.ru

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, Россия

²Институт государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия

Поступила в редакцию
15.12.2025Доработана
09.02.2026Принята к публикации
16.02.2026

Открытый доступ

Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)

АННОТАЦИЯ

Рассмотрен порядок формирования портфеля стратегических инициатив компании (проектов, направленных исключительно на достижение ее системы стратегических целей), инициируемых из системы стратегических целей компании. В данном портфеле стратегические инициативы выбираются и формируются исключительно для достижения стратегических целей, а не путем их рейтингования и последующей балансировки с дальнейшим определением цели каждого проекта.

Проекты стратегического портфеля проектов ставят задачу достижения той или иной стратегической цели системы стратегических целей компании. После его формирования никакой установки приоритетов и балансировки не должно происходить. Дано обоснование такого подхода, вытекающее из разработанной стратегии компании. Этот подход противоречит подходам, утвержденным в международных и российских стандартах управления портфелями проектов, и направлен исключительно на реализацию стратегии, а не формальное наполнение портфеля стратегических инициатив проектами, уже имеющимися в компании, путем их ранжирования и балансировки. Управление портфелем стратегических инициатив должно осуществляться в рамках системы стратегического управления компании. Подчеркнуто, что формирование других портфелей проектов (не стратегических) должно осуществляться в соответствии с международными и российскими стандартами управления портфелями проектов.

Предложенный подход требует обсуждения специалистами по управлению проектами и внесения корректировок в российские стандарты управления портфелями проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

разработка стратегии, стратегическое управление, формирование портфеля проектов для достижения стратегических целей, управление портфелями стратегических проектов, стратегических инициатив

ЦИТИРОВАНИЕ

Шамгунов Р.Н. Особенности формирования и управления портфелем проектов стратегических инициатив — проектов, направленных на достижение стратегических целей // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 36-43

© Шамгунов Р.Н., 2026.

Features of forming and managing a portfolio of strategic initiatives (projects aimed at achieving strategic goals)



[Link to the article](#)



Ravil N. Shamgunov^{1,2}

Cand, Sci. (Engr.), Lecturer at the International Business School¹, Lecturer at the Center for MBA Programs²

ORCID: 0009-0009-8380-7582

shrn1950@yandex.ru



Received
15.12.2025



Revised
09.02.2026



Accepted
16.02.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

¹Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

²Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

ABSTRACT

The procedure for forming a portfolio of company's strategic initiatives (projects aimed solely at achieving its system of strategic goals), initiated from the system of company's strategic goals, has been studied. In this portfolio, strategic initiatives are selected and formed solely to achieve strategic goals, rather than by rating them and then balancing them with a further definition of the purpose of each project.

The projects of strategic project portfolio set the task of achieving one or another strategic goal of company's strategic goals system. After its formation, no prioritization or balancing should take place. The rationale for this approach has been given, following from company's developed strategy. This approach contradicts the approaches approved in international and Russian project portfolio management standards and is aimed solely at implementing company's strategy, rather than formally filling a portfolio of strategic initiatives with projects already available in company by ranking and balancing them. A portfolio of strategic initiatives should be managed within the framework of company's strategic management system. It has been emphasized that the formation of other (non-strategic) project portfolios should be carried out in accordance with international and Russian project portfolio management standards.

The proposed approach requires discussion by project management specialists and adjustments to Russian project portfolio management standards.

KEYWORDS

strategy development, strategic management, forming a project portfolio to achieve strategic goals, management of strategic project portfolios, strategic initiatives

FOR CITATION

Shamgunov R.N. (2026) Features of forming and managing a portfolio of strategic initiatives (projects aimed at achieving strategic goals). Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 36-43

ВВЕДЕНИЕ

Согласно действующему в настоящее время Национальному стандарту Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 21504:2016 «Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов (ГОСТ Р ИСО 21504-2016)» (далее — Стандарт), портфель проектов (англ. portfolio) — это набор компонентов, которые группируются вместе с целью эффективного управления и для достижения стратегических целей организации (п. 2.1 Стандарта)¹. Портфель проектов состоит из компонентов портфеля (англ. portfolio components): проект, программа, портфель и другие связанные мероприятия (п. 2.2 Стандарта).

Согласование со стратегией (англ. strategic alignment) означает результат выбора и согласования компонентов портфеля для обеспечения вклада в достижение стратегических целей организации (п. 2.4 Стандарта)¹. Портфель проектов нужен не для достижения системы стратегических целей компании, а для внесения «вклада» в реализацию стратегии. Именно так можно понимать приведенное в Стандарте.

Во многих компаниях обычно существует три основных типа портфелей:

- корпоративный (стратегический) портфель (англ. Enterprise Portfolio), который объединяет все инвестиции компании в ее развитие, его цель — обеспечить достижение стратегических целей компании (казалось бы, в Стандарте речь идет именно об этом портфеле, но, как будет далее показано, это совершенно не так);
- портфели по стратегическим направлениям (англ. Strategic Theme Portfolios), например, портфель роста (англ. Growth Portfolio), объединяющий проекты по выходу на новые рынки, разработке новых продуктов, портфель эффективности (англ. Efficiency/Operational Excellence Portfolio), включающий проекты по снижению издержек, автоматизации, цифровизации, портфель обязательных проектов (англ. Mandatory/Compliance Portfolio) без которых компания не может работать (изменения в законодательстве, безопасность), инновационный портфель (англ. R&D Portfolio) с проектами с высоким риском, но потенциально высокой отдачей (необходимо отметить, что данные портфели полностью соответствуют стратегическим инициативам единой стратегии компании и могут формироваться такими группами для удобства управления, но исходя из единой системы стратегических целей);
- функциональные портфели (англ. Functional Portfolios), которые формируются внутри крупных департаментов для управления их локальными инициативами, например, ИТ-портфель (ИТ — информационные технологии), портфель развития маркетинга, HR-портфель, при этом очевидно, что проекты данных портфелей, направленные на достижение системы стратегических целей (на выполнение той или иной цели системы стратегических целей), должны быть внесены в портфель стратегических инициатив компании.

В Стандарте рекомендовано обеспечить инвестиции в компоненты портфеля проектов, которые должны соответствовать выбранной стратегии организации (п. 3.1 Стандарта)¹. Однако не раскрывается механизм согласования компонентов портфеля со стратегией. При такой постановке можно легко доказать, что любой существующий или предлагаемый проект соответствует выбранной стратегии организации. Таким образом, все существующие и планируемые к реализации проекты в компании автоматически становятся стратегическими. Если их много, выбор компонентов портфеля стратегических инициатив происходит по критериям, отличным от достижения той или иной стратегической цели. При формировании портфеля стратегических инициатив из базы существующих проектов компании, как предписывают международные и российские стандарты управления портфелями проектов, возникает опасность объявить любой «нужный» руководству проект стратегическим и сформировать портфель стратегических инициатив, которые не обеспечат выполнение стратегии компании.

Стандарт требует, используя показатели предстоящей и текущей деятельности организации и намеченные ею цели, определить цели формирования портфеля проектов (п. 5.3 Стандарта)¹. В документе утверждается, что портфель проектов направлен на достижение стратегических целей. Это предполагает, что каждый компонент портфеля проектов должен состоять в достижении той или иной стратегической цели. Иной цели не должно быть, но Стандарт требует определить дополнительно цели формирования портфеля проектов, не раскрывая, что это за цели и как они соотносятся со стратегическими целями компании. Опасность состоит в том, что сформулированная цель портфеля проектов будет непременно провозглашена соответствующей выбранной стратегии, а в действительности будет с ней расходиться.

Документ предлагает создать в организации методологию управления портфелем проектов, которая должна определять подходы и инструменты, с помощью которых организация принимает решения относительно приоритетов компонентов портфеля проектов, а также их включения или удаления из портфеля. Методология должна также определять, каким образом ресурсы распределяются между компонентами. Данный подход приемлем при формировании нестратегических портфелей проектов. При ограниченных ресурсах надо отобрать определенные проекты, установить приоритеты их реализации, согласовать их между собой, сбалансировать с точки зрения реализации проектов в разных областях деятельности компании. Однако при формировании стратегических инициатив приоритеты проектов или их балансировка отсутствуют. Проекты нужны для того, чтобы достичь соответствующие цели системы стратегических целей компании. Манипуляции с рейтингованием и балансировкой стратегических инициатив приведут к невыполнению стратегии компании.

В Стандарте рассмотрена последовательность действий при формировании и управлении портфелем проектов, которая включает идентификацию компонентов портфеля, определение, установку приоритетов, выбор, согласование, анализ, отчетность и балансировку. Наиболее ярко и конкретно данный подход расписан во второй версии Стандарта, которая была опубликована 8 февраля 2022 г. Данный стандарт заменяет ISO 21504:2015 и также содержит руководство по принципам управления портфелем проектов и программ. ISO 21504:2022 (второе издание) пока не принят в Российской Федерации в качестве национального стандарта вместо ГОСТа Р ИСО 21504-2016^{1,2}. ISO 21504:2022 (второе издание) существенно обновил подход к оценке портфеля по сравнению с версией 2015 г. (ГОСТ Р ИСО 21504-2016)^{1,2}. Основные изменения касаются методологии, критериев и прозрачности процесса. ISO 21504:2022 превращает оценку из качественной в количественную, добавляя обязательные шаблоны, веса критериев и скорректированные на риск метрики. Основные изменения касаются методологии, критериев и прозрачности процесса.

ISO 21504:2022 прямо указывает, что отбор включает присвоение приоритетов и балансировку состава портфеля через²:

- оценку вклада каждого компонента в достижение стратегических целей;
- ранжирование вклада в стратегические цели;
- оценку рисков, связанных с компонентами;
- ранжирование компонентов по уровню рисков;
- учет доступности ресурсов;
- оценку влияния на уровень риска портфеля (совокупный риск);
- оценку способности организации воспринять совокупность изменений от реализации всех компонентов.

Чаще всего это реализуют через регулярные заседания портфельного комитета: обновить список инициатив → провести оценку по стратегическим целям → оценить и ранжировать риски → проверить ресурсы и способность к изменениям → собрать сбалансированный набор → утвердить и назначить ответственных за выгоды (результаты)/ресурсы. На базе международных и российских стандартов управления проектами издаются соответствующие книги (Павлов, 2025). Таким образом, формирование портфеля стратегических инициатив проводится специалистами по управлению проектами компании. Отнесение проектов к стратегическим выполняется путем заявления о том, что данный проект влияет на выполнение стратегии. Например, покраска офиса компании повышает ее имидж и способствует росту продаж компании.

Для формирования портфеля проектов, направленного на реализацию стратегии, автор настоящего исследования предлагает другой подход.

СТРАТЕГИЯ: ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ И ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Прежде чем говорить о формировании портфеля проектов, направленных на достижение целей стратегии, необходимо уточнить понятие стратегии, порядок формирования стратегических целей и портфеля проектов для их достижения (Thompson, 2007). Существует более 300 определений стратегии, 262 из них приведены в монографии автора настоящего исследования (Шамгунов, 2024). В зависимости от того, какое определение стратегии выбрано в компании для ее последующей разработки, формируются соответствующие стратегические цели компании.

Если определение стратегии предусматривает качественное (без определения и утверждения количественных показателей) описание направлений развития компании, общее повышение эффективности ее деятельности, расширение рынков, сформировать портфель проектов для такого описания можно любой, потому что при желании любой проект можно привязать к стратегии компании. Руководители компании, заинтересованные в реализации тех или иных проектов, всегда найдут аргументы для включения своего проекта в портфель стратегических проектов.

Можно предложить другой вариант, когда в стратегии сформирован набор стратегических целей в виде набора количественных показателей, которые должны быть достигнуты в течение срока реализации стратегии (как правило, от трех до пяти лет). При этом данные цели не образуют системы, часто не связаны между собой, а иногда просто противоречат друг другу. Они собраны по результатам стратегических сессий и последующего их утверждения собственниками и руководителями компании. Далее формирование портфеля проектов для достижения отобранных стратегических целей происходит в соответствии с международными и российскими стандартами управления портфелями проектов. Процесс формирования такого портфеля проектов требует отбора компонентов портфеля и дальнейшей привязки к стратегическим целям, то есть строится от проектов к целям, а не наоборот.

Автор предложил определение стратегии как Системы стратегических целей и портфеля проектов по их достижению (Шамгунов, 2024). В основе стратегии развития компании лежит не набор произвольно определяемых целей и портфель проектов, сформированный на стандартах управления портфелями проектов, а Система стратегических целей, которая строится из основной цели бизнеса, и портфель стратегических инициатив, сформированный от системы стратегических целей компании. Содержание стратегии показано на рисунке.

В основе стратегии развития компании лежит Система стратегических целей, которая строится из основной цели бизнеса, и портфель стратегических инициатив, сформированный от системы стратегических целей компании.

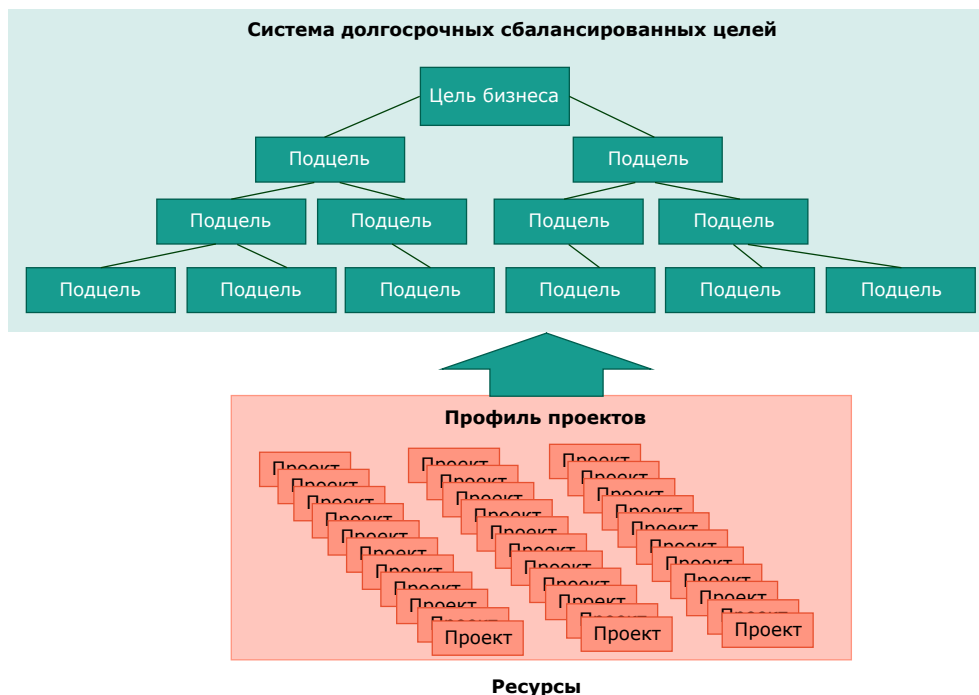


Рисунок. Содержание стратегии компании
Составлено автором по материалам источника¹

ОСНОВНАЯ ЦЕЛЬ БИЗНЕСА И ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Основной целью бизнеса является устойчивый рост стоимости акционерного капитала или стоимости бизнеса (понятия близкие, но рассчитываются по-разному). В случае некоммерческой организации основная цель будет другой.

Система стратегических целей коммерческой компании должна строиться исходя из основной цели бизнеса, миссии, видения, проблем, возможностей, рисков компании, а также бизнес-модели, которую компания хочет создать и в дальнейшем использовать. Необходимо подчеркнуть, что недостаточно просто выбирать проблемы, имеющиеся в компании, и направлять ресурсы на их разрешение. Стоит учитывать развитие рынков и конкурентов, вкладывать ресурсы в открывающиеся возможности (например, использование искусственного интеллекта), а также определиться с построением уникальной бизнес-модели компании (способ ведения бизнеса).

Для обеспечения прироста стоимости акционерного капитала в течение стратегического цикла (от трех до пяти лет) необходимо увеличивать выручку и доходы компании, а также оптимизировать ее затраты. Для этого стоит привлекать и удерживать клиентов путем удовлетворения их потребностей за счет большего предоставления ценности, чем это делают конкуренты.

Увеличивать доходы компании можно разными способами:

- 1) увеличение доходов от существующих клиентов:
 - повышение частоты покупок;
 - увеличение среднего чека;
 - увеличение среднего срока жизни взаимодействия с клиентом;

- 2) привлечение новых клиентов:
 - маркетинговые каналы привлечения;
 - партнерства и каналы продаж;
- 3) расширение ассортимента и создание новых продуктов:
 - разработка новых товаров/услуг;
 - цифровые и дополнительные продукты;
- 4) оптимизация ценообразования:
 - разработка стратегии ценообразования;
 - уменьшение скидок и распродаж;
- 5) расширение географии и каналов сбыта:
 - выход на новые территории;
 - новые каналы дистрибуции;
- 6) повышение эффективности продаж и конверсии:
 - оптимизация воронки продаж;
 - повышение эффективности отдела продаж;
- 7) монетизация непрофильных активов:
 - повышение эффективности использования имеющихся ресурсов;
 - интеллектуальная собственность;
 - клиентская база;
- 8) финансовые и инвестиционные методы:
 - управление финансами;
 - инвестиции и M&A;
- 9) цифровая трансформация и технологии;
- 10) улучшение продукта и сервиса;
- 11) нетрадиционные и креативные методы (крауд-фандинг, эксклюзивные мероприятия).

Данный список сформирован в виде задач или направлений, которыми надо заниматься, чтобы увеличить объем продаж компании. Каждую выбранную задачу, направление можно оценить с помощью количественного показателя, отражающего степень достижения получаемого результата. Далее устанавливается стратегическая

цель в виде желаемого значения такого показателя после реализации стратегии, формулируются проекты, программа, которые обеспечат достижение целевого стратегического показателя выбранной задачи, направления. Проводится оценка эффективности каждого проекта, программы и их вклада в подцель привлечения и удержания клиентов и в рост стоимости компании.

Вторым «рычагом», обеспечивающим рост стоимости акционерного капитала компании, является оптимизация затрат, а не равномерное или бессистемное снижение затрат. Оптимизация затрат — это не просто «урезание бюджета», а системное повышение эффективности использования ресурсов. Важно не навредить стратегическому развитию и качеству продукта.

Оптимизация затрат может включать:

- 1) оптимизация численности персонала:
 - организационная структура;
 - оплата труда и мотивация;
 - рабочее время и эффективность;
- 2) закупки и управление поставщиками:
 - определение стратегии закупок;
 - ассортимент и спецификации;
 - оптимизация логистики закупок;
- 3) производственные и технологические методы:
 - снижение себестоимости продукции;
 - повышение эффективности использования оборудования и труда;
 - модернизация технологий и оборудования;
 - энергоэффективность;
- 4) маркетинг и реклама:
 - оптимизация рекламного бюджета;
 - оптимизация каналов сбыта;
 - контент и креативы;
 - партнерства;
- 5) логистика и хранение (склад):
 - транспорт;
 - склад;
- 6) административные и офисные расходы:
 - аренда и содержание;
 - связь и ИТ;
 - канцелярия и хозяйственные нужды;
- 7) финансовые и налоговые оптимизации:
 - налоговая оптимизация;
 - управление дебиторской задолженностью;
 - управление кредитным портфелем;
 - управление запасами и оборотным капиталом;
- 8) контроль и управленческий учет;
- 9) нетрадиционные и креативные методы (краудсорсинг, бартерные сделки).

Необходимо помнить, что слепая экономия, особенно затрат, связанных с удовлетворением потребностей

клиентов, может привести к уходу клиентов, оттоку ключевых сотрудников, падению качества продуктов, потере доли рынка. Стратегия компании формируется от проблем и возможностей компании к системе стратегических целей и далее к портфелю стратегических инициатив, а не путем искусственного привязывания существующих и иных проектов к стратегии.

Данный список также сформирован в виде задач или направлений, которыми надо заниматься, чтобы увеличить доход компании. Каждую выбранную задачу, направление можно оценить с помощью количественного показателя, отражающего степень достижения получаемого результата. Далее устанавливается стратегическая цель в виде желаемого значения такого показателя и формулируется проект (проекты, программа), который обеспечит достижение целевого стратегического показателя выбранной задачи, направления. Проводится оценка эффективности каждого проекта и его вклада в подцель оптимизации затрат и в рост стоимости компании.

ФОРМИРОВАНИЕ ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ (ПРОЕКТОВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ).

Портфель стратегических инициатив должен строиться строго от двух подцелей, вытекающих из основной цели бизнеса, а не быть просто набором «хороших идей». Это подцель увеличения доходов и подцель оптимизации затрат. Иерархия гарантирует, что каждая стратегическая инициатива (проект) вносит вклад в основную цель бизнеса. Если вклад от нее нельзя проследить до цели верхнего уровня, данная стратегическая инициатива (проект) — кандидат на вылет из портфеля стратегических инициатив.

Автор предлагает выделить две группы проектов в компании: бизнес-проекты и внутренние проекты (Шамгунов, 2024). Бизнес-проекты — это внешние по отношению к компании проекты, выполняемые для заказчиков. За бизнес-проекты компания получает соответствующий доход (поэтому они и названы «бизнес-проекты»). Это может быть строительство зданий и сооружений, дорог, мостов, разработка программного обеспечения для внешних заказчиков, оказание всевозможных услуг и т.д. Чем их больше, тем больше доход компании и рост ее стоимости и акционерного капитала. Если объем заказов превышает возможности компании их выполнения, стратегия компании должна быть направлена в первую очередь на расширение узких мест и выполнения как можно большего количества бизнес-проектов.

Стратегия компании формируется от проблем и возможностей компании к системе стратегических целей и далее к портфелю стратегических инициатив, а не путем искусственного привязывания существующих и иных проектов к стратегии.

Если поток заказов иссякает и их приходится находить с трудом, необходимо разработать стратегию проведения изменений в компании для создания условий предоставления большей ценности клиентам, чем это делают конкуренты, тем самым увеличить количество внешних заказов — бизнес-проектов.

Внутренние проекты — это проекты, направленные на повышение эффективности работы компании, изменение ее деятельности, бизнес-модели компании. Среди внутренних проектов есть класс проектов, которые называются стратегические инициативы, — это проекты, которые непосредственно направлены на достижение тех или иных стратегических целей. В компании для достижения стратегических целей и основной цели бизнеса должен быть сформирован портфель стратегических инициатив. При этом стратегические инициативы формируются от системы целей, а не путем выбора из существующих или предлагаемых проектов, а не так, как предписано в Стандартах управления портфелями проектов, то есть путем выбора из существующих и предлагаемых проектов с последующей их оценкой, ранжированием, балансировкой и т.д. (Шамгунов, 2024). Если при формировании портфеля нестратегических проектов задача состоит в отборе приоритетных проектов из множества, при формировании портфеля стратегических инициатив задача состоит в создании проектов для достижения каждой стратегической цели системы стратегических целей компании. Для нестратегических проектов портфель набирается из существующих и планируемых, формирование стратегических инициатив должно происходить строго от стратегических целей системы стратегических целей компании.

Если достичь цели (или подцели) в системе стратегических целей можно путем реализации нескольких проектов, выбирается проект, обеспечивающий достижение стратегической цели, но требующий меньших инвестиций и/или имеющий более низкие риски реализации по сравнению с другими проектами. Если достичь стратегическую цель с помощью одной стратегической инициативы, формируется несколько стратегических инициатив или даже программа по достижению стратегической цели. Никаких рейтингов и балансировок нет (например, сколько в процентном отношении должно быть проектов по привлечению клиентов, а сколько — технологических). Нет также балансировки, которая возникает при большем количестве проектов, обеспечивающих прирост чистой прибыли над количеством проектов и повышение качества продукции. Также отпадает необходимость в формулировке цели каждой стратегической инициативы. Стратегические инициативы имеют единственную задачу — достижение той или иной стратегической цели системы стратегических целей компании.

Необходимо провести расчетную оценку эффективности каждой стратегической инициативы и портфеля стратегических инициатив в целом. Сделать это можно и нужно путем построения финансовой модели каждой стратегической инициативы, прогноза движения денежных средств: в инвестиционный поток заносятся затраты на его реализацию (бюджет проекта), а в операционный — приток денежных средств от созданного в ходе реализации стратегической инициативы объекта, артефакта, или сокращение затрат, или и того, и другого вместе.

Портфель стратегических инициатив — это материализация стратегии в виде проектов. Он строится сверху вниз, от главной цели бизнеса к подцелям увеличения доходов и уменьшения затрат. Это дисциплинированный процесс отбора, где каждый проект доказывает свое право на существование через вклад в увеличение стоимости компании.

Если ресурсов не хватает на реализацию всех стратегических инициатив портфеля стратегических проектов, пересматриваются цели и/или сроки стратегии, а не выкидываются критичные проекты, что привело бы к гарантированному провалу. При таком подходе важно понимать, что некоторые проекты с невысоким значением чистой приведенной стоимости (англ. Net Present Value, далее — NPV) могут быть критически важны как «связующая ткань» или инвестиции в будущую деятельность компании. Цель развития компании состоит не в максимизации отдачи (NPV, окупаемость инвестиций (англ. Return on Investment, далее — ROI) от каждого проекта портфеля, а в достижении стратегических целей и построении уникальной (отличной от конкурентов) бизнес-модели компании и, таким образом, максимизации отдачи от портфеля стратегических инициатив.

УПРАВЛЕНИЕ ПОРТФЕЛЕМ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИНИЦИАТИВ

Автор предложил систему стратегического управления компанией для целенаправленного планирования, мониторинга и контроля реализации стратегии (Шамгунов, 2024). В данную систему одним из ее важнейших составляющих элементов входит офис управления стратегическими инициативами (офис управления проектами). Офис управления проектами (англ. Project Management Office, PMO) — это стратегический орган, который задает стандарты и правила игры для всех проектов компании. Проектный офис (англ. Project Office) — структура, которая обеспечивает административное управление конкретным проектом (или группой малых проектов). Данное подразделение может быть создано исключительно для управления портфелем стратегических инициатив. В то же время

Портфель стратегических инициатив — это материализация стратегии в виде проектов. Он строится сверху вниз, от главной цели бизнеса к подцелям увеличения доходов и уменьшения затрат.

возможна передача функций мониторинга и контроля портфеля стратегических инициатив в уже имеющийся в компании офис управления проектами.

В систему также входит офис управления стратегией (англ. Strategic Management Office, SMO). Его задача — управлять не стратегическими проектами (стратегическими инициативами), а реализацией стратегии. Он отвечает за связь «Цели → Пакеты → Проекты» и имеет власть над стратегическим бюджетированием. Следует объяснить, что значит термин «пакет». Часто в компаниях проекты собираются в пакеты (например, пакет проектов по привлечению клиентов, пакет проектов по модернизации производственных технологий и т.д.), для чего применяют финансирование по принципу «пакетов» (англ. funding buckets) при закреплении бюджетов за стратегическими темами.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В настоящем исследовании предложен подход к формированию портфеля стратегических инициатив, отличающийся от подходов, рекомендованных в международных и российских стандартах управления портфелями проектов. Портфель стратегических инициатив — это материализация стратегии в виде проектов. Он должен строиться (формироваться) строго от системы стратегических целей, исходящих из основной цели бизнеса, а не быть просто набором «хороших» разрозненных, случайно набранных идей. Иерархия целей гарантирует, что каждый проект вносит вклад в глобальную цель роста стоимости компании. Если проект нельзя проследить до цели

верхнего уровня, он становится кандидатом на вылет из портфеля. Для каждой подцели системы стратегических целей компании должен быть сформирован или один проект, или набор проектов, или даже программа. При этом никакого рейтингования или балансировки проектов, как это предусмотрено в международных и российских стандартах управления портфелями, не должно быть.

Добавление проектов в портфель стратегических инициатив или исключение из него возможно только через корректировку системы стратегических целей и должно производиться собственниками и руководителями компании, а не специалистами, управляющими реализацией портфелем стратегических инициатив. Цель развития компании состоит не в максимизации отдачи (NPV, ROI) от каждого проекта, входящего в портфель стратегических инициатив, а в достижении стратегических целей и построении уникальной (отличной от конкурентов) бизнес-модели компании, что в конечном счете обеспечит максимизацию прироста стоимости компании, а не ее отдельных проектов. Стратегия требует системной логики, где некоторые проекты с невысоким NPV могут быть критически важны как «связующая ткань» для достижения стратегической цели, подцели. Для пояснения изложенного можно задать простой вопрос: «Что для компании ценнее: выполнить 10 проектов в срок, уложившись в запланированный бюджет, но не достичь ни одной стратегической цели или выполнить пять критически важных проектов с перерасходом в 15 %, но изменить рыночную позицию и открыть, например, новые рынки?».

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Павлов, А. Н. Управление портфелями проектов на основе стандарта PMI The Standard for Portfolio Management R. Изложение методологии и рекомендации по применению / А. Н. Павлов. — 4^е изд. — Москва: Лаборатория знаний, 2025 — 217 с. — ISBN 978-5-93208-857-9.

Шамгунов, Р. Н. Разработка, планирование и реализация конкурентной стратегии коммерческой компании / Р. Н. Шамгунов. — Москва: Издательство Прометей, 2024. — 224 с. — ISBN 978-5-00172-573-2. — EDN NMAEKL.

Thompson, A. A. Strategic management: concepts and cases / A. A. Thompson, A. J. Strickland. — 13th ed. — McGraw-Hill/Irwin, 2003. — ISBN 0-0723-1499-0.

REFERENCES

Pavlov, A. N. (2025). *Project Portfolio Management Based on the PMI Standard for Portfolio Management R. Methodology and Recommendations for Application*. 4th ed. Moscow: Knowledge Laboratory. (In Russian).

Shamgunov, R. N. (2012). *Development, planning and implementation of the competitive strategy of a commercial company*. Moscow: Prometheus. (In Russian).

Thompson, A. A., Strickland, A. J. (2003). *Strategic management: concepts and cases*. 13th ed. McGraw-Hill/Irwin.

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ ГОСТ Р ИСО 21504-2016. Управление проектами, программами и портфелем проектов. Руководство по управлению портфелем проектов. Режим доступа: <https://clck.su/oTnji> (дата обращения: 13.12.2025).

² International Standard ISO 21504:2022(E). Project, Programme and Portfolio Management. Guidance on Portfolio Management. Режим доступа: <https://cdn.standards.iteh.ai/samples/82867/eecff0ab240d4d3d883080e29ac66689/ISO-21504-2022.pdf> (дата обращения: 13.12.2025).

Практикоориентированный подход к реализации проектов изменений в российских компаниях через консалтинговые проекты



Ссылка на статью

Цымбал Андрей Александрович¹

Соискатель

ORCID: 0000-0002-0305-6347

acymbal@hse.ru

Винокуров Игорь Витальевич²

Канд. экон. наук, доц. Школы инноватики и предпринимательства

ORCID: 0000-0003-2922-2558

iv@mitman.ru

¹Государственный университет управления, г. Москва, Россия²Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва, РоссияПоступила в редакцию
26.12.2025Доработана
20.02.2026Принята к публикации
27.02.2026

Открытый доступ

Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)

АННОТАЦИЯ

Современный средний и крупный бизнес в Российской Федерации требует практикоориентированного подхода для реализации проектов, которые должны привести к качественному изменению бизнес-процессов компании. Это актуально и для подготовки компаний к переходу к управлению по принципам устойчивого развития.

Представлен практикоориентированный подход к реализации проектов изменений в российских компаниях через консалтинговые проекты, адаптированный к специфике локального бизнес-контекста. Предложен универсальный восьмиэтапный алгоритм, включающий такие этапы, как диагностика текущего состояния бизнес-процессов, формирование договоренностей изменений, разработка методики изменений, обучение сотрудников, внедрение изменений с использованием программного обеспечения, масштабирование на выбранную целевую группу и постпроектное сопровождение внедрения. На примере внедрения корпоративного тайм-менеджмента продемонстрировано, как операционные улучшения (снижение просроченных поручений, оптимизация совещаний, прозрачная загрузка) создают фундамент для дальнейшей стратегической трансформации в направлении устойчивого развития. Особое внимание уделено роли консультантов как фасилитаторов, совместной выработке решений с сотрудниками и интеграции цифровых инструментов для воплощения изменений.

Статья будет полезна руководителям, консультантам и исследователям, занимающимся организационными преобразованиями и внедрением изменений в российских компаниях.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

проекты изменений, средний бизнес, консалтинг, тайм-менеджмент, жизненный цикл проекта, устойчивое развитие, повышение производительности

ЦИТИРОВАНИЕ

Цымбал А.А., Винокуров И.В. Практикоориентированный подход к реализации проектов изменений в российских компаниях через консалтинговые проекты // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 44-53

Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересовИсследование выполнено без
спонсорской поддержки

A practice-oriented approach to implementing change projects in Russian companies through consulting projects



Link to the article

Andrey A. Tsymbal¹

Applicant

ORCID: 0000-0002-0305-6347

acymbal@hse.ru

Igor V. Vinokurov²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the School of Innovation and Entrepreneurship

ORCID: 0000-0003-2922-2558

iv@mitman.ru

¹State University of Management, Moscow, Russia

²National Research University Higher School of Economics, Moscow, Russia



Received
26.12.2025



Revised
20.02.2026



Accepted
27.02.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

ABSTRACT

Modern medium and large businesses in Russia require a practice-oriented approach to the implementation of projects that should lead to a qualitative change in company's business processes. This is also relevant for preparing companies for the transition to management based on the principles of sustainable development.

A practice-oriented approach to implementing change projects in Russian companies through consulting projects adapted to the specifics of the local business context has been presented. A universal eight-step algorithm has been proposed, which includes such steps as diagnosing the current state of business processes, forming change arrangements, developing a methodology for changes, training employees, implementing changes using software, scaling to a selected target group, and post-project implementation support. Using the example of corporate time management implementation, the authors demonstrate how operational improvements (overdue orders reduction, meetings optimization, and transparent loading) create the foundation for further strategic transformation towards sustainable development. Special attention has been paid to the role of consultants as facilitators, joint decision-making with employees, and the integration of digital tools to bring about change.

The research paper will be useful for managers, consultants, and researchers involved in organizational transformation and implementation of changes in Russian companies.

KEYWORDS

change projects, medium-sized businesses, consulting, time management, project life cycle, sustainable development, productivity improvement

FOR CITATION

Tsymbal A.A., Vinokurov I.V. (2026) A practice-oriented approach to implementing change projects in russian companies through consulting projects. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 44-53.



The authors declare that there is no conflict of interest



The study was carried out without sponsorship

ВВЕДЕНИЕ

Устойчивое развитие напрямую влияет на развитие компаний через повестку ESG (англ. Environmental, Social, Governance — «окружающая среда, общество, управление»), которая стимулирует их технологическое и инновационное развитие. Внедрение ESG-стратегий заставляет компании пересматривать технологические приоритеты, фокусируясь на повышении энергоэффективности и снижении воздействия на окружающую среду, что подробно раскрыто в работе И.Г. Головцовой (Головцова, 2023). Данная повестка выступает ключевым драйвером для разработки новых технологий и продуктов, обеспечивая долгосрочную конкурентоспособность бизнеса. Переход компании на принципы устойчивого развития не является единовременным актом, но представляет собой сложную, многомерную трансформацию, затрагивающую все бизнес-процессы и организационную культуру.

В российских реалиях, где традиционно доминирует краткосрочная ресурсно-ориентированная парадигма управления, этот переход особенно сложен. В связи с этим существует проблема перехода компании к устойчивому развитию. Основными инструментами при этом являются проекты изменений компаний. При этом способы таких изменений могут быть осуществлены как внутренними силами компании, так и с помощью консалтинговых проектов совместно с внешними консультантами.

Цель настоящего исследования — показать практикоориентированный универсальный подход реализации проектов изменений для компаний, а также продемонстрировать его на примере конкретного подхода по трансформации бизнес-процессов на примере проекта по тайм-менеджменту.

Задачами исследования являются:

- проанализировать некоторые основные работы по теме подходов к проектам изменений;
- показать базовую последовательность реализации проектов изменений для российских компаний;
- разобрать на примере жизненного цикла консалтингового проекта по корпоративному тайм-менеджменту подходы к реализации проектов изменений;
- дать рекомендации в части практической реализации проектов изменений для целей устойчивого развития.

Научная новизна исследования заключается в разработке и апробации универсального практикоориентированного алгоритма реализации проектов изменений в российских компаниях, адаптированного к специфике их организационной культуры и управления. В отличие от традиционных подходов предлагаемая методология интегрирует новые консалтинговые практики, сочетая поэтапную диагностику, совместную выработку договоренностей с сотрудниками, формализацию правил и их внедрение через цифровые инструменты. На примере внедрения корпоративного тайм-менеджмента демонстрируется, как операционные улучшения могут стать основой для последующей системной трансформации в направ-

лении устойчивого развития, что особенно актуально в условиях доминирования краткосрочной ресурсноориентированной парадигмы в российском бизнесе.

ОБЗОР ПОДХОДОВ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Анализ современных вызовов, стоящих перед российским бизнесом в условиях турбулентности, актуализирует поиск эффективных моделей реализации организационных изменений. Традиционные, жестко регламентированные подходы зачастую демонстрируют низкую эффективность в специфическом контексте российских компаний, для которых характерны высокая централизация власти, уникальная организационная культура и сопротивление персонала нововведениям. В связи с этим все большую значимость приобретает практикоориентированный подход, который реализуется в рамках консалтинговых проектов и который фокусируется не на теоретическом проектировании, а на совместной с сотрудниками компании выработке и апробации решений в реальной рабочей среде.

В отечественной научной литературе данная проблематика раскрывается рядом авторов. В работах Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина подчеркивается, что успешность любых кадровых технологий и изменений напрямую зависит от учета социально-психологических особенностей организации (Базаров, 2002). Авторы обосновывают необходимость «встраивания» нововведений в существующую организационную культуру, что является краеугольным камнем практикоориентированного подхода. Они отмечают, что импорт зарубежных управленческих моделей без их глубокой адаптации к российскому менталитету и сложившимся практикам управления часто приводит к их отторжению.

В статье Г.Л. Ципеса и А.В. Кузьмищева рассматриваются подходы к оценке и принятию управленческих решений при реализации проектов организационных изменений в крупных компаниях (Ципес, 2014). Основной акцент сделан на методологических аспектах, позволяющих преодолеть типичные сложности, связанные с масштабом и инерционностью крупного бизнеса: авторы анализируют критерии оценки эффективности таких проектов, методы сравнения альтернативных сценариев изменений, а также предлагают инструменты для обоснованного выбора наиболее целесообразного варианта преобразований с учетом стратегических целей компании, ограничений по ресурсам и возможных рисков.

Нельзя не отметить учебник Г.В. Широковой «Управление изменениями в российских компаниях», где систематизированы теоретические подходы к управлению организационными изменениями и рассмотрена их специфика применительно к российским условиям, включая этапы жизненного цикла организации, реструктуризацию, реинжиниринг и преодоление сопротивления персонала (Широкова, 2009).

Касательно применения проектов изменений в части устойчивого развития можно наблюдать относительно низкую публикационную активность. Работа Ю.В. Ермолаевой обосновывает применение концепции спиральной динамики для управления устойчивым развитием российских компаний в контексте ESG-повестки (Ермолаева, 2024). На основе четырех кейсов авторы показывают, как диагностика ценностных и культурных кодов организации позволяет выстроить траекторию перехода на более высокие уровни экологической и социальной ответственности, синхронизировать управление и достичь баланса между экономическим ростом, сохранением ресурсов и реализацией принципов ESG.

Актуальность реализации консалтинговых проектов как инструментов реализации изменений в компании рассмотрена во множестве работ. Так, С.М. Микалут и соавторы описывают, как управленческий консалтинг способен оказывать значимое положительное влияние на проекты изменений в компании, однако это влияние не является автоматическим (Микалут, 2020). Его успех напрямую зависит от семи ключевых факторов: общего видения целей, доверия между сторонами, интенсивности сотрудничества, качества управления проектом, опыта консультантов, обеспеченности ресурсами и поддержки высшего руководства. Без реальной вовлеченности клиента и активной роли топ-менеджмента даже квалифицированные консультанты не гарантируют результата. Следовательно, консалтинг следует рассматривать не как внешнее «решение под ключ», а как управляемый механизм, который при правильной организации взаимодействия усиливает внутренние возможности компании и повышает вероятность успешной реализации изменений.

ПОДХОДЫ К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ИЗМЕНЕНИЙ

Рассмотрим сначала общий подход реализации проектов изменений для целей устойчивого развития, ориентируясь на практику реализации авторами данной работы проектов для других целей в российских компаниях. При этом последовательная реализация проектов изменений создает необходимый фундамент и механизмы для такой трансформации. Эволюцию от точечных улучшений к системной устойчивости можно представить в виде трех фаз.

1. Фаза 1 — заложение основ через операционные проекты изменений (Уровень эффективности). Фокус смещен на внутреннюю операционную эффективность, что полностью соответствует текущим приоритетам многих российских компаний: выживанию, сокращению издержек и повышению производительности. Пример — внедрение корпоративного тайм-менеджмента.

Данный проект напрямую затрагивает экономическую составляющую (цель устойчивого развития 8: «Достойная работа и экономический рост»). Происходят повышение производительности труда и снижение временных потерь

на поиск информации, так как непродуктивные совещания и неэффективные коммуникации напрямую ведут к спаду производительности. Возникает также снижение операционных издержек, а оптимизация процессов планирования и контроля сокращает административные расходы. При этом формируется культура ответственности, внедрение прозрачной системы контроля задач воспитывает у сотрудников ответственность за результаты своего труда, что является краеугольным камнем любой дальнейшей трансформации.

Пример практической реализации проекта корпоративного тайм-менеджмента был реализован авторами в ходе работы с акционерным обществом «НПК ВИП» — российской приборостроительной компанией, специализирующейся на разработке и серийном производстве высокотехнологичной продукции. Целью данного проекта стало повышение эффективности ключевых бизнес-процессов с помощью инструментов тайм-менеджмента. Характерно, что даже при высоком уровне проектной зрелости компании оптимизация коммуникаций стала фундаментом для ее дальнейшего развития. Так, за счет настройки системы «1С:Документооборот» удалось значительно оптимизировать работу проектного офиса.

Результат Фазы 1 заключается в том, что компания получает не только конкретные экономические выгоды, но и отработанный механизм внедрения изменений. Формируется доверие к методам проектного управления, сотрудники привыкают к новым стандартам, появляются первые «агенты изменений». Это критически важно в российском контексте, где скептицизм к любым «нововведениям» исторически высок.

2. Фаза 2 — интеграция экологических и социальных аспектов в операционные процессы (Уровень стратегической интеграции). Используя отработанный механизм внедрения проектов изменений, компания начинает целенаправленно инициировать проекты, которые интегрируют экологические и социальные аспекты в свою основную деятельность. Пример — типичный проект по «зеленой» логистике и бережливому производству, проект по оптимизации маршрутов транспорта (снижение выбросов CO₂) и сокращению производственных отходов. При этом используются те же инструменты планирования и контроля, что и в Фазе 1.

Результат фазы 2 — устойчивое развитие перестает быть абстрактной концепцией и становится набором конкретных, измеримых проектов, встроенных в операционную деятельность. Формируется «экосистема» взаимосвязанных проектов изменений, поддерживающих друг друга.

3. Фаза 3 — формирование экосистемы устойчивого развития (уровень системной трансформации). На этой фазе принципы устойчивого развития пронизывают всю стратегию и культуру компании, и проекты изменений становятся инструментом постоянной адаптации и инноваций в области устойчивого развития. Пример — проект по внедрению методологии OKR (англ. Objectives and

Key Results), где на высшем уровне устанавливаются стратегические цели, связанные с целями устойчивого развития Организации Объединенных Наций, которые затем каскадируются на все уровни компании (Тутарова, 2022). Инструменты контроля задач, описанные в методологии, идеально подходят для отслеживания прогресса по проектам изменений.

При этом иногда целесообразно использовать методу OKR на начальном этапе изменений компании, чтобы заложить стратегические основы для дальнейшей трансформации. Так, авторы внедряли систему OKR в небольшой строительной компании «Аксиома». В отличие от предыдущего практического примера данная организация находилась лишь в начале своего проектного становления, что не могло не сказаться на трудностях реализации проекта. Для формирования ключевых целей и результатов проведена диагностика с последующей стратегической сессией, а разработанные проекты оформлены в программе по управлению проектами «Яндекс.Трекер».

Эволюционный путь от операционных проектов изменений к полноценной экосистеме устойчивого развития является наиболее реалистичным сценарием для российских компаний. Каждый успешный проект, даже нацеленный на внутреннюю эффективность, закладывает основу в фундамент будущей трансформации: отрабатывает методики, формирует культуру, доказывает результативность. Последовательно проходя эти фазы, компания не просто адаптируется к внешнему давлению, а фундаментально перестраивается, становясь более устойчивой, конкурентоспособной и значимой в долгосрочной перспективе.

Рассмотрим путь Фазы 1 в части базовой последовательности реализации проектов изменений для российских компаний (рис. 1).

Разработанный практико-ориентированный алгоритм реализации проектов изменений включает 8 последовательных этапов, адаптированных к специфике российского бизнес-контекста:

- первичный бизнес-анализ компании — на данном этапе осуществляется комплексная оценка текущего состояния организации, включая анализ организационной

структуры, ключевых бизнес-процессов и систем управления, результатом является идентификация потенциальных зон для оптимизации и предварительное определение направлений трансформации;

- проведение диагностических интервью — глубинное интервьюирование ключевых стейкхолдеров и сотрудников позволяет выявить системные проблемы, неформальные практики и предотвратить часть организационных сопротивлений (этот качественный анализ дополняет данные первичного бизнес-анализа, формируя целостное понимание организационного контекста);

- формулирование договоренностей по механизму изменений — на основе диагностики проводится серия рабочих сессий с руководством компании для достижения консенсуса относительно целей, принципов и механизмов предстоящих преобразований, что обеспечивает стратегическое выравнивание и создает основу для легитимизации изменений;

- разработка методики изменений — создается детализированная методология внедрения, включающая регламенты, стандарты и процедуры, адаптированные к специфике компании (методика интегрирует лучшие практики управления изменениями с учетом особенностей корпоративной культуры);

- обучение ключевой группы сотрудников — проводится целевая подготовка внутренних агентов изменений, то есть сотрудников, которые будут ответственны за внедрение и распространение новых практик (обучение фокусируется на методологических аспектах и практических навыках реализации изменений);

- внедрение изменений на базе программного обеспечения (далее — ПО) — осуществляется технологическая имплементация разработанной методики через интеграцию с корпоративными информационными системами (цифровизация процессов обеспечивает стандартизацию и масштабируемость внедряемых решений);

- масштабирование обучения на расширенной группе — после успешного пилотного внедрения проводится обучение целевой группы или массовое обучение сотрудников организации, обеспечивающее широкое распространение новых практик и формирование критической массы сторонников изменений;



Рис. 1. Базовая последовательность реализации операционных проектов изменений для российских компаний
Составлено авторами по материалам исследования

- постсопровождение (методическая и техническая поддержка) — на заключительном этапе обеспечивается устойчивость внедренных изменений через непрерывную методическую помощь, мониторинг соблюдения стандартов и оперативное решение возникающих проблем.

Типичным практическим примером стал проект авто-ров для транспортной компании «КИТ». Первоначальный запрос заключался в налаживании работы отдела продаж и склада с помощью инструментов тайм-менеджмента. Однако в ходе второго этапа — проведения диагностических интервью — обнаружены дополнительные «узкие места» в коммуникациях, которые негативно влияли на вторичные продажи компании: менеджеры по продажам неоптимально обрабатывали информацию, что усложняло бизнес-процессы. В результате проведенных работ удалось значительно повысить эффективность работы данных подразделений.

Приведенный выше восьмиэтапный подход обеспечивает системность и последовательность организационных преобразований, позволяя российским компаниям эффективно адаптироваться к современным вызовам бизнес-среды.

МЕТОДОЛОГИЯ ПО НАСТРОЙКЕ КОРПОРАТИВНОГО ТАЙМ- МЕНЕДЖМЕНТА

Корпоративный тайм-менеджмент — это комплексная организационно-управленческая технология, направленная на повышение корпоративной эффективности посредством системного управления личными, командными и управленческими временными ресурсами сотрудников. Данная технология базируется на интеграции принципов индивидуального планирования, оптимизации коммуникационных процессов и внедрения цифровых инструментов управления задачами и календарем, что в совокупности формирует единую среду продуктивности.

В Российской Федерации многие авторы занимались проблемами тайм-менеджмента: еще со времен Советского Союза специалисты развивали так называемую научную организацию труда (Киров, 2015). Одним из основоположников современной российской школы тайм-менеджмента является Г. Архангельский, основные принципы изложены в его работе «Корпоративный тайм-менеджмент. Энциклопедия решений» (Архангельский, 2021).

В данном случае речь пойдет о разработанной авторами прикладной реализации теории тайм-менеджмента как проекта изменений в компании, направленного на выстраивание операционной эффективности. Оптимизация бизнес-процессов организации происходит за счет реинжиниринга коммуникационных взаимодействий и внедрения стандартизированных процедур управления временем, что приводит к снижению операционных издержек, повышению производительности труда и, как следствие, росту ключевых финансовых показателей, включая чистую прибыль.

Описанная далее классическая схема реализации проектов по тайм-менеджменту апробирована в одном из дочерних закрытых промышленных предприятий

государственной корпорации «Росатом». Проект был направлен на оптимизацию работы топ-менеджеров с документацией и поручениями, а также на контроль встреч и задач. Основной его задачей являлась оптимизация рабочего времени руководителей высшего звена.

Основные цели корпоративного тайм-менеджмента заключаются в следующем.

1. Обеспечение оперативного доступа каждого сотрудника к релевантной информации, касающейся:

- актуального перечня индивидуальных задач;
- плановой нагрузки коллег, руководителей и подчиненных;
- статуса исполнения поручений, делегированных подчиненным.

Достижение данной цели минимизирует информационную асимметрию и формирует прозрачную рабочую среду.

2. Сокращение временных затрат, связанных с поиском и верификацией необходимой для выполнения задач информации. Это достигается за счет структурирования информационных потоков и централизации данных в корпоративных системах.

3. Снижение трудозатрат на процессы оперативного и тактического планирования как в отношении личного рабочего времени, так и при координации деятельности подчиненных, коллег и руководителей. Внедрение унифицированных методик планирования способствует формализации и ускорению данных процессов.

4. Эффективное администрирование операционных информационных потоков с применением специализированного программного обеспечения. Это подразумевает автоматизацию рутинных операций, таких как постановка задач, контроль сроков и формирование отчетности.

Рассмотрим основные области изменений в типичном проекте по внедрению корпоративного тайм-менеджмента:

- планирование — имплементация методологий эффективного стратегического и оперативного планирования с использованием цифровых календарей, что обеспечивает визуализацию рабочей нагрузки, предотвращает конфликты ресурсов и способствует равномерному распределению задач;
- коммуникации — создание единого, стандартизированного канала коммуникаций, который минимизирует потери информации, сокращает количество несанкционированных коммуникационных каналов и устанавливает регламенты обмена сообщениями, что повышает дисциплину взаимодействия;
- совещания — институционализация практики проведения эффективных совещаний на регулярной основе через внедрение регламентов подготовки, проведения и протоколирования, что обеспечивает целесообразность, результативность и измеримость каждого мероприятия;
- контроль задач (поручений) — обеспечение сквозной видимости жизненного цикла задачи на всех организационных уровнях, от момента постановки до финального контроля исполнения, что создает систему подотчетности и позволяет в режиме реального времени отслеживать исполнение ключевых инициатив.

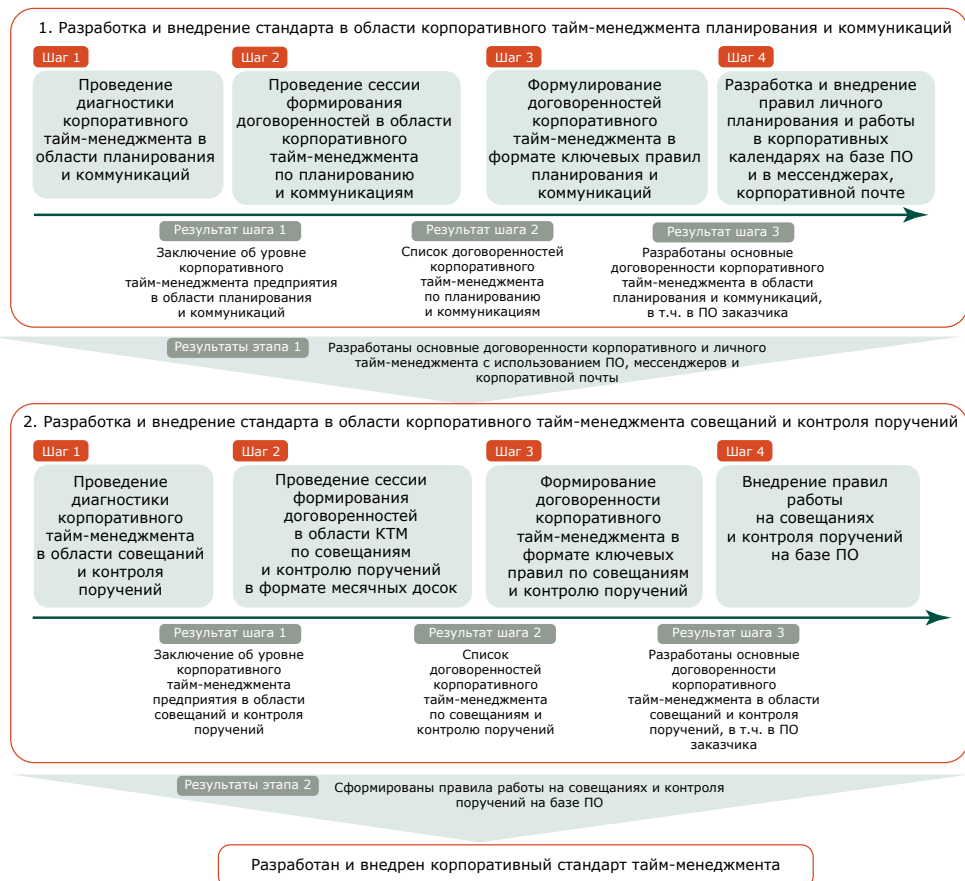


Рис. 2. Основные шаги проекта по внедрению корпоративного тайм-менеджмента

Составлено авторами по материалам исследования

Этапы внедрения тайм-менеджмента в компанию изображены на рис. 2.

Рассмотрим шаги этапов подробнее.

Первый этап включает разработку и внедрение стандарта в области корпоративного тайм-менеджмента планирования и коммуникаций.

1. Шаг 1 — проведение диагностики корпоративного тайм-менеджмента в области планирования и коммуникаций. На данном шаге осуществляется комплексный аудит существующих практик планирования и коммуникаций. Используются методы включенного наблюдения, анкетирования и структурированного интервьюирования ключевых стейкхолдеров. В результате формируется репрезентативная выборка данных, позволяющая идентифицировать «узкие места» и определить уровень зрелости корпоративных процессов. У участников диагностики формируется когнитивное понимание целей и задач будущего проекта, а также психологическая готовность к эффективному проведению сессии формирования договоренностей. Сбор информации о специфике бизнес-процессов и корпоративной культуре позволяет консультанту сформировать объективное заключение о текущем состоянии корпоративного тайм-менеджмента.

Результат — экспертное заключение, содержащее оценку уровня развития корпоративного тайм-менеджмента компании в области планирования и коммуникаций, с выделением сильных сторон и областей для совершенствования.

2. Шаг 2 — проведение сессии формирования договоренностей в области корпоративного тайм-менеджмента по планированию и коммуникациям. Данный шаг представляет собой фасилитированную групповую работу, направленную на достижение консенсуса относительно базовых принципов управления временем. В рамках сессии проводится интенсивное групповое консультирование, в ходе которого участники знакомятся с теоретическими основами и прикладными аспектами личного, командного и управленческого тайм-менеджмента. Происходит трансфер знаний о различных правилах и методиках (например, матрица Эйзенхауэра, метод Pomodoro, Getting Things Done). У участников проекта формируется системное понимание принципов построения целостной системы корпоративного тайм-менеджмента, вырабатываются основные договоренности.

Результат — структурированный список договоренностей корпоративного тайм-менеджмента по планированию и коммуникациям, утвержденный всеми участниками сессии.

3. Шаг 3 — формулирование договоренностей корпоративного тайм-менеджмента в формате ключевых правил планирования и коммуникаций. На данном этапе осуществляется формализация достигнутых договоренностей. Разрабатываются детализированные правила будущего корпоративного стандарта, которые кастомизируются под уникальную специфику компании, ее организационную

структуру и бизнес-процессы. Происходит трансляция неформальных соглашений в формализованные регламенты. Далее разработанный предварительный стандарт проходит итеративную процедуру согласования с учетом пожеланий, комментариев и правок со стороны ключевых участников проекта.

Результат — разработанный и согласованный свод правил корпоративного тайм-менеджмента в области планирования и коммуникаций, включая технические требования для их имплементации в ПО заказчика.

4. Шаг 4 — внедрение правил личного планирования, работы в корпоративных календарях на базе ПО и в мессенджерах, корпоративной почте. Это этап практической апробации и имплементации созданных правил. Отработка происходит в реальной рабочей среде на базе программного обеспечения, используемого заказчиком. Осуществляется техническая настройка корпоративных представлений (англ. *views*) в календарях, почтовых клиентах и мессенджерах для обеспечения соответствия новым регламентам. Проводится обучение пользователей работе в обновленной цифровой среде.

Результат — внедренные и функционирующие правила корпоративного и личного тайм-менеджмента в области планирования и коммуникаций, интегрированные в используемое ПО, мессенджеры и корпоративную почту.

Второй этап включает разработку и внедрение стандарта в области корпоративного тайм-менеджмента совещаний и контроля поручений.

1. Шаг 1 — проведение диагностики корпоративного тайм-менеджмента в области совещаний и контроля поручений. Фокус диагностики смещается на анализ эффективности совещаний и системе контроля исполнения поручений. Исследуются такие параметры, как частота, длительность, результативность совещаний, а также цикл жизни поручения (от постановки до закрытия). У консультанта формируется объективное понимание усредненного уровня зрелости данных процессов в компании.

Результат — заключение, содержащее диагностическую оценку уровня корпоративного тайм-менеджмента компании в области совещаний и контроля поручений.

2. Шаг 2 — проведение сессии формирования договоренностей в области корпоративного тайм-менеджмента по совещаниям и контролю поручений. Проводится целевая групповая сессия, сконцентрированная на проблематике совещаний и контроля. Часто она проходит в формате классической стратегической сессии. Участники вовлекаются в процесс разработки договоренностей о регламенте подготовки (англ. *agenda*), проведения (англ. *timekeeping, moderation*) и завершения (англ. *action items, minutes*) совещаний. Внедряется концепция визуального управления (англ. *monthly boards*) для контроля поручений, что повышает наглядность и управляемость. Проводится обучение соответствующим методикам.

Результат — исчерпывающий список договоренностей корпоративного тайм-менеджмента, регламентирующих проведение совещаний и контроль поручений.

3. Шаг 3 — формулирование договоренностей корпоративного тайм-менеджмента в формате ключевых правил по совещаниям и контролю поручений. Достиженные на предыдущем шаге договоренности формализуются в виде четких, измеримых и выполнимых правил. Разрабатывается корпоративный стандарт, который включает процедуры планирования совещаний, шаблоны протоколов, критерии качества постановки поручений и регламенты их контроля. Правила адаптируются под специфику компании и интегрируются в рабочие инструкции.

Результат — разработанные и утвержденные правила корпоративного тайм-менеджмента в области совещаний и контроля поручений, готовые к имплементации, в том числе в ПО заказчика.

4. Шаг 4 — внедрение правил в области совещаний и контроля поручений на базе ПО. Осуществляется практическое внедрение разработанного стандарта. Созданные правила интегрируются в повседневную деятельность с использованием возможностей программного обеспечения. Настраиваются специализированные проектные пространства, доски задач, автоматизированные *workflows* для организации, подготовки и проведения совещаний, а также для постановки, контроля и приема поручений. Проводятся обучение и техническая поддержка пользователей.

Можно использовать следующее ПО:

- «Битрикс24» — комплексная платформа для управления задачами, проектами и коммуникациями;
- «Яндекс 360» — интегрированный набор инструментов для совместной работы, включающий почту, календарь, «Яндекс.Трекер» (ПО для управления проектами);
- «1С:Документооборот» — система автоматизации документооборота и управления бизнес-процессами;
- OKR BUILDER — специализированный инструмент для внедрения и контроля целей и ключевых результатов;
- различные мессенджеры, используемые для оперативных коммуникаций и оповещений, интегрируемые в общую систему уведомлений.

На реализацию полного цикла внедрения корпоративного тайм-менеджмента в компанию согласно практике уходит в среднем два-четыре месяца. Данный период включает этапы диагностики, проектирования, согласования, непосредственного внедрения и первичной адаптации персонала.

Обобщим бизнес-результаты проекта изменения по внедрению корпоративного тайм-менеджмента. Внедрение корпоративного тайм-менеджмента позволяет достичь значимых бизнес-результатов, среди которых практически полная ликвидация просроченных поручений за счет системы превентивного контроля и автоматизированного оповещения. Формируется прозрачная и предсказуемая загрузка руководителей благодаря визуализации календарей и планов, что способствует оптимизации управления ресурсами. Строгий регламент и обязательное планирование сокращают количество спонтанных встреч и повышают эффективность проведения совещаний.

В результате оптимизации операционной деятельности и снижения объема задач в режиме «пожара» высвобождается время для решения стратегических задач. Минимизация отвлечений по несрочным вопросам достигается за счет установления регламентированных каналов и времени для коммуникаций. Единый стандарт коммуникаций обеспечивает корректную командную коммуникацию, снижая количество недопониманий и конфликтов. Централизация и структурирование информации в корпоративных системах ускоряют доступ к релевантным данным, а цифровизация документооборота и процессов утверждения снижает зависимость от бумажных носителей. Единый стандарт также позволяет секретариату эффективно поддерживать руководство и топ-менеджеров, повышая согласованность их работы.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Проведенный анализ, опирающийся в том числе на личную практику авторов, позволил разработать и апробировать практикоориентированный подход реализации проектов изменений, адаптированный к специфике российских компаний. В результате исследования установлено, что предложенная восьмиэтапная модель, включающая последовательное проведение бизнес-анализа, диагностических интервью, формирование договоренностей, разработку методики, обучение сотрудников, внедрение на базе ПО, масштабирование и постсопровождение, обеспечивает системный подход к организационным преобразованиям. Анализ применения данного алгоритма на примере внедрения корпоративного тайм-менеджмента показал его эффективность в достижении конкретных бизнес-результатов: ликвидации просроченных поручений, формирования прозрачной загрузки руководителей, сокращения количества спонтанных встреч и высвобождения

времени для стратегических задач. Особую значимость имеет демонстрация эволюционного пути трансформации от операционных улучшений к системной интеграции принципов устойчивого развития через последовательную реализацию проектов изменений.

На основании полученных результатов сформулированы следующие выводы. Во-первых, практикоориентированный подход, основанный на совместной выработке решений с сотрудниками и их быстрой апробации в реальной рабочей среде, является наиболее эффективным в условиях российского бизнес-контекста, характеризующегося высокой централизацией власти и сопротивлением изменениям. Во-вторых, предложенный алгоритм позволяет не только достигать операционных улучшений, но и создавать организационный фундамент для последующей стратегической трансформации в направлении устойчивого развития. В-третьих, интеграция цифровых инструментов в процесс внедрения изменений выступает ключевым фактором их институционализации и долгосрочной устойчивости.

Перспективными направлениями дальнейших исследований являются разработка отраслевых спецификаций предложенного алгоритма для различных секторов экономики, изучение влияния организационной культуры на эффективность внедрения практикоориентированного подхода, а также исследование возможностей интеграции искусственного интеллекта и машинного обучения в процессы поддержки принятия решений на этапе диагностики и мониторинга проектов изменений.

Интересна связь оценки реализуемости проектов на старте и успеха реализации проектов изменений (Цымбал, 2025). Дальнейшая работа в этом направлении позволит создать комплексную методологию управления изменениями, адекватную вызовам цифровой экономики и целям устойчивого развития.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Архангельский, Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. — Москва: АСТ, 2021. — 492 с. — ISBN 978-5-17-111300-6.
- Базаров, Т. Ю. Управление персоналом / Т. Ю. Базаров, Б. Л. Еремин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ЮНИТИ, 2002. — 560 с. — ISBN 5-238-00290-4.
- Головцова, И. Г. Влияние трендов устойчивого развития на российские промышленные компании и вектор их технологического развития / И. Г. Головцова, М. В. Никулин // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2023. — Т. 9, № 12(141). — С. 29–37. — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.12.09.004. — EDN MPNLLI.
- Ермолаева, Ю. В. Управление устойчивым развитием компаний в России на основе концепции спиральной динамики: кейс-стади / Ю. В. Ермолаева, Ю. В. Дзюба // Научный результат. Социология и управление. — 2024. — Т. 10, № 2. — С. 94–116. — DOI 10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8. — EDN PDATGO.
- Киров, А. Ю. Формирование и продвижение бренда с помощью инструментов интернет-маркетинга / А. Ю. Киров, И. В. Кирова, Т. Л. Попова // Экономика и социум. — 2015. — № 3-3(16). — С. 50–56. — EDN VJWNZT.
- Микалут, С. М. Ключевые факторы успеха управленческого консалтинга и их влияние на результативность консалтингового проекта / С. М. Микалут, М. С. Старикова, Я. В. Кузьменко, В. В. Рябикина // Лидерство и менеджмент. — 2020. — Т. 7, № 4. — С. 677–696. — DOI 10.18334/lim.7.4.110921. — EDN QURMNU.
- Тутарова, Ю. В. Повышение эффективности действующего бизнеса с помощью внедрения концепции OKR (Objective Key Results) / Ю. В. Тутарова // Социальные и экономические системы. — 2022. — № 6-8(37). — С. 200–209. — EDN ROXWDT.

Ципес, Г. Л. Проекты организационных изменений в крупных компаниях: методы оценки и принятия решений / Г. Л. Ципес, А. В. Кузьмищев // Управление проектами и программами. — 2014. — № 1. — С. 6–21. — EDN RTMBHX.

Цымбал, А. А. Экспресс-оценка инновационных проектов для использования в международной сфере / А. А. Цымбал // Инновации и инвестиции. — 2025. — № 2. — С. 56–61. — EDN QWMMOI.

Широкова, Г. В. Управление изменениями в российских компаниях / Г. В. Широкова. — 3-е изд. — Санкт-Петербург: Издательство Высшей школы менеджмента, 2009. — 480 с. — ISBN 978-5-9924-0030-4.

REFERENCES

- Arkhangelsky, G. A. (2021). *Corporate time management: an encyclopedia of solutions*. Moscow: AST. (In Russian).
- Bazarov, T. Yu., Eremin, B. L. (2002). *Personnel management. 2nd ed.*, revised and enlarged. Moscow: UNITY. (In Russian).
- Golovtsova, I. G., Nikulin, M. V. (2023). The influence of sustainable development trends on Russian industrial companies and the vector of their technological development. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 9(12), 29–37. (In Russian). <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2023.12.09.004>
- Ermolaeva, Yu. V., Dzyuba, Yu. V. (2024). Management of sustainable development of companies in Russia based on the concept of spiral dynamics: a case study. *Nauchnyi Rezultat. Sociology and Management*, 10(2), 94–116. (In Russian). <https://doi.org/10.18413/2408-9338-2024-10-2-0-8>
- Kirov, A. Yu., Kirov, I. V., & Popova, T. L. (2015). Brand formation and promotion using Internet marketing tools. *Economics and Society*, 3-3(16), 50–56. (In Russian).
- Mikalut, S. M., Starikova, M. S., Kuzmenko, Ya. V., & Ryabkina, V. V. (2020). Key success factors of management consulting and their impact on the effectiveness of a consulting project. *Leadership and Management*, 7(4), 677–696. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/lim.7.4.110921>
- Tutarova, Yu.V. (2022). Improving the efficiency of existing business through the implementation of the OKR (Objective Key Results) concept. *Social and Economic Systems*, 6-8(37), 200–209. (In Russian).
- Tsipis, G. L., Kuzmishchev, A. V. (2014). Projects of organizational changes in large companies: methods of assessment and decision-making. *Project and Program Management*, 1, 6–21. (In Russian).
- Tsymbal, A. A. (2025). Express assessment of innovative projects for use in the international sphere. *Innovatsii i investitsii*, 2, 56–61. (In Russian).
- Shirokova, G. V. (2009). *Change management in Russian companies*. 3rd ed. St. Petersburg: Higher School of Management Publ. House. (In Russian).

Сравнение моделей зрелости проектного управления РМММ и ОРМЗ

Клименко Оксана Алексеевна¹

Президент

 ORCID: 0000-0001-7328-1139

 okian@mail.ru

Фомина Юлия Андреевна²

Канд. экон. наук, доц. каф. управления проектом

 ORCID: 0000-0002-8761-5002

 fomina-u-a@yandex.ru

Юртайкин Тихон Алексеевич²

Студент

 ORCID: 0009-0006-8735-1381

 tihonyurtaikin@gmail.com

Попов Андрей Алексеевич²

Студент

 ORCID: 0009-0005-5745-5852

 andrei.stariy.pop@yandex.ru

¹Ассоциация Менеджеров Проектов «Проектный Альянс»,
г. Москва, Россия

²Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Ссылка на статью



Поступила в редакцию
19.01.2026



Доработана
02.03.2026



Принята к публикации
10.03.2026



Открытый доступ



Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)

АННОТАЦИЯ

В нынешней высококонкурентной среде эффективное управление проектами становится важнейшим фактором устойчивости. Представлено сравнение широко используемых моделей оценки зрелости проектного управления — Модели зрелости управления проектами (далее — РМММ) Г. Керцнера и Модели зрелости организационного управления проектами (далее — ОРМЗ), разработанной Институтом управления проектами. Проанализированы теоретические основания концепции зрелости, эволюция моделей, их структурные элементы, методики проведения оценки, а также роль каждой модели в обеспечении связи проектной деятельности со стратегическими целями организации.

Сравнительный анализ выполнен по широкому спектру критериев, включая связь с корпоративной стратегией, методику оценки и требования к ресурсам, влияние на организационную культуру и другие аспекты, значимые для выбора модели на практике. На основе полученных результатов сформулированы рекомендации: модель РМММ оптимальна для небольших компаний или компаний на начальных этапах развития проектного управления, тогда как ОРМЗ является действенным инструментом для крупных холдингов, стремящихся к интеграции проектной деятельности со стратегическими целями.

Результаты исследования могут быть использованы организациями для выбора наиболее подходящей модели.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

управление проектами, модели зрелости проектного управления, РМММ, ОРМЗ, управление программами и портфелями, проектная зрелость организации, организационное управление проектами

ЦИТИРОВАНИЕ

Клименко О.А., Фомина Ю.А., Юртайкин Т.А., Попов А.А. Сравнение моделей зрелости проектного управления РМММ и ОРМЗ // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 54-62



Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов



Исследование выполнено без
спонсорской поддержки

© Клименко О.А., Фомина Ю.А., Юртайкин Т.А., Попов А.А., 2026.

Comparison of the PMMM and ORM3 project management maturity models

Oxana A. Klimenko¹

President

 ORCID: 0000-0001-7328-1139

 okian@mail.ru

Yulia A. Fomina²

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof. at the Project Management Department

 ORCID: 0000-0002-8761-5002

 fomina-u-a@yandex.ru

Tikhon A. Yurtaykin²

Student

 ORCID: 0009-0006-8735-1381

 tihonyurtaikin@gmail.com

Andrey A. Popov²

Student

 ORCID: 0009-0005-5745-5852

 andrei.stariy.pop@yandex.ru



Link to the article



Received
19.01.2026



Revised
02.03.2026



Accepted
10.03.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

¹Association of Project Managers "PM Alliance", Moscow, Russia

²State University of Management, Moscow, Russia

ABSTRACT

In the current highly competitive environment, effective project management is becoming an essential factor for sustainability. The authors present a comparison of widely used models for assessing the maturity of project management: the Kerzner Project Management Maturity Model (PMMM) and the Organizational Project Management Maturity Model (OPM3) developed by the Project Management Institute. The theoretical foundations of the maturity concept, the evolution of models, their structural elements, evaluation methods, as well as the role of each model in ensuring the connection of project activities with company's strategic goals have been analyzed.

The comparative analysis has been performed on a wide range of criteria, including the relationship with corporate strategy, assessment methodology and resource requirements, impact on organizational culture, and other aspects relevant to the choice of a model in practice. Based on the results obtained, recommendations have been formulated: the PMMM is optimal for small companies or companies at the initial stages of project management development, while OPM3 is an effective tool for large holdings seeking to integrate project activities with strategic goals.

The study results can be used by companies to select the most appropriate model.

KEYWORDS

project management, project management maturity models, PMMM, OPM3, program and portfolio management, organizational project maturity, organizational project management

FOR CITATION

Klimenko O.A., Fomina Yu.A., Yurtaykin T.A., Popov A.A. (2026) Название. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 54-62.



The authors declare that there is no conflict of interest



The study was carried out without sponsorship

© Klimenko O.A., Fomina Yu.A., Yurtaykin T.A., Popov A.A., 2026.

ВВЕДЕНИЕ

Современные организации функционируют в условиях высококонкурентной и быстро меняющейся внешней среды, где достижение стратегических целей все чаще опирается на проекты, программы и портфели проектов (Crawford, 2006). В таких условиях способность организации эффективно инициировать и реализовывать проекты становится одним из важнейших факторов ее долгосрочной конкурентоспособности и устойчивости.

Задача оценки проектной зрелости связана с необходимостью формирования понятной дорожной карты развития, позволяющей двигаться к системному проектному управлению. Для этой цели используются различные модели зрелости, среди которых особое место занимают Модель зрелости управления проектами (англ. Project Management Maturity Model, далее — PMMM) Г. Керцнера и Модель зрелости организационного управления проектами Института управления проектами (англ. Organizational Project Management Maturity Model Project Management Institute, далее — OPM3 PMI), оказывающие значительное влияние на практику и исследования в сфере управления проектами (Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2013).

Целью настоящего исследования является выполнение сравнительного анализа моделей оценки зрелости проектного управления PMMM и OPM3 по широкому спектру критериев для выявления ключевых особенностей и наиболее целесообразных областей использования каждой модели, а также возможностей их комбинированного применения.

В основе исследования лежат методы обзора научной литературы и международных стандартов в области проектного управления, а также сравнительного анализа и обобщения полученных данных. Сравнительный анализ проводился по 8 критериям, в том числе философия и цели модели, структура и степень детализации, объект и охват управления, методика оценки и требования к ресурсам, связь с корпоративной стратегией, поддержка непрерывного улучшения, влияние на организационную культуру, требования к ИТ-поддержке (ИТ — информационные технологии). Сопоставление методик позволит сформировать рекомендации, помогая избежать неоправданных затрат на внедрение неподходящей методики.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Понятие зрелости в контексте процессов организации пришло в управление проектами из области разработки программного обеспечения (далее — ПО): в 1980-е гг. была предложена Модель зрелости возможностей (англ. Capability Maturity Model, далее — CMM) для оценки зрелости процессов разработки ПО (Andersen, 2003). В CMM зрелость трактуется как уровень формализованности, повторяемости, управляемости и оптимизации процессов, а модель включает несколько последовательных уровней, от хаотичного несистематического выполнения

работ до оптимизированных и непрерывно совершенствуемых процессов.

Под влиянием CMM в 1990-е гг. и 2000-е гг. появились специализированные модели зрелости управления проектами, направленные на диагностику и развитие процессов планирования, реализации и контроля проектов (Pennypacker, 2003). Среди наиболее известных можно выделить PMMM Г. Керцнера, OPM3 PMI, PRINCE2 P3M3 (Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model), ProMMM Хиллсона, Модель организационной компетентности в управлении проектами IPMA Delta, а также ряд национальных и корпоративных моделей (Hillson, 2003; International Project Management Association, 2016; Kerzner, 2019; Project Management Institute, 2013)¹. Эти модели стали важным инструментом для организаций, стремящихся повысить предсказуемость и результативность проектной деятельности.

Результаты исследований, проводимых профессиональными ассоциациями и консалтинговыми компаниями, показывают наличие положительной корреляции между зрелостью процессов управления проектами и долей проектов, успешно достигающих целей по срокам, бюджету и содержанию (Andersen, 2003). Организации с более высоким уровнем зрелости демонстрируют более качественное управление рисками, лучшее взаимодействие со стейкхолдерами и более эффективную систему контроля и отчетности (Cooke-Davies, 2007).

Зрелость управления проектами тесно связана с уровнем реализации стратегических целей, поскольку проекты и программы рассматриваются как средство воплощения стратегических инициатив. Именно поэтому модели зрелости все чаще рассматриваются не только как инструмент оптимизации, но и как элемент системы стратегического управления.

МОДЕЛЬ PMMM КЕРЦНЕРА

Модель зрелости управления проектами PMMM была разработана Г. Керцнером и впервые опубликована в 2001 г. на основе его многолетней консультативной практики и анализа проектов в различных отраслях. Основная идея модели состоит в том, что организация проходит последовательные уровни развития проектного управления, каждый из которых характеризуется определенным набором процессов, инструментов и поведенческих характеристик (Kerzner, 2019). В основе модели лежит стандарт Института управления проектами PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (Project Management Institute, 2026).

Переход между уровнями требует не только внедрения новых процедур, но и изменения распределения полномочий и ответственности, уровней принятий решений, культуры, а также развития компетенций персонала (Kerzner, 2019). При этом процесс повышения уровня зрелости рассматривается как долгосрочный и требующий постоянной поддержки со стороны высшего руководства.

Модель PMMM описывает пять уровней зрелости.

1. Уровень 1. Общий язык (англ. Common Language). Организация осознает необходимость управления проектами и использует базовые термины и концепции, например, заимствуя их из таких стандартов, как PMBOK Guide (Project Management Institute, 2026). Однако процессы управления проектами носят несистемный характер: руководители проектов опираются исключительно на субъективный опыт, что приводит к высокой разрозненности практик между подразделениями (Kerzner, 2019).

Типичными характеристиками данного уровня являются отсутствие формализованных процедур и регламентов, отсутствие единых шаблонов документов, низкая повторяемость успешных практик, высокая зависимость результатов от конкретных людей.

Основные метрики для оценки:

- количество сотрудников, прошедших базовое обучение по управлению проектами;
- наличие глоссария проектных терминов;
- степень использования стандартных шаблонов, %.

Типичными ошибками выступают формальное проведение обучения без последующего закрепления знаний на практике, отсутствие поддержки со стороны высшего руководства.

2. Уровень 2. Общие процессы (англ. Common Processes). Организация начинает формализовывать процессы управления проектами, разрабатываются и внедряются общие процедуры и шаблоны документов (Kerzner, 2019). Появляются стандартизированные подходы к инициированию, планированию, реализации, мониторингу и завершению проектов, что повышает их предсказуемость и упрощает контроль.

Среди характерных признаков данного уровня можно отметить наличие регламентированных процессов в ключевых областях управления проектами, использование унифицированных форм отчетности и планов, наличие роли руководителя проекта как формально определенной позиции, начало формирования проектного офиса или координирующего органа.

Основные метрики:

- количество формализованных процессов;
- процент проектов, использующих стандартные шаблоны;
- время на согласование и запуск проекта.

Основными вызовами являются обеспечение реального использования разработанных процессов, преодоление сопротивления изменениям и согласование интересов функциональных подразделений и проектных команд.

3. Уровень 3. Единая методология (англ. Singular Methodology). Третий уровень предполагает переход от набора отдельных процессов к единой интегрированной методологии управления проектами, распространяющейся на всю организацию (Kerzner, 2019). Методология объединяет лучшие практики из различных функциональных областей и обеспечивает согласованное применение инструментов управления проектами.

К ключевым особенностям данного уровня можно отнести наличие корпоративного стандарта управления проектами, интеграцию проектных процессов с функциональными процессами организации, системное обучение персонала методологии проектного управления, использование единых инструментов и информационных систем поддержки проектов.

Основные метрики:

- степень покрытия методологией всех типов проектов;
- количество сертифицированных специалистов;
- уровень использования единой ИТ-системы.

На этом уровне организация достигает значимого повышения эффективности и предсказуемости проектов, но усиливаются требования к управлению изменениями в методологии.

4. Уровень 4. Бенчмаркинг (Benchmarking). Четвертый уровень характеризуется активным использованием бенчмаркинга для сравнения собственных процессов и результатов с показателями других организаций, прежде всего лидеров рынка и отрасли. Бенчмаркинг позволяет выявить отставания, определить целевые ориентиры и скорректировать корпоративную методологию и показатели эффективности.

На этом уровне организация участвует в профессиональных ассоциациях и отраслевых исследованиях, сравнивает свои ключевые показатели по управлению проектами с внешними эталонами, адаптирует лучшие практики, выявленные у конкурентов и партнеров, использует результаты бенчмаркинга при постановке целей и выборе инициатив развития.

Основные метрики:

- количество участия в бенчмаркинговых исследованиях;
- уровень отклонения ключевых показателей эффективности (KPI) от отраслевых эталонов;
- количество внедренных лучших практик извне.

Важным условием успеха является готовность организации к открытости, обмену информацией и анализу собственных слабых сторон.

5. Уровень 5. Непрерывное улучшение (англ. Continuous Improvement). Пятый уровень предполагает, что организация внедрила механизмы постоянного улучшения процессов управления проектами и активно использует данные и обратную связь для их оптимизации (Kerzner, 2019). Формируются системы управления знаниями, регламентируются анализ уроков, извлеченных из завершенных проектов, и их интеграция в методологию.

Для этого уровня характерны регулярный анализ портфеля/программы проектов и процессов с целью выявления узких мест, систематический пересмотр и обновление методологии, постоянное обучение и повышение эффективности, проектное управление, интегрированное с бизнес-стратегией, внедрение механизмов мотивации за участие в улучшениях.

Основные метрики:

- количество реализованных улучшений за период и их эффективность;

- процент проектов, по которым проведен анализ и извлечены уроки;
- уровень удовлетворенности стейкхолдеров.

Переход к этому уровню, как правило, требует зрелой организационной культуры, высокой вовлеченности руководства и развитой системы измерения результатов проектной деятельности.

Для практического применения РМММ разработан ряд диагностических инструментов, позволяющих оценить уровень зрелости организации (Kerzner, 2019). Обычно оценка проводится в форме анкетирования представителей различных уровней управления и подразделений и анализа проектной документации, а также результатов завершённых проектов. Вопросы группируются по областям знаний и ключевым аспектам, таким как организационная структура, роль руководства, используемые методики, информационные системы, культура и др. По результатам формируются профили зрелости, которые показывают общий уровень, а также сильные и слабые стороны по отдельным компонентам, что позволяет использовать РМММ как основу для планирования развития и движения к более высокому уровню зрелости.

МОДЕЛЬ ОРМЗ

Модель зрелости организационного управления проектами ОРМЗ была разработана Институтом управления проектами и впервые опубликована в 2003 г. как стандарт для оценки зрелости организационного проектного управления, охватывающий управление проектами, программами и портфелями (Project Management Institute, 2013). В основе модели также лежит стандарт PMBOK как основной стандарт Института управления проектами (Project Management Institute, 2026). В отличие от моделей, направленных преимущественно на процессы и инструменты проектного управления, ОРМЗ изначально была нацелена на сопоставление и согласование проектной деятельности с корпоративной стратегией и управлением развитием организации.

ОРМЗ опирается на три ключевых компонента: базу знаний о лучших практиках (англ. Knowledge), инструменты оценки (англ. Assessment) и механизм разработки плана улучшений (англ. Improvement) (Project Management Institute, 2013). Такая структура делает модель не просто шкалой зрелости проектного управления, а полноценным инструментом управляемого организационного развития.

Структурными элементами ОРМЗ являются лучшие практики (англ. Best Practices), способности (англ. Capabilities) и результаты (англ. Outcomes) (Project Management Institute, 2013). Лучшие практики представляют собой формализованные описания сотен лучших практик проектного управления в различных областях (проекты, программы, портфели) и на различных этапах. Способности отражают конкретные знания, умения и организационные процессы, реализация которых необходима для достижения каждой лучшей практики. Результаты

описывают измеримые показатели (KPI), подтверждающие эффективность реализации соответствующей способности. Наличие результатов в структуре модели позволяет проверять не только формальное наличие инструментов и процедур, но и их фактическую результативность.

ОРМЗ охватывает три области проектного управления — управление проектами, управление программами и управление портфелями — и в каждой области рассматривает четыре стадии зрелости процессов: стандартизации, измерения, контроля и непрерывного совершенствования (Project Management Institute, 2013). На стадии стандартизации (англ. Standardize) организация разрабатывает, документирует и унифицирует применяемые стандарты, методики процессы. На стадии измерения (англ. Measure) внедряются количественные показатели и механизмы измерения выполнения процессов. На стадии контроля (англ. Control) используются данные измерений для управления отклонениями, рисками и принятием решений. На стадии непрерывного совершенствования (англ. Improve) организация реализует механизмы постоянного совершенствования на основе анализа данных и обратной связи.

Институт управления проектами предлагает несколько вариантов использования ОРМЗ:

- самостоятельное изучение стандарта ОРМЗ и проведение на его основе базовой самооценки;
- использование официальных опросников и программных инструментов (на основе специализированного программного обеспечения, предоставляемого Институтом управления проектами);
- привлечение сертифицированных консультантов и экспертов и проведение углубленной диагностики (Project Management Institute, 2013).

Оценка зрелости позволяет не только определить уровень зрелости проектного управления, но и выявить разрывы между текущим и желаемым уровнями зрелости, разработать дорожную карту улучшений. На основе полученных результатов формируется карта зрелости, которая показывает степень реализованности лучших практик и позволяет разработать приоритизированный план улучшений с указанием конкретных шагов и ожидаемых эффектов.

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ МОДЕЛЕЙ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ РМММ И ОРМЗ

Для сопоставления двух моделей на основе анализа литературы сформирован набор из 8 критериев, отражающих ключевые аспекты построения и применения моделей (Andersen, 2003; Crawford, 2006; Farrokh, 2013; Khoshgoftar, 2009; Magano, 2021; Wojciechowska, 2023):

- философия и цели модели;
- структура и степень детализации;
- объект и охват управления;
- методика оценки и требования к ресурсам;
- связь с корпоративной стратегией;
- поддержка непрерывного улучшения;

- влияние на организационную культуру;
- требования к ИТ-поддержке.

Обе модели анализируются по этим критериям, после чего формируется сравнительная таблица.

1. Философия и цели модели. РМММ строится вокруг идеи поэтапного развития проектного управления от хаотичного использования инструментов к интегрированной методологии и непрерывному совершенствованию. Основная цель модели — предоставить организациям понятную лестницу зрелости проектного управления, а также диагностический инструмент для определения текущего уровня и планирования перехода на следующий (Khoshgoftar, 2009).

ОПМЗ ориентирована на системную связь процессов управления проектами, программами и портфелями с реализацией стратегических целей организации. Модель стремится описать уровни развития и предложить конкретный набор лучших практик, реализация которых обеспечивает рост зрелости и результативности (Wojciechowska, 2023).

2. Структура и степень детализации. РМММ использует пятиуровневую структуру с относительно общими описаниями каждого уровня зрелости, что упрощает понимание и адаптацию модели к специфике организации. При этом детализация уровней, как правило, реализуется через опросники и интерпретируется консультантами или внутренними экспертами (Magano, 2021).

ОПМЗ использует четыре стадии зрелости и отличается высокой степенью формализованности и детализации, включая сотни лучших практик и способностей, каждая из которых связана с конкретными результатами. Такая детализация позволяет точно диагностировать сильные и слабые стороны, но повышает сложность использования и требует значительных ресурсов (Farrokh, 2013).

3. Объект и охват управления. РМММ фокусируется в первую очередь на управлении отдельными проектами и формировании единой методологии, хотя на верхних уровнях затрагивает вопросы стратегического выравнивания и бенчмаркинга. Управление программами и портфелями в явном виде подробно не структурируется, что может ограничивать применимость модели в крупных организациях (Crawford, 2006).

ОПМЗ изначально строится как модель организационного проектного управления, равнозначно учитывающая проекты, программы и портфели и рассматривающая их как взаимосвязанные элементы реализации стратегии. Это делает ОПМЗ более подходящей для корпораций и холдингов, где портфели и программы играют критическую роль в достижении стратегических целей (Wojciechowska, 2023).

4. Методика оценки и требования к ресурсам. Оценка зрелости по РМММ, как правило, реализуется через опросы и интервью, что относительно доступно по трудозатратам и стоимости и может выполняться внутренней командой при минимальной внешней поддержке (Magano, 2021).

В случае ОПМЗ полная оценка требует детального изучения стандарта, сбора многочисленных подтверждений

наличия практик и результатов, а также зачастую участия сертифицированных консультантов и использования специализированных программных продуктов. Это делает внедрение ОПМЗ более ресурсоемким, но позволяет получить более широкий и глубокий анализ зрелости проектного управления (Farrokh, 2013).

5. Связь с корпоративной стратегией. В РМММ связь со стратегией управления организацией отражена преимущественно на верхних уровнях, когда речь идет о бенчмаркинге и непрерывном улучшении. Механизмы стратегического согласования целей проектов, программ и портфелей остаются достаточно общими.

ОПМЗ подразумевает стратегическую ориентацию с самого начала, поскольку многие лучшие практики связаны с отбором и приоритизацией инициатив, управлением выгодами и мониторингом достижения стратегических целей. Таким образом, ОПМЗ сильнее интегрирован в контур стратегического управления (Wojciechowska, 2023).

6. Поддержка непрерывного улучшения. Обе модели рассматривают непрерывное улучшение как высшую стадию зрелости, но реализуют этот принцип по-разному. В РМММ непрерывное улучшение соответствует пятому, высшему, уровню зрелости, предполагающему ориентацию на систематический анализ опыта, обновление методологии и интеграцию проектного управления с бизнес-стратегией.

В ОПМЗ непрерывное улучшение встроено в структуру модели через стадию непрерывного совершенствования (англ. Improve) для всех областей проектного управления (проектов, программ, портфелей), что предполагает цикличность использования ключевых компонентов модели «Знания — Оценка — Улучшения». Таким образом, непрерывное улучшение встроено в саму модель ОПМЗ (Wojciechowska, 2023).

7. Влияние на организационную культуру. РМММ указывает на необходимость изменения организационной культуры при переходе к более высоким уровням зрелости проектного управления, особенно при переходе к единой методологии (уровень 3), бенчмаркингу (уровень 4) и непрерывному улучшению (уровень 5). Модель подчеркивает роль лидерства и вовлеченности высшего руководства (Andersen, 2003).

Применение ОПМЗ меняет организационную культуру через внедрение лучших практик, которые были собраны на основе анализа других проектов и организаций. Модель предполагает, что лучшие практики соединяются в организации со способностями (знаниями, умениями) и формируют новые результаты. В случае эффективной реализации успешные практики закрепляются и соответственно закрепляются новые элементы организационной культуры (Farrokh, 2013).

8. Требования к ИТ-поддержке. РМММ не предъявляет требований к ИТ-инструментам на начальных уровнях зрелости проектного управления. Однако на более высоких уровнях зрелости (уровни 3–5) предполагается использование интегрированных систем управления проектами

(например, MS Project, Jira). Для применения самой модели не требуется специализированное ПО (Farrokh, 2013).

Применение OPM3 предполагает необходимость сбора и анализа большого количества данных, что часто требует внедрения специализированного ПО для оценки и мониторинга зрелости. Для работы с OPM3 организации используют программные продукты, сертифицированные PMI (Wojciechowska, 2023).

В таблице приведено сопоставление ключевых характеристик PMMM и OPM3.

Проведенный анализа показывает, что PMMM может рассматриваться как подходящий инструмент для организаций, которые только начинают систематизировать управление проектами или находятся на невысоких уровнях зрелости. Простота структуры и доступность диагностических инструментов позволяют получить первичную оценку и спланировать ключевые направления развития без существенных затрат.

OPM3 целесообразно применять организациям, уже достигшим определенного уровня зрелости и реализующим масштабные программы и портфели, где важна тесная

интеграция проектного управления со стратегией, а также прозрачность и управляемость выгод. В этом случае более высокая стоимость и трудоемкость внедрения оправдываются глубиной проводимого анализа и возможностью выстроить комплексную систему организационного проектного управления.

Перспективным подходом представляется поэтапное комбинирование моделей: начальная диагностика и развитие на основе PMMM с последующим переходом к OPM3 для более тонкой настройки управления программами и портфелями и усиления стратегической составляющей.

ВЫВОДЫ

Проведя сравнительное исследование, мы выяснили, что, несмотря на общую теоретическую базу и использование одного и того же стандарта PMBOK, модели существенно различаются по своей структуре, методике оценки и применении. PMMM является ступенчатой моделью с пятиуровневой системой оценки развития, предполагающей последовательное совершенствование

Критерий	РМММ	ОРМЗ
Философия и основные цели модели	Поэтапное развитие корпоративной методологии	Комплексная зрелость организационного проектного управления и связь со стратегией
Структура и степень детализации	5 уровней зрелости	Четыре стадии зрелости, сотни лучших практик, три области проектного управления (проекты, программы, портфели)
Объект и охват управления	Преимущественно проекты	Проекты, программы, портфели
Методика оценки и требования к ресурсам	Опросы и интервью, может выполняться внутренней командой	Внешняя или внутренняя оценка: самооценка, опросники, программные продукты, привлечение сертифицированных консультантов и экспертов
Связь с корпоративной стратегией	Опосредованная (преимущественно на 4-ом и 5-ом уровнях зрелости)	Прямая (через управление портфелями, программами и выгодами)
Поддержка непрерывного улучшения	Закреплено за отдельным высшим уровнем зрелости	Встроено во все области (управление проектом, программой, портфелем) через стадию непрерывного совершенствования
Влияние на организационную культуру	Прямое (при переходе к более высокому уровню зрелости)	Косвенно (через перенос лучших практик и формализацию процессов)
Требования к ИТ-поддержке	Не требуется специализированное ПО для проведения оценки уровня зрелости	Требуется специализированное ПО (Институт управления проектом) для проведения оценки по стандарту

Таблица. Сравнительный анализ моделей оценки зрелости проектного управления PMMM и ОРМЗ
Составлено авторами по материалам источников [Andersen, 2003; Crawford, 2006; Farrokh, 2013; Kerzner, 2019; Khoshgoftar, 2009; Magano, 2021; Project Management Institute, 2013; Wojciechowska, 2023]

системы управления проектами (Kerzner, 2019). Данная модель ориентирована на проектное управление и уделяет особое внимание корпоративной культуре. OPM3, в свою очередь, предлагает отойти от традиционной системы уровней, заменив ее на трехмерный подход к оценке (Project Management Institute, 2013). Модель охватывает проекты, программы и портфели, что позволяет оценивать способности организации реализовывать свою стратегию через проектную деятельность более комплексно.

Анализ показывает, что при выборе между PMMM и OPM3 стоит основываться на ряде факторов, специфичных для каждой организации, таких как структура управления, текущий уровень развития системы управления проектами, доступные ресурсы и цели развития (Backlund, 2014).

Для малых и средних организаций, для молодых компаний более подходящим выбором станет PMMM, благодаря ее простоте и ясности. Крупным компаниям следует остановиться на OPM3, поскольку данная модель способна охватывать стратегическое управление проектами¹. В определенных случаях решением может стать комбинированный подход, использующий сильные стороны обеих моделей (Kerzner, 2019).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

PMMM Керцнера и OPM3 PMI являются двумя значимыми, но концептуально различными моделями оценки проектной зрелости, каждая из которых обладает своими

преимуществами и ограничениями. PMMM отличается понятной пятиуровневой структурой и фокусом на формировании единой корпоративной методологии управления проектами, что делает ее удобной для широкого круга организаций, особенно для малых и средних, а также для молодых организаций. OPM3 представляет собой более сложный и детализированный стандарт, ориентированный на комплексную оценку и развитие организационного проектного управления во взаимосвязи со стратегией и управлением выгодами. Соответственно, OPM3 может быть рекомендована для корпораций.

Выбор между моделями или их сочетанием должен определяться масштабом и зрелостью организации, стратегическими приоритетами и готовностью инвестировать ресурсы в построение зрелой системы управления проектами, программами и портфелями. Практическая ценность исследования заключается в формировании критериев выбора модели в зависимости от контекста развития организации.

Дальнейшее исследование может быть направлено на разработку гибридных методик оценки, которые сочетали бы в себе простоту и наглядность уровней Г. Керцнера с масштабностью и детальностью лучших практик OPM3. Особый интерес представляет исследование адаптации данных моделей к гибким методологиям управления (Agile), а также разработка автоматизированных систем мониторинга проектной зрелости в режиме реального времени.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ / REFERENCES

- Andersen, E. S., Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International Journal of Project Management*, 21(6), 457–461. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00088-1](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00088-1)
- Backlund, F., Chroneer, D., & Sundqvist, E. (2014). Project Management Maturity Models — A Critical Review. *Procedia — Social and Behavioral Sciences*, 119, 837–846. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.094>
- Cooke-Davies, T. (2007). Project management maturity models. In: *The Wiley Guide to Project Organization and Project Management Competencies*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Crawford, J. K. (2006). The Project Management Maturity Model. *Information Systems Management*, 23(4), 50–58. <https://doi.org/10.1201/1078.10580530/46352.23.4.20060901/95110.7>
- Farrokh, J., Khan, A. M. (2013). Project Management Maturity Models and Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®): A Critical Morphological Evaluation. In: *Proceedings of the International Conference on Innovation, Technology and Knowledge Economy (ICITKE)*. Lucerne.
- Hillson, D. (2003). Assessing organisational project management capability. *Journal of Facilities Management*, 2(4), 298–311. <https://doi.org/10.1108/14725960410808276>
- International Project Management Association. (2016). *Organizational Competence Baseline for Developing Competence by Managing by Projects (OCB). Version 1.1*. Zurich: IPMA
- Kerzner, H. (2019). *Using the Project Management Maturity Model: Strategic Planning for Project Management*. 3rd ed. Hoboken, NJ: Wiley.
- Khoshgoftar, M., Osman, O. (2009). Comparison of maturity models. In: *Proceedings of the 2nd IEEE International Conference on Computer Science and Information Technology*. Beijing. <https://doi.org/10.1109/ICCSIT.2009.5234402>
- Magano, J., Sousa Silva, C., & Martins, M. (2021). Project Management in the Biotech Context: Exploring the Interrelation between Maturity and Sustainable Project Management. *Sustainability*, 13(21), 12090. <https://doi.org/10.3390/su132112090>
- Pennypacker, J. S., Grant, K. P. (2003). Project management maturity: an industry benchmark. *Project Management Journal*, 34(1), 4–11. <https://doi.org/10.1177/875697280303400102>

Project Management Institute (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and The Standard for Project Management*. 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Project Management Institute. *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation*. — 3rd ed. — Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2013.

Wojciechowska, A. (2023). Evaluation of design maturity models for usability in the IT industry. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 170, 629–646. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.170.38>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

¹ PRINCE2 Portfolio, Programme, and Project Management Maturity Model (PRINCE2 P3M3). Режим доступа: <https://www.peoplecert.org/Organizations/Services/Drive-Organisational-Growth-P3M3> (дата обращения: 15.01.2026).

Роль неявных и продуктовых знаний в проектном управлении



Ссылка на статью

Яценко Юрий Геннадьевич¹

Канд. экон. наук, директор развития эффективности бизнеса

ORCID: 0009-0007-3327-2925

ygyaschenko@yandex.ru

Неизвестный Сергей Иванович²

Д-р техн. наук, проф. каф. бизнес-информатики

ORCID: 0000-0002-5047-8251

sergey.neizvestnyy@yandex.ru

¹Группа компаний «Интегра», г. Москва, Россия²Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва, РоссияПоступила в редакцию
20.01.2026Доработана
17.02.2026Принята к публикации
24.02.2026

Открытый доступ

Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)**АННОТАЦИЯ**

Целью настоящего исследования является систематизация отечественных и зарубежных исследований о роли неявных и продуктовых знаний в проектном управлении и построение аналитической модели, объясняющей влияние этих знаний на успешность проектов и создание продуктовой ценности. Методологической основой выступает проблемно-хронологический обзор литературы, включающий классические работы по неявным знаниям, исследования управления знаниями, публикации по проектному и продуктовому управлению, а также русскоязычные источники, представленные в открытой печати. Показано, что неявные знания обеспечивают интерпретацию контекста, координацию действий и передачу опыта, тогда как продуктовые знания связывают проектные решения с потребностями пользователей, бизнес-целями и ожидаемыми эффектами. Неявные знания сложно сформировать у студентов, применяя традиционные технологии образовательного процесса вузов, так как последние приоритетно базируются на вербальных формах информации.

Бизнесу, особенно в условиях тотальной цифровизации и внедрения искусственного интеллекта, нужны специалисты, умеющие работать с невербальной информацией, которая формирует основы продуктовых знаний. Новизна исследования состоит в рассмотрении неявных и продуктовых знаний как взаимодополняющих ресурсов проектной деятельности и в выделении контуров их выявления, совместного смыслообразования, применения, сохранения и переноса в корпоративные компетенции.

Практическая значимость исследования состоит в возможности использовать предложенную модель при развитии проектных офисов, продуктовых команд, систем управления знаниями и корпоративных баз знаний.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

неявные знания, продуктовые знания, управление знаниями, проектное управление, продуктовый менеджмент, проектный офис, организационное обучение, проектная команда

ЦИТИРОВАНИЕ

Яценко Ю.Г., Неизвестный С.И. Роль неявных и продуктовых знаний в проектном управлении // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 63-76

Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересовИсследование выполнено без
спонсорской поддержки

The role of tacit and product knowledge in project management



Link to the article

Yuri G. Yashchenko¹

Cand. Sci. (Econ.), Director of Business Efficiency Development

ORCID: 0009-0007-3327-2925

ygyaschenko@yandex.ru

Sergey I. Neizvestny²

Dr. Sci. (Engr.), Prof. at the Business Informatics Department

ORCID: 0000-0002-5047-8251

sergey@neizvestny.com

¹*Integra Group, Moscow, Russia*

²*Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia*



Received
20.01.2026



Revised
17.02.2026



Accepted
24.02.2026



Open access



CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

ABSTRACT

The purpose of the study is to systematize domestic and foreign studies on the role of tacit and product knowledge in project management and to build an analytical model explaining the impact of this knowledge on the success of projects and the creation of product value. The methodological basis is a problem-chronological review of the scientific literature, including classical works on tacit knowledge, knowledge management studies, publications on project and product management, as well as Russian-language sources presented in the open press. It has been shown that tacit knowledge provides context interpretation, coordination of actions, and transfer of experience, whereas product knowledge connects project decisions with user needs, business goals, and expected effects. It is difficult to form tacit knowledge among students using traditional technologies of the educational process at universities, since the latter are primarily based on verbal forms of information.

Business, especially in the context of total digitalization and artificial intelligence implementation, needs specialists who are able to work with non-verbal information that forms the basis of product knowledge. The novelty of the research consists in considering tacit and product knowledge as complementary resources of project activity and in highlighting the contours of their identification, joint meaning formation, application, preservation, and transfer to corporate competencies.

The practical significance of the research lies in the possibility of using the proposed model in the development of project offices, product teams, knowledge management systems, and corporate knowledge bases.

KEYWORDS

tacit knowledge, product knowledge, knowledge management, project management, product management, project office, organizational learning, project team

FOR CITATION

Yashchenko Yu.G., Neizvestny S.I. (2026) The role of tacit and product knowledge in project management. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 63-76.



The authors declare that there is no conflict of interest



The study was carried out without sponsorship

ВВЕДЕНИЕ

Проектное управление традиционно описывается через категории цели, сроков, бюджета, содержания, качества, рисков и заинтересованных сторон. Однако реальная проектная деятельность редко сводится к применению регламентов. В каждом проекте существует слой знаний, который не полностью отражен в уставе, плане, дорожной карте, извлеченных уроках, спецификациях и отчетах. Этот слой включает профессиональную интуицию руководителя проекта, логику умолчания, привычные способы согласования, неформальные правила взаимодействия с заказчиком, практическое понимание допустимых компромиссов, память команды о прошлых ошибках, а также продуктивные представления о том, почему именно данное решение создаст ценность для пользователя. В литературе он описывается через понятия неявного, скрытого, молчаливого, контекстного, процедурного и практико-ориентированного знания (Полани, 1985; Polanyi, 1966; Nonaka, 1995; Nonaka, 1994; Васильева, 2025).

Актуальность темы исследования усиливается тем, что современный проект все чаще является не разовым набором работ, а фрагментом непрерывного развития продукта. Даже инфраструктурные, инженерные, образовательные и организационные проекты имеют продуктивную составляющую: они создают опыт пользователя, меняют процесс потребления услуги, формируют новые данные, интерфейсы, сервисные сценарии и управленческие контуры. Следовательно, проектный успех зависит не только от исполнения плана, но и от того, насколько команда понимает продуктивную логику: проблему клиента, сегменты пользователей, критерии ценности, жизненный цикл решения, метрики результата, ограничения рынка, технологические зависимости и последствия внедрения (Cooper, 2017; Ulwick, 2005; Ries, 2011; Blank, 2012; Cagan, 2018; Pichler, 2016).

В российской научной традиции тема управления знаниями получила развитие на стыке менеджмента, экономики знаний, инновационного управления, педагогики, управления проектами и цифровой трансформации.

Отмечается переход от общетеоретического обсуждения управления знаниями к проектно-ориентированным системам, диагностике знаний в корпоративных системах управления проектами (Яковлев, 2008; Комарова, 2012; Звягинцев, Рузакова, 2015; Моисеева, 2018; Кауфман, 2018; Апенько, 2019; Левина, 2021; Неизвестный, 2025; Руднева, 2026; Окораква, 2025).

Предмет исследования — не все знания организации, а их роль в проектном управлении, где знания должны быть быстро обнаружены, переведены между участниками, применены к решению и сохранены для будущих проектов.

Под неявными знаниями далее понимаются индивидуальные и коллективные знания, основанные на опыте, контексте, профессиональном суждении, навыках, ценностях и практиках, которые трудно полностью формализовать, перевести в вербальный вид. На рис. 1 схематично показано соотношение явных и неявных знаний, даваемых вузами и необходимых практическому бизнесу.

Под продуктивными знаниями понимается совокупность знаний о пользователях, потребностях, ценностном предложении, рынке, конкурентной среде, продуктовой стратегии, метриках, ограничениях решения и способах проверки гипотез.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Обзор строится как проблемно-хронологический и сравнительно-аналитический. Источники были разделены на четыре группы. Первая группа — классические работы по неявному знанию и организационному созданию знаний, начиная с М. Полани и заканчивая моделью SECI (англ. Socialization, Externalization, Combination, Internalization — «социализация, экстернализация, комбинация, интернализация») И. Нонаки и Х. Такеучи (Полани, 1985; Polanyi, 1966; Nonaka, 1995; Nonaka, 1994). Вторая группа — работы по управлению знаниями, организационному обучению, интеллектуальному капиталу и сообществам практики, которые позволяют связать индивидуальный опыт с организационной памятью

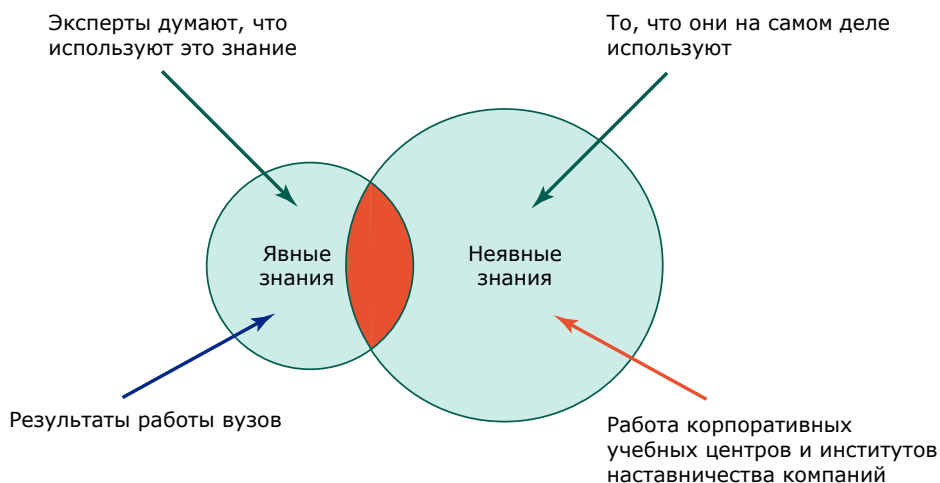


Рис. 1. Соотношение явных и неявных знаний, даваемых вузами и необходимых практическому бизнесу
Составлено авторами по материалам исследования

и механизмами повторного использования знаний (Davenport, 1998; Wiig, 1997; Wenger, 1998; Argyris, 1978). Третья группа — исследования проектного управления и проектного контекста неявного знания: работы К. Коскинена, П. Пихланта, Х. Ванхаранта, исследования открытых инновационных проектов и практики непрерывного улучшения (Project Management Institute, 2021; Koskinen, 2000; Koskinen et al., 2003; Terhorst, 2018; Pereira, 2022). Четвертая группа — источники по продуктовым знаниям, предпроектное обследование, продуктовой стратегии и гибкому управлению, включая международные и российские публикации (Яковлев, 2008; Комарова, 2012; Звягинцев, 2015; Моисеева, 2018; Кауфман, 2018)¹.

Анализ источников выполнялся по 7 критериям:

- определение знания и соотношение явного/неявного;
- уровень анализа — индивид, команда, организация, межорганизационная сеть;
- связь с проектным жизненным циклом;
- роль продукта и пользователя;
- механизмы передачи знаний;
- риски потери знаний;
- применимость выводов к российским организациям и образовательным средам.

Такой подход позволяет не просто пересказать литературу, а выделить устойчивые исследовательские линии и пробелы.

Ограничение обзора состоит в том, что термин «продуктовые знания» в русскоязычной академической литературе пока менее институционализирован, чем «управление знаниями» или «проектное управление». В связи с этим в обзор включены работы по управлению продуктом, инновационным проектам, развитию клиентов и инноваций, ориентированные на конечный результат, которые фактически описывают продуктовые знания, даже если не используют именно этот термин (Апенько, 2019; Левина, 2021; Руднева, 2026; Окораква, 2025).

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ НЕЯВНОГО ЗНАНИЯ

Исходный пункт дискуссии о неявном знании связан с работами М. Полани. Его тезис о том, что человек знает больше, чем может рассказать, задает принципиальную границу между информацией, которую можно передать в виде текста или инструкции, и знанием, которое встроено в действие, телесный навык, профессиональный взгляд и ситуацию (Полани, 1985; Polanyi, 1966). Для проектного управления это означает, что часть критически важных решений принимается не потому, что методика прямо предписывает такой шаг, а потому, что участники команды распознают слабые сигналы, сравнивают ситуацию с прошлым опытом, чувствуют пределы допустимого риска и обладают практическим пониманием контекста.

В организационной теории И. Нонака и Х. Такеучи развили эту линию через различие явного и неявного знания и модель SECI (Nonaka, 1995; Nonaka, 1994).

Для проектных команд данная модель имеет особую ценность, потому что проект существует как временная организация. Временность означает, что команда должна быстро создать общий язык, извлечь опыт участников, формализовать достаточную часть знания для координации и затем перенести результаты в новые проекты. Если этот цикл нарушается, знания остаются в головах отдельных людей и исчезают вместе с их уходом из проекта.

Т.Н. Davenport и Л. Prusak подчеркивают, что знания отличаются от данных и информации тем, что содержат опыт, ценности, контекст и экспертные суждения (Davenport, 1998). В проектном управлении это различие особенно заметно: отчет о риске является информацией, но способность понять, почему риск действительно опасен, как он проявится в переговорах, какие неформальные договоренности помогут его снизить и где находится «точка невозврата», является знанием. Именно поэтому зрелая система проектного управления не может ограничиваться хранением документов — она должна поддерживать каналы общения, наставничество, экспертные сообщества, ретроспективы, peer review и работу с уроками.

Работы К. Виига и последующая традиция управления знаниями показывают, что знания становятся ресурсом только при наличии управленческого контура: выявления, структурирования, доступа, применения и обновления (Wiig, 1997). В проектной организации это означает, что знания должны быть встроены в процессы и артефакты: идея, предпроектное обследование, планирование, проектный офис, архитектурные комитеты, демо, ретроспективы, базы знаний, каталоги экспертов, продуктовые метрики и портфельные решения. При отсутствии такого контура знание остается случайным преимуществом отдельных людей, а не способностью организации.

Сообщества практики, описанные Э. Венгером, позволяют объяснить, почему неявное знание лучше передается не через формальные инструкции, а через участие в совместной деятельности (Wenger, 1998). Проектные команды, гильдии, продуктовые сообщества, архитектурные группы и внутренние школы являются средами, где новые участники не только получают информацию, но и присваивают профессиональные нормы: как задавать вопросы заказчику, как спорить о приоритетах, как проводить разбор инцидента, как формулировать гипотезу, как отличать симптом проблемы от причины.

Организационное обучение, по К. Арджирису и Д.А. Шену, связано не только с исправлением ошибок, но и с пересмотром правил, на основании которых организация действует (Argyris, 1978). В проектном управлении это различие соответствует обучению первого и второго порядка: команда может исправить отдельный дефект плана, а может пересмотреть способ постановки требований, систему принятия решений или модель взаимодействия с владельцем продукта. Неявные знания важны именно во втором случае, потому что они раскрывают неформальные предпосылки действий: привычки, страхи, неявные критерии успеха и скрытые конфликты интересов.

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК КОНТЕКСТ СОЗДАНИЯ И ТРАНСФОРМАЦИИ ЗНАНИЙ

Современные стандарты проектного управления все меньше трактуют проект как механическое выполнение заранее заданного плана и все больше — как систему создания ценности, адаптации и работы с неопределенностью. В PMBOK Guide 7th Edition акцент перенесен с процессов на принципы, домены исполнения и ценность, что соответствует более широкой логике управления знаниями: организация должна не только контролировать действия, но и понимать какие знания необходимы для достижения результата (Project Management Institute, 2021).

К.У. Коскинен одним из первых специально связал неявное знание с успехом проектов. Его исследование проектов автоматизации в металлургической промышленности показало, что недостаток неявного знания может приводить к слабым экономическим результатам, задержкам и ошибкам в поставке, тогда как наличие опытного практического понимания существенно повышает вероятность успеха (Koskinen, 2000). Речь идет не о «мягком» факторе в дополнение к техническим знаниям, а о знании, встроенном в проектные действия: согласование, закупки, инженерные решения, понимание производственного процесса, учет особенностей организации-заказчика.

В последующей работе К.У. Коскинен, П. Пихланта и Х. Ванхаранта анализируют социальные условия приобретения и обмена неявным знанием в проектном контексте (Koskinen, 2003). Авторы подчеркивают значение face-to-face взаимодействия, общего языка, доверия и физической/организационной близости. Для проектного управления это означает, что знания не передаются автоматически через базы данных. Даже если организация внедряет систему документооборота, портал знаний или корпоративную Wiki, неявное знание требует коммуникационных практик: совместного решения задач, теневого обучения, быстрых консультаций, парной работы, демонстраций, живых обсуждений и безопасного пространства для вопросов.

Исследование А. Terhorst и соавторов переносит дискуссию в сферу открытых инновационных проектов и сетевого обмена знаниями (Terhorst, 2018). Показано, что обмен неявными знаниями в ранних стадиях проектов зависит от мотивации, брокерских позиций и неформальной социальной структуры. Для продуктовых и инновационных проектов это принципиально: в начале проекта неопределенность максимальна, формальные требования еще слабы, а ключевая ценность создается в процессе коллективного уточнения смысла. Следовательно, руководитель проекта должен управлять не только расписанием, но и сетью коммуникаций.

L. Pereira и соавторы рассматривают неявные знания как ресурс непрерывного улучшения проектного управления (Pereira et al, 2022). В их логике повторение проектных ошибок объясняется не только отсутствием регламентов,

но и неспособностью организации превратить опыт прошлых проектов в доступные знания для новых команд. Это близко российской проблематике корпоративных систем управления проектами: проектный офис может накопить большой массив шаблонов, но, если они не связаны с живыми уроками, объяснениями контекста и ответственными носителями опыта, повторное использование остается формальным.

В отечественной литературе похожая логика выражена в работах по проектно-ориентированному управлению знаниями и диагностике знаний в корпоративных системах управления проектами. О.Н. Ильина рассматривает знания о проектах, программах и портфелях как движущую силу разработки и внедрения корпоративной системы управления проектами (далее — КСУП) (Ильина, 2009). А.В. Комарова предлагает рассматривать проектно-ориентированную систему управления знаниями как особую организационную систему, а не как приложение к документообороту (Комарова, 2012). Эти работы важны для российской практики, поскольку они переводят управление знаниями из абстрактного уровня в плоскость проектных организаций, проектных офисов и портфельного управления.

В середине 2010-х гг. усиливается интерес к неявным знаниям как отдельному объекту управления. И.В. Звягинцев и О.В. Рузакова рассматривают формирование системы управления знаниями в организации с использованием неявных знаний, что отражает общий переход от информационно-документного взгляда к человекоцентричному (Звягинцев, 2015). Т.В. Моисеева анализирует трансформацию явных и неявных знаний при интересубъективном управлении инновационным развитием социотехнических объектов (Моисеева, 2017). Эта работа значима для проектного управления, потому что любой сложный проект является социотехнической ситуацией, где разные акторы имеют разные интерпретации проблемы.

С 2018 г. российская повестка все теснее связывает управление знаниями с цифровой экономикой. Н.Ю. Кауфман рассматривает трансформацию управления знаниями в условиях цифровизации (Кауфман, 2018). Цифровая среда повышает доступность данных, но не устраняет проблему неявного знания — наоборот, чем больше данных, тем выше потребность в интерпретации, экспертном суждении и продуктивном смысле. В этот же период отечественные исследования Agile и гибких проектных команд показывают, что знания и компетенции становятся основой устойчивости проектов (Апенько, 2019).

В начале 2020-х гг. появляются обзоры моделей управления знаниями в условиях цифровой трансформации, обсуждаются базы знаний, модель SECI, модель Choo, модель Wiig, а также вопросы организационного обучения и интеллектуальных активов (Левина, 2021). Одновременно продуктовый подход распространяется в информационных технологиях, образовании, государственном управлении, промышленности и сервисах. Хотя термин «продуктовые знания» еще не всегда

используется в академическом аппарате, фактически речь идет о знаниях о потребителе, ценности, рынке, метриках и пользовательском опыте.

К 2025–2026 гг. российская литература подходит к более прикладной интеграции управления знаниями с проектным обучением, вузовскими системами, автоматизацией процессов и бизнес-трансформацией. Исследования систем управления знаниями в вузах показывают значимость знания для административной, образовательной, научной и предпринимательской деятельности (Окоракова, 2025). Н.С. Руднева прямо связывает управление знаниями с проектами оптимизации и автоматизации бизнес-процессов и подчеркивает необходимость учета, сохранения и передачи неявных знаний при трансформации процессов (Руднева, 2026). Таким образом, к 2026 г. российская повестка смещается от общей концепции управления знаниями к задачам интеграции знаний в конкретные проектные и продуктовые контуры.

ПРОДУКТОВЫЕ ЗНАНИЯ И ИХ ОТЛИЧИЕ ОТ ПРОЕКТНЫХ ЗНАНИЙ

Если неявные знания отвечают на вопрос «Как мы действительно действуем и почему?», то продуктовые знания — на вопрос «Какую ценность мы создаем, для кого и за счет какого решения?». В проектном управлении продуктовые знания долгое время рассматривались как входные данные: требования заказчика, техническое задание, бизнес-кейс. Однако в условиях цифровых продуктов, сервисных моделей и Agile-подходов, продуктовые знания становятся не входом, а постоянно обновляемым объектом управления.

Классическая школа управления новыми продуктами, представленная Р. Купером, подчеркивает необходимость структурированного прохождения стадий идеи, разработки, тестирования и вывода продукта (Cooper, 2017). Однако даже гейтовая (гейты — переходы между фазами, которые используются, например, в методологии PRINCE2) логика требует качественных знаний о рынке и пользователях. Если проектная команда получает только формальное описание функций, она может успешно выполнить score и одновременно создать продукт с низкой ценностью. В связи с этим продуктовые знания должны входить в критерии проектного успеха наряду со сроками и бюджетом.

Теория инноваций, ориентированных на конечный результат, А. Ульвика предлагает рассматривать потребности через результаты, которых пользователь хочет достичь (Ulwick, 2005). Для проектного управления это означает, что требования не должны восприниматься как буквальный список пожеланий. Команда должна понимать задачу пользователя, контекст использования, критерии успешности, ограничения и скрытые мотивы. Значительная часть такого понимания возникает через интервью, наблюдения, анализ поведения, прототипирование и интерпретацию обратной связи, то есть через процессы, где явные данные соединяются с неявными суждениями исследователей, дизайнеров и менеджеров продукта.

Бережливый стартап Э. Риса и развитие клиентской базы С. Бланка усилили экспериментальную природу продуктового знания (Ries, 2011; Blank, 2012). Продуктовая команда не предполагает, что знает рынок заранее, — она формулирует гипотезы, проверяет их через MVP (англ. Minimal Viable Product — «минимально жизнеспособный продукт»), измеряет поведение пользователей и меняет курс. В проектном управлении это требует иной логики планирования: нельзя заранее детально зафиксировать все содержание проекта, если часть знания должна быть получена в ходе экспериментов. Следовательно, управление проектом должно предусматривать продуктовые циклы открытие-доставка, буферы на обучение, механизмы изменения приоритетов и прозрачные критерии успешности.

М. Кейган и Р. Пихлер описывают продуктовые знания как сочетание понимания пользователя, бизнеса, технологии и дизайна (Cagan, 2018; Pichler, 2016). Это сочетание близко к T-shape (Т-образный профиль компетенций) — это модель, которая описывает сочетание узкоспециализированных и универсальных навыков компетенциям, часто обсуждаемым в Agile-литературе: специалист сохраняет глубину в своей области, но понимает смежные области достаточно, чтобы участвовать в продуктовых решениях. В российских исследованиях Agile-проектов также отмечается значение гибких компетенций команды, самоорганизации, коммуникаций, доверия, широкой специализации и способности работать в условиях изменчивости (Апенко, 2019).

Продуктовые знания отличаются от проектных знаний по объекту и горизонту. Проектные знания относятся к организации работы: какие риски типичны, как строить коммуникации, как оценивать трудоемкость, как управлять зависимостями. Продуктовые знания относятся к ценности и решению: какой пользователь страдает от проблемы, какое поведение нужно изменить, какая метрика покажет успех, какое техническое решение масштабируемо, какой опыт получит клиент. На практике эти виды знаний пересекаются: неверная продуктовая гипотеза становится проектным риском, а плохое проектное взаимодействие разрушает способность команды учиться о продукте.

ИНТЕГРАЦИЯ НЕЯВНЫХ И ПРОДУКТОВЫХ ЗНАНИЙ В ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА

На стадии инициации проекта неявные знания проявляются в способности распознать реальную проблему за формулировкой запроса. Заказчик часто описывает желаемое решение, а не исходную потребность. Руководитель проекта, бизнес-аналитик и менеджер продукта должны выявить скрытые ожидания, политические ограничения, историю прошлых попыток, уровень готовности организации к изменениям и критерии успеха, которые могут не совпадать с официальными KPI. Продуктовые знания на этой стадии помогают перевести общий запрос в ценностную гипотезу: кто пользователь, какая проблема решается, почему сейчас, что изменится после внедрения.

На стадии предпроектного обследования ключевым становится взаимодействие явных данных и неявной интерпретации. Интервью, аналитика, карты пути пользователя, прототипы и конкурентный анализ создают материалы, но сами по себе не гарантируют понимания. Команда должна уметь интерпретировать противоречивые сигналы, видеть паттерны поведения, отделять высказанные желания от реальных задач и превращать наблюдения в гипотезы. Здесь неявные знания исследователя, дизайнера и отраслевого эксперта становятся условием качества продуктового решения (Ulwick, 2005; Ries, 2011; Blank, 2012; Cagan, 2018).

На стадии планирования проектное управление обычно стремится к определенности: score, сроки, ресурсы, бюджет. Однако в продуктовых проектах неопределенность не устраняется полностью — она управляется через этапность, приоритеты и обратную связь. Неявные знания опытной команды позволяют реалистично оценить неопределенные задачи, выявить зоны технического долга, предсказать риски интеграции и понять, где формальная оценка слишком оптимистична. Продуктовые знания позволяют не планировать все одинаково, а ранжировать работы по ценности, риску и обучающему эффекту.

На стадии разработки и поставки продукта неявные знания становятся частью ежедневной координации. Команда использует общий словарь, архитектурные соглашения, правила code review, практики проектирования, понимание «качества по умолчанию», опыт взаимодействия с владельцем продукта. Многие из этих знаний не полностью записаны, но передаются через совместную работу. Продуктовые знания на этой стадии позволяют принимать локальные решения без постоянной эскалации: разработчик понимает какую пользовательскую проблему решает функция, дизайнер — ограничения реализации, аналитик — бизнес-эффект изменения.

На стадии внедрения особенно важны знания о пользователях и организационном контексте. Даже технически

корректное решение может быть не принято, если команда не учитывает привычки пользователей, неформальные процессы, опасения сотрудников и локальные практики. Российская литература по управлению знаниями в оптимизации и автоматизации бизнес-процессов подчеркивает, что автоматизация без учета неявных знаний может приводить к деградации экспертизы, сопротивлению персонала и потере гибкости (Руднева, 2026). В связи с этим внедрение должно включать обучение, сопровождение, сбор обратной связи и работу с носителями практического знания.

На стадии эксплуатации и развития проект завершает формальную фазу, но знания продолжают жить в продукте. Метрики использования, обращения в поддержку, инциденты, пользовательские отзывы и новые рыночные условия создают материал для следующего цикла. Если организация не сохраняет уроки проекта, не связывает их с продуктовыми решениями и не передает новым командам, она теряет значительную часть инвестиции, поэтому ретроспективы, пост-проектный обзор, базы уроков, продуктовые аналитические отчеты и сообщества практиков являются не административными дополнениями, а механизмами капитализации опыта (Wenger, 1998; Koskinen, 2003; Pereira, 2022).

В результате анализа литературы и из опыта авторов настоящего исследования можно выделить механизмы работы со знаниями в проектном управлении, представленные в табл. 1.

МЕХАНИЗМЫ ИЗВЛЕЧЕНИЯ, ПЕРЕДАЧИ И СОХРАНЕНИЯ ЗНАНИЙ

Механизмы работы с неявными знаниями можно условно разделить на социальные, методические, цифровые и организационные. Социальные механизмы включают наставничество, сообщества практиков, работу в паре, наблюдение, экспертные консультации, неформальные обсуждения и совместное решение проблем. Их сила

Механизм	Какие знания извлекает	Фаза проекта	Преимущества	Ограничения
Ретроспектива	Неявные уроки, причины ошибок	Итерации, завершение	Создает общую память команды	Может стать формальной процедурой
Предпроект-интервью	Пользовательские и продуктовые знания	Инициация, Предпроектная фаза	Раскрывает реальные задачи пользователя	Требует навыков интерпретации
Каталог экспертов	Носители практического опыта	Все фазы	Сокращает время поиска знания	Не заменяет документацию
Архитектурные записи решений	Технические и продуктовые компромиссы	Планирование, разработка	Сохраняет обоснования	Нужна дисциплина обновления
Сообщество практики	Коллективные нормы и способы мышления	Все фазы	Передает неявные знания через участие	Трудно измерить эффект
AI-поиск по базе знаний	Явные артефакты и связи	Все фазы	Ускоряет доступ к информации	Не гарантирует понимания контекста

Таблица 1. Механизмы работы со знаниями в проектном управлении
Составлено авторами по материалам исследования

состоит в том, что они сохраняют контекст и позволяют передавать не только информацию, но и способ профессионального мышления (Wenger, 1998; Koskinen, 2003).

Методические механизмы включают ретроспективы, извлеченные уроки после анализа принятых мер, дизайн-сессии, интервью, составление карты запросов клиента, обзор продукта, семинар по рискам, предварительное и онлайн обследование. Эти практики переводят опыт из индивидуальной памяти в коллективно обсуждаемую форму. Они особенно эффективны, когда не сводятся к формальному заполнению шаблона, а направлены на выявление причин: почему команда приняла такое решение, какие предположения оказались ложными, какие сигналы были проигнорированы, какие знания нужно сохранить для будущего проекта.

Цифровые механизмы включают корпоративные Wiki, базы знаний, каталоги экспертов, системы управления требованиями, репозитории решений, трекеры задач, продуктовую аналитику, системы управления инцидентами и ИИ-поиск (ИИ — искусственный интеллект) по внутренним данным. Их задача — обеспечить доступность и воспроизводимость знаний. Однако цифровизация не заменяет социальный обмен. База знаний полезна только тогда, когда содержит не только документы, но и объяснения контекста, связи между решениями, авторов, дату актуальности, область применимости и возможность задать вопрос носителю опыта.

Организационные механизмы включают роль офиса управления проектами, продукт-менеджера, менеджера знаний, архитектора, владельца продукта, scrum master, руководителя практики, методолога и координатора обучения. Эти роли обеспечивают, чтобы знания не зависели исключительно от личной инициативы. Например, проектный офис может требовать проведения ретроспектив и обновления базы уроков, product operations — стандартизировать сбор инсайтов пользователей, архитектурный комитет — сохранять

решения и их обоснования, HR и корпоративный университет — поддерживать наставничество и обучение.

К инструментально-организационным механизмам можно отнести интеграцию неявных и продуктовых знаний, модель которой представлена на рис. 2.

Для продуктовых знаний особенно важны механизмы непрерывной валидации: интервью с пользователями, анализ обращений, A/B-тесты, когортная аналитика, карты продуктовых метрик, прототипирование, тестирование, консультационный совет по работе с клиентами и анализ конкурентных продуктов. Эти механизмы позволяют не просто собрать требования, а постоянно проверять, соответствует ли проект создаваемой ценности. В проектном управлении они должны быть встроены в контрольные точки, иначе продуктовые знания остаются параллельной деятельностью, не влияющей на план и решения.

Сохранение знаний требует баланса между кодификацией и персонализацией. Кодификация переводит знания в документы, шаблоны, чек-листы, базы решений. Персонализация сохраняет связь с людьми, которые понимают контекст и могут объяснить нюансы. Для неявных и продуктовых знаний оптимальна гибридная стратегия: фиксировать минимально достаточные артефакты, но обязательно указывать контекст, автора, ограничения применимости и каналы консультации (Davenport, 1998; Wiig, 1997; Pereira, 2022).

РИСКИ ИГНОРИРОВАНИЯ НЕЯВНЫХ И ПРОДУКТОВЫХ ЗНАНИЙ В ПРОЕКТНОМ УПРАВЛЕНИИ

Первый риск — потеря организационного потенциала. Проекты часто завершаются расформированием команды, переходом участников на новые задачи и закрытием коммуникационных каналов. Если опыт не зафиксирован и не обсужден, организация повторяет

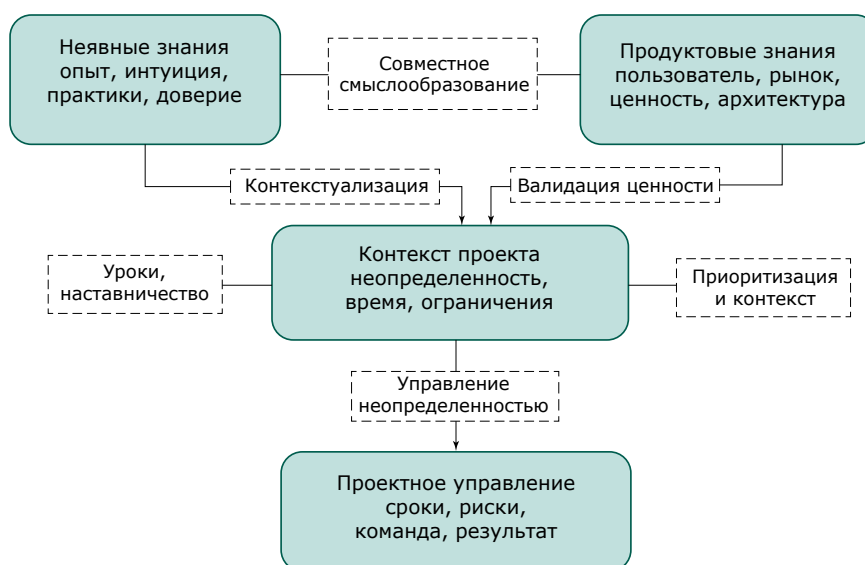


Рис. 2. Интеграционная модель роли неявных и продуктовых знаний в проектном управлении

Составлено авторами по материалам исследования

ошибки: недооценивает интеграции, не учитывает сопротивление пользователей, снова выбирает неудачные подрядные схемы, теряет критические компетенции при смене людей. Исследования проектного неявного знания прямо связывают повторение ошибок с недостаточной передачей опыта (Koskinen, 2000; Pereira, 2022).

Второй риск — формальное выполнение проекта при низкой продуктовой ценности. Команда может поставить функциональность в срок и в рамках бюджета, но пользователи не будут применять продукт, бизнес-эффект не возникнет, а техническая платформа останется недоиспользованной. Это происходит, когда продуктовые знания отделены от проектного управления: предпроектное обследование проводится поверхностно, требования фиксируются слишком рано, обратная связь не влияет на roadmap, а успех измеряется выполнением задач, а не изменением поведения пользователя (Ulwick, 2005; Ries, 2011; Blank, 2012; Cagan, 2018).

Третий риск — зависимость от отдельных экспертов. Неявные знания часто концентрируются у ключевых специалистов, руководителей направлений, архитекторов, аналитиков и опытных проектных менеджеров. Пока эти люди доступны, организация кажется устойчивой; при их уходе возникают провалы в качестве решений. Для проектной организации критично не только удерживать экспертов, но и создавать механизмы дублирования знаний: наставничество, парная работа, документация решений, экспертные сообщества и ротация ролей.

Четвертый риск — сопротивление изменениям. В проектах автоматизации и оптимизации процессов команда может игнорировать локальные практики сотрудников, считая их нерациональными. Однако эти практики часто содержат неявное знание о реальных исключениях, клиентах, производственных ограничениях и способах обхода несовершенств системы. Если автоматизация уничтожает такие практики без понимания их функции, организация теряет гибкость, а пользователи сопротивляются внедрению (Моисеева, 2017; Руднева, 2026).

Пятый риск — иллюзия цифровой полноты. Наличие большого количества данных, отчетов, информационные панели и ИИ-инструментов может создавать впечатление, что знание полностью формализовано. На деле данные требуют интерпретации, а продуктовые решения — экспертного заключения.

Шестой риск — разрыв между проектным и продуктовым управлением. В организациях, где проектные менеджеры отвечают за сроки, а владелец продукта — за ценность, но между ними нет общего языка, возникают конфликты приоритетов. Проектная логика требует стабильности плана, продуктовая логика — обучения и изменения гипотез. Управление знаниями должно создать общий контур: прозрачные гипотезы, критерии изменения масштаба, продуктовые метрики, регулярные синхронизации и общее понимание рисков.

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ДЛЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

На основе анализа литературы можно предложить четырехконтурную модель роли неявных и продуктовых знаний в проектном управлении.

1. Контур выявления знаний. Он включает поиск носителей опыта, анализ стейкхолдеров, интервью, диагностику компетенций, сбор прошлых уроков, изучение пользователей и формулирование продуктовых гипотез. Его задача — сделать видимой область неопределенности и выявить, какие знания отсутствуют.

2. Контур совместного смыслообразования. Он включает workshop, фасилитацию, совместное моделирование процессов, customer journey mapping, архитектурные сессии, ретроспективы и обсуждение рисков. Здесь неявные знания становятся частично явными: участники объясняют свои предположения, спорят о критериях успеха, сравнивают опыт и формируют общий язык. Без этого контура проект остается набором индивидуальных интерпретаций.

3. Контур применения знаний. Он связан с планированием, приоритизацией, разработкой, тестированием, внедрением и управлением изменениями. На этом уровне знания должны влиять на решения: какие функции делать первыми, какие риски принять, какие эксперименты провести, где требуется экспертная проверка, какие метрики использовать. Если знания собраны, но не меняют проектные решения, управление знаниями становится имитацией.

4. Контур сохранения и переноса. Он включает полученные знания, базы знаний, продуктовые отчеты, каталоги экспертов, шаблоны, обучение, сообщества практиков и портфельный анализ. Его задача — превратить опыт конкретного проекта в организационную способность. Особенно важно сохранять не только «что было сделано», но и «почему было принято решение», «какие альтернативы отклонены», «какие предположения подтвердились», «какие сигналы были важны». Именно эти элементы чаще всего составляют неявное и продуктивное ядро знания.

Модель предполагает, что проектный менеджер, product owner и экспертные роли должны работать не параллельно, а как единая знаниевая система. Руководитель проекта отвечает за управляемость, ритм и риски, менеджер продукта — за ценность, пользователя и гипотезы, эксперты — за качество предметных решений. Управление знаниями соединяет эти роли, создавая механизм перевода опыта в решения и решений в организационную память.

ПОКАЗАТЕЛИ ОЦЕНКИ ЗРЕЛОСТИ РАБОТЫ СО ЗНАНИЯМИ

Оценка зрелости работы с неявными и продуктовыми знаниями должна включать как количественные, так и качественные показатели. Количественные показатели могут фиксировать число проведенных ретроспектив, долю проектов с оформленными извлеченными уроками, время поиска эксперта, количество повторно использованных

решений, долю гипотез, прошедших валидацию, частоту обновления базы знаний, количество пользовательских интервью, скорость реакции на обратную связь и снижение повторяющихся дефектов.

Качественные показатели важны не меньше. Они отражают доверие в команде, безопасность обсуждения ошибок, качество формулирования гипотез, ясность продуктовых критериев успеха, способность объяснить принятые решения, наличие общего языка между бизнесом и технологией, уровень участия пользователей и осмысленность документации. Такие показатели труднее измерить, но именно они показывают, превращается ли управление знаниями в живую практику.

Для проектного офиса полезна матрица зрелости. На начальном уровне знания хранятся у отдельных людей, извлеченные уроки нерегулярны, продуктовые гипотезы не фиксируются. На повторяемом уровне появляются шаблоны и базы знаний, но их использование зависит от инициативы. На управляемом уровне ретроспективы, предпроектное обследование и сохранение решений встроены в жизненный цикл проекта. На оптимизируемом уровне организация анализирует портфельные знания, выявляет повторяющиеся паттерны, использует цифровые инструменты поиска и развивает сообщества практиков. На адаптивном уровне знания становятся основой стратегического управления продуктами и проектами.

Важный принцип оценки — не подменять знания документами. Большой объем файлов не означает высокого уровня знания. Напротив, информационный шум может затруднять работу. Критерием является не количество документов, а способность команды быстро найти

релевантный опыт, понять его контекст, применить к решению и обновить после нового опыта.

Сегодня можно утверждать, что успешное проектное управление в Российской Федерации и в мире все меньше зависит только от методологии и все больше — от способности организации учиться быстрее, чем меняется среда. Неявные знания дают глубину и практическую мудрость, продуктовые знания задают направление ценности, а проектное управление обеспечивает дисциплину превращения знания в результат, хотя в этом отношении присутствуют и значительные риски (табл. 2).

Приведем практические рекомендации для проектно-ориентированной организации.

- 1. Зафиксировать различие между документами проекта и знаниями проекта. Документы являются носителями части знания, но не исчерпывают опыт, контекст и продуктовую логику. В регламентах КСУП целесообразно отдельно описывать процессы выявления, обсуждения, применения и сохранения знаний.
- 2. Встроить предпроектное обследование и работу с продуктовыми гипотезами в ранние фазы проекта. Для каждого крупного проекта следует формулировать проблему пользователя, ценностную гипотезу, ключевые метрики и предположения, требующие проверки.
- 3. Создать карту носителей неявного знания: экспертов предметной области, архитекторов, опытных аналитиков, представителей пользователей, специалистов поддержки и внедрения. Такая карта должна быть связана с проектными ролями и каналами консультаций.
- 4. Сделать ретроспективы и разборы решений обязательной частью жизненного цикла. Ретроспектива должна

Таблица 2. Риски и управленческие меры
Составлено авторами по материалам исследования

Риск	Проявление	Связанный тип знания	Управленческая мера
Потеря экспертизы	Уход ключевого сотрудника разрушает способность решать типовые задачи	Неявные экспертные знания	Наставничество, каталог экспертов, парная работа
Низкая продуктовая ценность	Проект поставлен, но не используется пользователями	Продуктовые знания	Предпроектное обследование, валидация гипотез, продуктовые метрики
Повторение ошибок	Команды снова сталкиваются с уже известными проблемами	Проектные уроки	Извлеченные уроки, анализ, поиск по базе решений
Соппротивление внедрению	Пользователи обходят систему или саботируют изменение	Неявные процессные знания	Картирование практик, обучение, пилотирование
Информационный шум	Документов много, релевантное знание трудно найти	Явные знания без контекста	Таксономия, владлец знания, актуализация
Разрыв PM и Product	План и ценность управляются разными языками	Проектно-продуктовые знания	Единые цели, roadmap, критерии изменения score

фиксировать не только список проблем, но и причины, контекст, альтернативы, рекомендации и ответственных за перенос знания.

5. Использовать гибридную стратегию управления знаниями: кодифицировать решения и уроки, но сохранять связь с людьми, которые могут объяснить контекст. Особенно важно фиксировать обоснования архитектурных и продуктовых решений.

6. Развивать сообщества практики по проектному управлению, продуктовой аналитике, архитектуре, исследованию пользователей и внедрению. Такие сообщества являются каналом передачи неявных знаний, который не заменяется инструкциями.

7. Связать продуктивные метрики с проектными контрольными точками. На гейте (переход между фазами), демонстрации или руководящем комитете следует обсуждать не только статус выполнения, но и полученные продуктивные знания: какие гипотезы подтверждены, какие изменены, какие решения требуют пересмотра.

8. Применять цифровые инструменты поиска и ИИ-ассистентов осторожно: они должны помогать находить знания, но не подменять экспертную интерпретацию. В базе знаний необходимо указывать актуальность, область применимости и владельца каждого важного артефакта.

9. Проводить диагностику зрелости управления знаниями не реже одного раза в год: оценивать повторяемость ошибок, скорость поиска эксперта, качество извлеченных уроков, использование продуктовой аналитики, наличие сообщества практиков и влияние знаний на решения портфеля.

10. Рассматривать обучение проектных команд как непрерывный процесс. Формальное обучение стандартам проектного управления должно дополняться разбором кейсов, симуляциями, наставничеством и участием в реальных проектных проблемах.

вают формальный план с реальным контекстом действия и создаваемой ценностью. Неявные знания позволяют команде действовать в условиях неполной формализации, распознавать риски, использовать опыт и формировать доверие. Продуктовые знания позволяют проекту не потерять связь с пользователем, рынком, бизнес-эффектом и стратегией продукта.

Анализ показывает, что управление знаниями должно рассматриваться не как вспомогательная функция документооборота, а как ядро проектной способности организации. Классические работы М. Полани, I. Nonaka, T.H. Davenport, K.M. Wiig и E. Wenger дают теоретические основания; исследования К.У. Коскинена, А. Terhorst и L. Pereira показывают проектную значимость. Продуктовая литература R.G. Cooper, A.W. Ulwick, E. Ries, S. Blank, M. Cagan и R. Pichler раскрывает контур ценности. Российские работы переводят тему в контекст КСУП, цифровизации, Agile-команд, вузов и автоматизации процессов.

Практический вывод исследования состоит в необходимости интегрировать работу со знаниями в весь жизненный цикл проекта, от инициации и предпроектного обследования до внедрения, эксплуатации и портфельного анализа. Для этого нужны социальные практики, методические процедуры, цифровые инструменты и организационные роли. Особенно важны ретроспективы, сообщества практиков, каталоги экспертов, продуктовая аналитика, фиксация обоснований решений и обучение через совместную деятельность.

Перспективы дальнейших исследований связаны с разработкой метрик влияния неявных и продуктивных знаний на проектный успех, сравнением отраслей, изучением российских продуктивных команд, анализом роли искусственного интеллекта в поиске и структурировании проектных знаний, эмпирической проверкой моделей зрелости знания в проектно-ориентированных организациях.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Неявные и продуктивные знания являются ключевыми ресурсами проектного управления, потому что они связы-

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Апенько, С. Н. Модель и методы формирования компетенций гибкой команды устойчивого проекта предприятия / С. Н. Апенько, М. А. Романенко // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2020. — Т. 18, № 2. — С. 38–47. — DOI 10.24147/1812-3988.2020.18(2).38-47. — EDN MWPPHD.

Васильева, Е. В. Формирование актуальных компетенций специалистов бизнес-информатики в условиях ИТ-глобализации 2.0 / Е. В. Васильева, С. И. Неизвестный, Б. Б. Славин, Ю. Г. Яценко. — Москва: КноРус, 2025. — 368 с. — ISBN 978-5-406-14464-0. — EDN XHNVCM.

Звягинцев, И. В. Формирование системы управления знаниями в организации с использованием неявных знаний / И. В. Звягинцев, О. В. Рузакова // Фундаментальные исследования. — 2015. — № 2-20. — С. 4464–4468. — EDN TWSYVF.

Ильина, О. Н. Знать, чтобы уметь. Диагностика знаний в корпоративной системе управления проектами / О. Н. Ильина // Креативная экономика. — 2009. — № 8(32). — С. 124–128. — EDN KVDJSN.

Кауфман, Н. Ю. Трансформация управления знаниями в условиях развития цифровой экономики / Н. Ю. Кауфман // Креативная экономика. — 2018. — Т. 12, № 3. — С. 261–270. — DOI 10.18334/ce.12.3.38922. — EDN YUVZFN.

- Комарова, А. В. Формирование системы проектно-ориентированного управления знаниями / А. В. Комарова. — Москва: Креативная экономика, 2012. — 188 с. — ISBN 978-5-91292-085-1. — EDN SNFYOF.
- Моисеева, Т. В. Управление знаниями при интересубъективном управлении инновационным развитием социотехнических объектов / Т. В. Моисеева // Вестник Самарского государственного технического университета. Серия: Технические науки. — 2018. — № 3(59). — С. 41–55. — EDN YPDAFV.
- Неизвестный, С. И. Трансформация управленческой мысли в Обществе 5.0 и формирование новых компетенций управленцев / С. И. Неизвестный // Наука и образование как основа развития России. Кадры для инновационной экономики: материалы Шестого Профессорского форума, Москва, 14–16 ноября 2023 г. — Москва: Российское профессорское собрание, 2023. — С. 121–138. — EDN HMHGFL.
- Окоракова, А. А. Исследование проблем внедрения и развития системы управления знаниями в вузах / А. А. Окоракова // Экономика, предпринимательство и право. — 2025. — Т. 15, № 3. — С. 1975–1990. — DOI 10.18334/err.15.3.122796. — EDN QCGWUI.
- Полани, М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. Часть 4: Познание и бытие. 11. Логика достижений (1–4) / М. Полани // Философия творчества: Ежегодник. — Москва: ИИнтелЛ, 2018. — С. 402–416. — EDN OHFAWX.
- Руднева, Н. С. Управление знаниями в контексте оптимизации и автоматизации бизнес-процессов / Н. С. Руднева // Индустриальная экономика. — 2026. — № 1. — С. 84–90. — DOI 10.47576/2949-1886.2026.1.1.010. — EDN GYVZAL.
- Яковлев, А. А. Теоретические аспекты управления знаниями / А. А. Яковлев // Креативная экономика. — 2008. — № 10(22). — С. 3–9. — EDN JUGSFL.
- Argyris, C. Organizational Learning: A Theory of Action Perspective / C. Argyris, D. A. Schon. — Addison-Wesley; 1978. — 356 p. — ISBN 978-0-201-00174-7.
- Blank, S. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company / S. Blank, B. Dorf. — Pescadero: K&S Ranch, 2012. — 608 p. — ISBN 978-0-9849993-0-9.
- Cagan, M. Inspired: How to Create Tech Products Customers Love / M. Cagan. — 2nd edition. — Hoboken: Wiley, 2018. — 368 p. — ISBN 978-1-119-38750-3.
- Cooper, R. G. Winning at New Products: Creating Value Through Innovation / R. G. Cooper. — 5th edition. — New York: Basic Books, 2017. — 448 p. — ISBN 978-0-465-09332-8.
- Davenport, T. H. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know / T. H. Davenport, L. Prusak. — McGraw-Hill, 1998. — 199 p. — ISBN 978-0-87584-655-2.
- Koskinen, K. U. Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success / K. U. Koskinen // European Journal of Purchasing & Supply Management. — 2000. — Vol. 6, No. 1. — Pp. 41–47. — DOI 10.1016/S0969-7012(99)00006-5.
- Koskinen, K. U. Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context / K. U. Koskinen, P. Pihlanto, H. Vanharanta // International Journal of Project Management. — 2003. — Vol. 21, No. 4. — Pp. 281–290. — DOI 10.1016/S0263-7863(02)00030-3.
- Nonaka, I. A. Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation / I. A. Nonaka // Organization Science. — 1994. — Vol. 5, No. 1. — Pp. 14–37. — DOI 10.1287/orsc.5.1.14.
- Nonaka, I. The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation / I. Nonaka, H. Takeuchi. — Oxford University Press, 1995. — 284 p. — ISBN 978-0-19-509269-1.
- Pereira, L. Project Management Tacit Knowledge for Continuous Improvement / L. Pereira, R. L. Da Costa, A. Dias [et al.] // International Journal of Economics and Business Research. — 2022. — Vol. 24, No. 4. — Pp. 492–514. — DOI 10.1504/ijebr.2022.123176.
- Pichler, R. Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age / R. Pichler. — London: Pichler Consulting, 2016. — 200 p. — ISBN 978-0-9934992-0-3.
- Polanyi, M. The Tacit Dimension / M. Polanyi. — Garden City: Doubleday, 1966. — 108 p. — ISBN 978-0385069885.
- Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) — Seventh Edition and The Standard for Project Management / Project Management Institute. — Newtown Square: PMI, 2021. — 368 p. — ISBN 978-1-62825-664-2.
- Ries, E. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses / E. Ries. — New York: Crown Business, 2011. — 336 p. — ISBN: 978-0-307-88789-4.
- Terhorst, A. Tacit Knowledge Sharing in Open Innovation Projects / A. Terhorst, D. Lusher, D. Bolton [et al.] // Project Management Journal. — 2018. — Vol. 49, No. 4. — Pp. 5–19. — DOI 10.1177/8756972818781628.
- Ulwick, A. W. What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services / A. W. Ulwick. — New York: McGraw-Hill, 2005. — 288 p. — ISBN 978-0-07-140867-7.
- Wenger, E. Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity / E. Wenger. — Cambridge: Cambridge University Press, 1998. — 318 p. — ISBN 978-0-521-66363-2.

REFERENCES

- Apenko, S. N., Romanenko, M. A. (2019). Knowledge Management in Agile Teams of Flexible Enterprise Projects. *Herald of Omsk University. Series Economics*, 17(4), 128–140. (In Russian). [https://doi.org/10.24147/1812-3988.2020.18\(2\).38-47](https://doi.org/10.24147/1812-3988.2020.18(2).38-47)
- Argyris, C., Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.
- Blank, S., Dorf, B. (2012). *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch.
- Cagan, M. (2018). *Inspired: How to Create Tech Products Customers Love*. 2nd ed. Hoboken: Wiley.
- Cooper, R. G. (2017). *Winning at New Products: Creating Value Through Innovation*. 5th ed. New York: Basic Books.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. McGraw-Hill.
- Ilyina, O. N. (2009). Diagnostics of knowledge in the corporate project management system. *Creative Economy*, 8(32). (In Russian).
- Kaufman, N. Yu. (2018). Transformation of knowledge management in the development of the digital economy. *Creative Economy*, 12(3), 261–270. (In Russian). <https://doi.org/10.18334/ce.12.3.38922>
- Komarova, A. V. (2012). *Formation of a project-oriented knowledge management system*. Moscow: Creative Economy. (In Russian).
- Koskinen, K. U. (2000). Tacit Knowledge as a Promoter of Project Success. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 41–47. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00006-5](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00006-5)
- Koskinen, K. U., Pihlanto, P., Vanharanta, H. (2003). Tacit Knowledge Acquisition and Sharing in a Project Work Context. *International Journal of Project Management*, 21(4), 281–290. [https://doi.org/10.1016/S0263-7863\(02\)00030-3](https://doi.org/10.1016/S0263-7863(02)00030-3)
- Moiseeva, T. V. (2017). Knowledge management in intersubjective management of innovative development of sociotechnical objects. *Vestnik of Samara State Technical University. Technical Sciences Series*, 2(54), 74–83. (In Russian).
- Neizvestny, S. I. (2023). The transformation of managerial thought in Society 5.0 and the formation of new managerial competencies. In: *Science and education as the basis for development in Russia: Personnel for innovative economy: Proceedings of the Sixth Professorial Forum, Moscow, November 14–16, 2023*. Moscow: Russian Professorial Assembly. (In Russian).
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Okorakova, A. A. (2025). Research on problems of implementation and development of knowledge management systems in universities. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 15(3). (In Russian). <https://doi.org/10.18334/epp.15.3.122796>
- Pereira, L., Da Costa, R. L., Dias, A., Goncalves, R., & Jeronimo, C. (2022). Project Management Tacit Knowledge for Continuous Improvement. *International Journal of Economics and Business Research*, 24(4), 492–514.
- Pichler, R. (2016). *Strategize: Product Strategy and Product Roadmap Practices for the Digital Age*. London: Pichler Consulting.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. Garden City: Doubleday.
- Polanyi, M. (1985). *Personal Knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Moscow: Progress. (In Russian).
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. 7th ed. Newtown Square: PMI.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. New York: Crown Business.
- Rudneva, N. S. (2026). Knowledge management in the context of optimization and automation of business processes. *Industrial Economics*, 1, 84–90. (In Russian). <https://doi.org/10.47576/29491886.2026.1.1.010>
- Terhorst, A., Lusher, D., Bolton, D., Elsum, I., & Wang, P. (2018). Tacit Knowledge Sharing in Open Innovation Projects. *Project Management Journal*, 49(4), 5–19. <https://doi.org/10.1177/8756972818781628>
- Ulwick, A. W. (2005). *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. New York: McGraw-Hill.
- Vasilyeva, E. V., Neizvestny, S. I., Slavin, B. B., & Yashchenko, Yu. G. (2025). *Formation of relevant competencies of business informatics specialists in the context of IT globalization 2.0*. Moscow: KNORUS. (In Russian).

- Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wiig, K. M. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. *Long Range Planning*, 30(3), 323–324+399–405.
- Yakovlev, A. A. (2008). Theoretical aspects of knowledge management. *Creative Economy*, 10(22). (In Russian).
- Zvyagintsev, I. V., Ruzakova, O. V. (2015). Formation of a knowledge management system in an organization using tacit knowledge. *Fundamental Research*, 2, 1065–1069. (In Russian).

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ OpenAlex. How does OpenAlex work? Режим доступа: <https://help.openalex.org/hc/en-us/articles/28932712154391-How-does-OpenAlex-work> (дата обращения: 18.01.2026).

Устойчивое проектное управление в нефтегазовом секторе Алжира в логике ESG: научно-прикладной анализ



Ссылка на статью

Брюханов Дмитрий Юрьевич¹

Канд. экон. наук, проректор по учебной работе

ORCID: 0009-0008-6293-848X

dyu_bryukhanov@guu.ru

Долматович Игорь Александрович¹

Д-р экон. наук, проф. каф. управления проектом

ORCID: 0009-0000-2822-547X

dolmigor@yandex.ru

Бензин Хаула¹

Аспирант

ORCID: 0009-0005-9930-3574

benzinekhaoula@gmail.com

¹Государственный университет управления, г. Москва, Россия



Поступила в редакцию
29.12.2025



Доработана
10.02.2026



Принята к публикации
17.02.2026



Открытый доступ



Лицензия CC BY 4.0
(Attribution 4.0.
International)

АННОТАЦИЯ

Изучен переход нефтегазового сектора Алжира от сложившейся на протяжении многих лет модели наращивания добычи к модели устойчивого проектного управления. На основе анализа зарубежных и отечественных научных источников показано, что современная научная дискуссия сместилась от понимания устойчивости как научной дефиниции к операционализации ESG-критериев на уровне конкретных проектов. Обосновано, что применительно к алжирскому нефтегазовому комплексу ESG-критериев для оценки устойчивости оказывается недостаточно, предложено их расширенное толкование.

Эмпирическая часть исследования опирается на данные по проекту повышения производительности газового месторождения Хасси-РМель, а также на статистику Управления энергетической информации Соединенных Штатов Америки, Института энергии, Всемирного банка и Sonatrach (крупнейшей алжирской государственной нефтегазовой компании, специализирующейся на добыче, переработке и продаже нефти и природного газа) за 2020–2025 гг. Выявлено, что устойчивость алжирских проектов определяется не только их финансовой отдачей, но и способностью сокращать факельное сжигание, поддерживать газодобычу на зрелых активах, обеспечивать локализацию подрядов, а также развитием компетенций участников проекта и повышением промышленной безопасности.

Сделан вывод, что для Алжира устойчивое проектное управление должно рассматриваться не как инструмент постфактум-отчетности, а как базовый механизм выбора, приоритизации и контроля нефтегазовых инвестиций.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

устойчивое проектное управление, ESG, нефтегазовый сектор, Sonatrach, Хасси-РМель, факельное сжигание, декарбонизация, энергетическая политика, социальная устойчивость, управление рисками

ЦИТИРОВАНИЕ

Брюханов Д.Ю., Долматович И.А., Бензин Х. Устойчивое проектное управление в нефтегазовом секторе Алжира в логике ESG: научно-прикладной анализ // Вестник проектного управления. 2026. Т. 2, № 1. С. 77-86



Авторы заявляют об отсутствии
конфликта интересов



Исследование выполнено без
спонсорской поддержки

© Брюханов Д.Ю., Долматович И.А., Бензин Х., 2026.

Sustainable project management in Algeria's oil and gas sector in the ESG logic: a scientific and applied analysis

[Link to the article](#)**Dmitry Yu. Bryukhanov¹**

Cand. Sci. (Econ.), Vice-Rector for Academic Affairs

ORCID: 0009-0008-6293-848X

dyu_bryukhanov@guu.ru

Igor A. Dolmatovich¹

Dr. Sci. (Econ.), Prof. at the Project Management Department

ORCID: 0009-0000-2822-547X

dolmigor@yandex.ru

Khaula Benzin¹

Postgraduate Student

ORCID: 0009-0005-9930-3574

benzinekhaoula@gmail.com

¹State University of Management, Moscow, RussiaReceived
29.12.2025Revised
10.02.2026Accepted
17.02.2026

Open access

CC BY 4.0 license
(Attribution 4.0.
International)

ABSTRACT

The transition of the Algerian oil and gas sector from the model of increasing production that has been established for many years to the model of sustainable project management has been studied. Based on the analysis of foreign and domestic scientific sources, it has been shown that the modern scientific discussion has shifted from understanding sustainability as a scientific definition to operationalizing ESG criteria at the level of specific projects. It has been proved that, in relation to the Algerian oil and gas complex, the ESG criteria for assessing sustainability are insufficient, and their expanded interpretation has been proposed.

The empirical part of the study is based on data from the Hassi-RMel gas field productivity improvement project, as well as statistics from the EIA, the Energy Institute, the World Bank, and Sonatrach (Algeria's largest state-owned oil and gas company specializing in the extraction, processing, and sale of oil and natural gas) for 2020–2025. It has been revealed that the sustainability of Algerian projects is determined not only by their financial impact, but also by their ability to reduce flaring, maintain gas production at mature assets, ensure contract localization, as well as develop project participants' competencies and improve industrial safety.

It has been concluded that for Algeria, sustainable project management should be considered not as a tool for after-the-fact reporting, but as a basic mechanism for selecting, prioritizing and controlling oil and gas investments.

KEYWORDS

sustainable project management, ESG, oil and gas sector, Sonatrach, Hassi-RMel, flaring, decarbonization, energy policy, social sustainability, risk management

FOR CITATION

Bryukhanov D.Yu., Dolmatovich I.A., Benzin Kh. (2026) Sustainable project management in Algeria's oil and gas sector in the ESG logic: a scientific and applied analysis. Vestnik proektnogo upravleniya, v. 2, no. 1, pp. 77-86.



The authors declare that there is no conflict of interest



The study was carried out without sponsorship

© Bryukhanov D.Yu., Dolmatovich I.A., Benzin Kh., 2026.

ВВЕДЕНИЕ

Экономика Алжира сохраняет значительную зависимость от нефтегазовой ренты, а экспорт углеводородов продолжает играть ключевую роль в формировании валютной выручки и бюджетной устойчивости страны. Внешняя среда изменилась радикально. Европейский рынок, традиционно значимый для алжирского газа, предъявляет растущие требования к прозрачности выбросов, надежности поставок и экологическому профилю ресурса. Это означает, что алжирские проекты больше не могут оцениваться только по критерию наращивания физического объема добычи. Их успех определяется тем, насколько они способны обеспечить конкурентоспособный «чистый» экспорт, приемлемую углеродную траекторию и высокую техническую надежность на зрелых и капиталоемких активах. Это ориентирует менеджмент алжирских нефтегазовых компаний на использование при реализации проектов концепции устойчивого проектного управления.

Проблематика устойчивого проектного управления в нефтегазовом секторе за последнее десятилетие переместилась в центр исследовательской повестки актуальных вопросов управления. Если ранние дискуссии об устойчивости в основном касались корпоративной социальной ответственности и содержания нефинансовой отчетности, то современные исследователи рассматривают устойчивость как научную категорию проектного управления, имеющую внутреннее содержание и внешнее проявление. Важным исследовательским аспектом устойчивого проектного управления остается продолжающаяся научная дискуссия по проблеме обеспечения устойчивого проектного управления с позиций обоснования портфеля инвестиций в нефтегазовый сектор, структуры контрактов, распределения рисков, определения проектных критериев успеха и механизмов контроля исполнения проекта в рамках его устойчивости. Для капиталоемких отраслей, где срок жизни актива может измеряться десятилетиями, а экологические и социальные эффекты проявляются долго после завершения стадии строительства (создания актива), именно устойчивость проектного управления становится основным объектом анализа. Нефтегазовый сектор особенно чувствителен к этой логике: для него характерны долгие инвестиционные циклы, высокая углеродоемкость, зависимость от «узких» инфраструктурных условий, пространственная удаленность активов, наличие государственных интересов и повышенные ожидания со стороны внешних рынков относительно качества ESG-управления (англ. Environmental, Social, Governance — «экологическое, социальное корпоративное управление»).

СИНТЕЗ ОСНОВНЫХ НАУЧНЫХ ПОДХОДОВ К УСТОЙЧИВОМУ ПРОЕКТНОМУ УПРАВЛЕНИЮ И ИХ ПРИМЕНИМОСТЬ К НЕФТЕГАЗОВЫМ ПРОЕКТАМ АЛЖИРА

Методически исследование строится на сочетании трех подходов. Во-первых, применяется аналитический обзор

научной литературы, позволяющий выделить доминирующие точки зрения, методы и выводы по устойчивому проектному управлению. Во-вторых, используется анализ флагманского проекта повышения производительности Хасси-РМель, который рассматривается не изолированно, а в широком контексте алжирской энергетической политики. В-третьих, выполняется индикативная ESG-оценка устойчивости проектного управления нефтегазовых проектов Алжира на основе открытых официальных данных Всемирного банка, Управления энергетической информации Соединенных Штатов Америки (англ. U.S. Energy Information Administration, далее — EIA), Института энергии (англ. Energy Institute) и Sonatrach^{1,2,3,4}. Выбор именно такого сочетания подходов обусловлен тем, что устойчивость нефтегазовых проектов не может быть интерпретирована одним показателем, даже интегративным. Устойчивость нефтегазовых проектов, по нашему мнению, должна оцениваться на основе использования совокупности взаимосвязанных показателей: объемов добычи, потерь через факельное сжигание, темпов инфраструктурной модернизации, масштабов обучения персонала, локализации закупок и способности проекта поддерживать экспортную надежность. Перечень данных показателей может быть расширен, исходя из специфики проекта и целей анализа.

В зарубежной научной литературе устойчивое проектное управление существенно выходит за рамки традиционного проектного контура «срок — стоимость — качество» и представляется как многокритериальная модель, включающая долгосрочную ценность для стейкхолдеров, отдаленные (иногда даже межпоколенческие) последствия решений, обратные экологические эффекты и институциональную устойчивость результатов. В исследовании A.J.G. Silvius и R.P.J. Schipper показано, что уже на раннем этапе решения научной проблемы развития теории устойчивого управления установлено влияние устойчивости не только на содержание проектов, но и на компетенции проектных менеджеров, что вынуждает их учитывать временной горизонт проекта, внешние эффекты и социальную составляющую управленческих решений (Silvius, 2014). Важный вывод этих авторов состоит в том, что устойчивость нельзя сводить лишь к дополнительному экологическому аспекту проекта — она меняет критерии принятия решений и требует нового подхода к проектному управлению, в котором стратегия, управление поставщиками, контроль рисков и управление заинтересованными сторонами увязаны между собой.

Не менее значимыми является научные результаты исследования, проведенного W. Aarseth, T. Ahola, K. Aaltonen, A. Okland и B. Andersen, выявившие две стороны анализа обеспечения устойчивости проекта: со стороны проектной организации и со стороны принимающей организации — владельца актива (Aarseth, 2017). Это разграничение особенно важно для нефтегазового комплекса, поскольку интересы подрядчика, оператора, государства, экспортного рынка и местных сообществ не могут совпадать полностью. Авторы подчеркивают, что

устойчивость становится достижимой не в результате единственного проектного инструмента, а через комбинацию стратегий: раннее вовлечение стейкхолдеров, многокритериальное оценивание устойчивости, организационное обучение менеджмента, перераспределение ответственности по цепочке поставок и учет жизненного цикла актива. Мы полагаем, что для алжирского случая это имеет принципиальное значение, поскольку крупнейшие проекты реализуются в режимах государственно-корпоративной координации и одновременно встроены в экспортную логику отношений с Европой.

Работа М.А. Sanchez стала важным этапом перехода от вопросов теории к практической интеграции устойчивости в проектный менеджмент (Sanchez, 2015). Автор обосновывает, что устойчивость не может быть встроенной в проект на его финальной фазе, когда основные технико-экономические решения уже приняты и получают реализацию. Наоборот, она должна проявляться в самом начале, при всестороннем обосновании проекта, выборе технологической формы реализации, установлении критериев эффективности и формализации требований к поставщикам. Для нефтегазовых проектов это означает, что экологические и социальные параметры должны рассматриваться не как второстепенные, а как однопорядковые с экономическими и технологическими, а в некоторых случаях должны выступать доминирующими. Такой подход создает методологическую основу для анализа устойчивости проектного управления в нефтегазовом секторе Алжира, где вопросы сокращения факельного сжигания, поддержания добычи на зрелых месторождениях и диверсификации энергетической базы оказываются неразделимыми.

Отечественная научная литература по устойчивому развитию предприятий топливно-энергетического комплекса и нефтегазового сектора дополняет зарубежную дискуссию более выраженным вниманием к отраслевой российской специфике и аналитике корпоративной отчетности. И.И. Кортюев справедливо утверждает о необходимости использования методики стратегического анализа устойчивого развития организации нефтегазового сектора, исходя не только из традиционных показателей финансовой результативности (Кортюев, 2022). Данная группа показателей, по его мнению, не позволяет в полной мере оценить устойчивость компании как сложной производственно-институциональной системы. Важным в его подходе мы видим акцент на систематизации нефинансовой информации и взаимосвязи производственных, экологических и социальных индикаторов. Здесь мы разделяем точку зрения И.И. Кортюева и подчеркиваем, что устойчивость должна анализироваться и оцениваться не по совокупности отдельных инициатив, а как интегрированный результат управленческих решений, формирующих эколого-социально-экономическую траекторию компании и ее проектов.

Н.Т. Аврамчикова, А.И. Казанцев и Е.В. Кашина рассматривают внедрение ESG-принципов в деятельность нефтегазовых компаний с целью повышения устойчивости их проектной деятельности, особо акцентируя, что

экологические, социальные и управленческие параметры становятся не внешним ограничением проекта, а самостоятельным ресурсом конкурентоспособности (Аврамчикова, 2024). Авторы фиксируют постепенный переход от восприятия ESG как репутационной нагрузки к пониманию его как механизма снижения издержек в долгосрочной перспективе, повышения инвестиционной привлекательности и укрепления управленческой дисциплины. Данной точки зрения придерживается и Т.И. Курносова. Она, опираясь на широкую научно-источниковую базу, обосновывает, что ESG-принципы по мере возрастания глобальных экологических проблем человечества и необходимости гармонизации интересов нефтегазового бизнеса и территорий его присутствия становятся объективно необходимыми для самой возможности такого бизнеса быть представленным на международном рынке (Курносова, 2022). Для алжирских нефтегазовых проектов эти выводы являются исключительно релевантными, поскольку страна стремится одновременно сохранить экспортную роль на европейском газовом рынке и продемонстрировать соответствие растущим требованиям к углеродной и метановой ответственности. В алжирских условиях ESG-подход становится не вопросом добровольного позиционирования, а инструментом защиты рыночного доступа и снижения инфраструктурных потерь.

С.А. Корчагина в исследовании устойчивого развития нефтегазовой отрасли акцентирует внимание на области EHS-рисков (англ. Environment, Health, and Safety — «экология, здоровье и безопасность»), обосновывая, что производственные инциденты, выбросы, обращение с отходами и недостатки организационного обучения непосредственно влияют на устойчивость компаний (Корчагина, 2022). Она обращает внимание на операционный уровень процессов обеспечения устойчивого управления проектом, где принимаются решения о безопасности, обслуживании, мониторинге и подготовке персонала. Для анализа алжирских проектов это критически важно: на зрелых месторождениях, где требуются поддержание давления, компримирование газа, модернизация сети сбора и снижение потерь добываемых ресурсов, именно надежность процессов и культура безопасности становятся условием экономической и экологической результативности.

В целом анализ научной литературы по вопросам устойчивости проектного управления указывает на имеющийся исследовательский разрыв. Зарубежные публикации развивают теорию устойчивого проектного управления, но редко освещают конкретные североафриканские проекты с их государственно-корпоративной управленческой структурой, высокой ролью национальных компаний и специфической экспортной географией. Отечественные научные источники подробно анализируют ESG-трансформацию и отраслевые риски, но, как правило, ориентированы на российские корпоративные условия и управленческие аспекты. В результате алжирский нефтегазовый сектор оказывается между двумя областями знаний: он слишком специфичен для универсальных

теоретических моделей и одновременно недостаточно представлен в прикладной сравнительной аналитике. Именно этот разрыв и определяет цель настоящего исследования: связать теорию устойчивого проектного управления с эмпирикой реальных алжирских проектов с использованием экономических, экологических и социальных индикаторов.

ИЗМЕРЕНИЕ УСТОЙЧИВОСТИ ПРОЕКТА ПОВЫШЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ГАЗОВОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ ХАССИ-РМЕЛЬ ПО ESG-КРИТЕРИЯМ

С точки зрения динамики добычи Алжир остается крупнейшим производителем природного газа в Африке. По данным Института энергии, в 2020–2024 гг. добыча природного газа в стране колебалась от 81,4 до 101,5 млрд м³, демонстрируя не линейный рост, а чередование восстановительных и корректирующих фаз³. Это уже само по себе важно для оценки проектного управления с позиций устойчивости. Устойчивость здесь означает не простое увеличение добычи любой ценой, а поддержание производственного плато в условиях зрелости месторождений, давления на инфраструктуру и необходимости ограничивать потери газа. Следовательно, инвестиции в компримирование, обработку газа, сети сбора, мониторинг и снижение факельного сжигания приобретают не вспомогательный, а стратегический характер.

Флагманским эмпирическим примером выступает проект повышения производительности газового месторождения Хасси-Рмель, которое разрабатывается с 1961 г. Данное месторождение — центральный узел алжирской газовой системы и один из базовых активов, от которых зависят внутренняя балансировка газа, экспортная надежность и возможность поддержания производственной траектории в условиях зрелости разработки пласта. В июле 2025 г. Sonatrach сообщала, что в рамках жизненного цикла 51 % работ по проекту улучшения месторождения выполнены. Весь комплекс работ включает введение в строй трех уровней компримирования, 20 турбокомпрессоров, трех установок демеркуризации конденсата и адаптацию сети сбора газа. Планируется, что компрессорные установки будут введены в эксплуатацию последовательно: в октябре 2026 г., январе и апреле 2027 г.⁴. Речь идет не о локальном техническом улучшении, а о комплексной модернизации, где экономические, экологические и процессные параметры тесно переплетены.

Экономическое измерение устойчивости проекта Хасси-Рмель связано прежде всего с сохранением добычного плато и предотвращением ускоренного падения производительности данного зрелого месторождения. По данным Sonatrach, ожидаемый эффект проекта состоит в поддержании добычи примерно на уровне 188 млн м³ газа в сутки и в извлечении дополнительно 7 млн т конденсата и 3 млн т сжиженного углеводородного газа в долгосрочном горизонте⁴. Для проектного управления

это означает переход от экстенсивной логики «новые объемы любой ценой» к логике сохранения ценности существующего актива через его инженерную модернизацию. Такая постановка особенно характерна для устойчивого управления в нефтегазовой сфере, где предотвращенная потеря добычи зачастую столь же значима, как и новая добыча. Это позволяет утверждать, что экономическая устойчивость в алжирских условиях должна оцениваться не только по прямой выручке, но и по эффектам более высокого уровня. Поддержание стабильной добычи на крупных газовых узлах позволяет сглаживать воздействие внешней ценовой волатильности, лучше выполнять экспортные обязательства и уменьшать давление на бюджетную систему, зависимую от углеводородных доходов. В связи с этим проект Хасси-Рмель выступает как инфраструктурное условие более широкой устойчивости. Его результат — не просто увеличение технической мощности, а снижение вероятности системного риска недопоставок, аварийных отклонений и вынужденного факельного сжигания, которое часто усиливается при снижении технологических возможностей эксплуатируемой инфраструктуры. Иначе говоря, здесь экономическая и экологическая устойчивость оказываются функционально связаны.

Анализ динамики добычи газа в 2020–2024 гг. подтверждает, что для Алжира критичен именно режим поддержания производственной (добычной) устойчивости (рис. 1). После относительно низкого уровня 2020 г. добыча восстановилась в 2021 г., затем скорректировалась в 2022 г., вновь выросла в 2023 г. и снизилась в 2024 г.³. Такая волатильность не является исключительно следствием геологии — она отражает влияние спроса, инфраструктурных ограничений, графиков ремонта, инвестиционной цикличности и экспортных условий. Следовательно, устойчивое проектное управление должно минимизировать не только капитальные расходы, но и колебания производственного результата на системообразующих активах.

Рис. 1 демонстрирует, что алжирская газодобыча в рассматриваемом периоде не имела устойчивой траектории. Это усиливает значимость проектов, направленных не столько на расширение мощностей, сколько на управляемое удержание добычи, снижение простоев и повышение коэффициента использования инфраструктуры. Для устойчивого проектного управления такая динамика важна тем, что позволяет ставить реалистичные цели: не всегда оправданно оценивать проект только по валовому росту, если его основная функция — предотвратить спад и снизить вариативность результата. В зрелом газовом секторе именно такая логика чаще всего и является экономически рациональной.

Экологическое измерение устойчивости алжирских нефтегазовых проектов концентрируется вокруг факельного сжигания. Всемирный банк фиксирует, что в 2024 г. глобальное факельное сжигание выросло до 151 млрд м³, а Алжир сохранил принадлежность к числу стран с высоким уровнем факельной интенсивности^{1,2}. При этом для

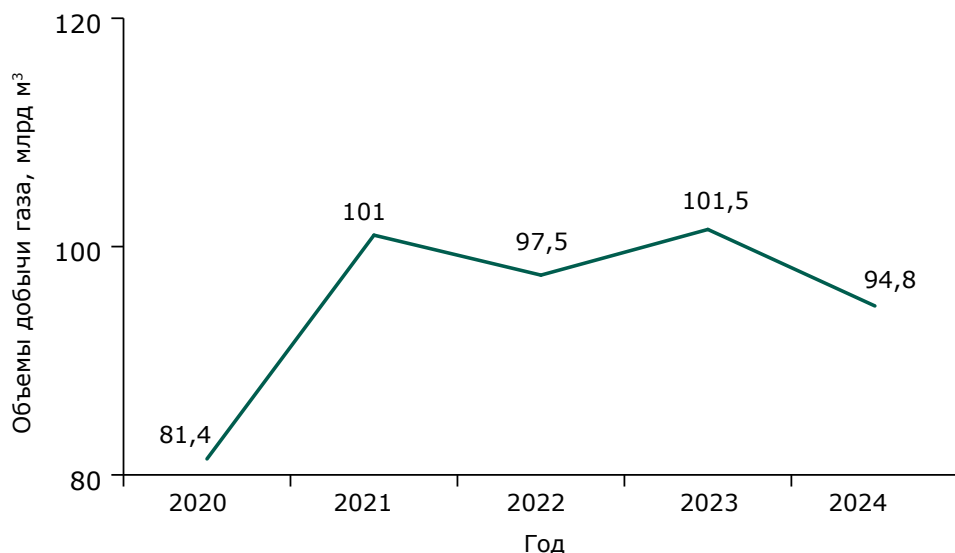


Рис. 1. Добыча природного газа в Алжире в 2020–2024 гг.

Составлено авторами по материалам источника³

страны важны два разнонаправленных обстоятельства. С одной стороны, Алжиру удалось сократить объемы факельного сжигания в 2023 г. и 2024 г., а с другой — снижение нефтедобычи и инфраструктурные ограничения привели к росту интенсивности факельного сжигания в 2024 г., превысившей 19 м³ на баррель (рис. 2)¹. Это означает, что абсолютное снижение объема сжигаемого газа само по себе еще не гарантирует выполнение требований устойчивости: необходимо технологическое усовершенствование обращения с попутным газом.

Sonatrach объективно находятся в сложной позиции. Для экспортно-ориентированного газового производителя сокращение факельного сжигания одновременно решает три задачи: уменьшает потери потенциально товарного ресурса, снижает прямые выбросы CO₂-эквивалента и укрепляет надежность поставок. Однако выполнение этой задачи требует капиталоемких проектных решений: строительства мощностей по сбору и компримированию газа, реконфигурации сетей, внедрения цифрового мониторинга, модернизации старого оборудования и корректировки стимулов для операторов. Следовательно,

выполнение требований по обеспечению экологической устойчивости обращает внимание менеджмента к необходимости реализации соответствующих проектов.

Рис. 2 демонстрирует снижение факельного сжигания. Сам факт движения вниз важен, однако аналитически еще важнее другое: снижение не устраняет проблему высокой интенсивности. Для устойчивого проектного управления это означает, что KPI проекта должны включать не только абсолютное сокращение объемов сжигаемого газа, но и уменьшение интенсивности факельного сжигания на единицу добычи, а также более высокий процент утилизации и коммерческого использования газа. В противном случае отрасль может сталкиваться с ситуацией, когда прогресс сосуществует с относительной неэффективностью.

В этом смысле проект Хасси-РМель является примером, когда необходимо повышать экологическую ценность проекта. Инвестиции в компримирование и адаптацию сети сбора создают предпосылки для более рационального обращения с газом на данном зрелом активе, уменьшая вероятность технологических потерь. Устойчивость здесь проявляется как инженерная профилактика экологического

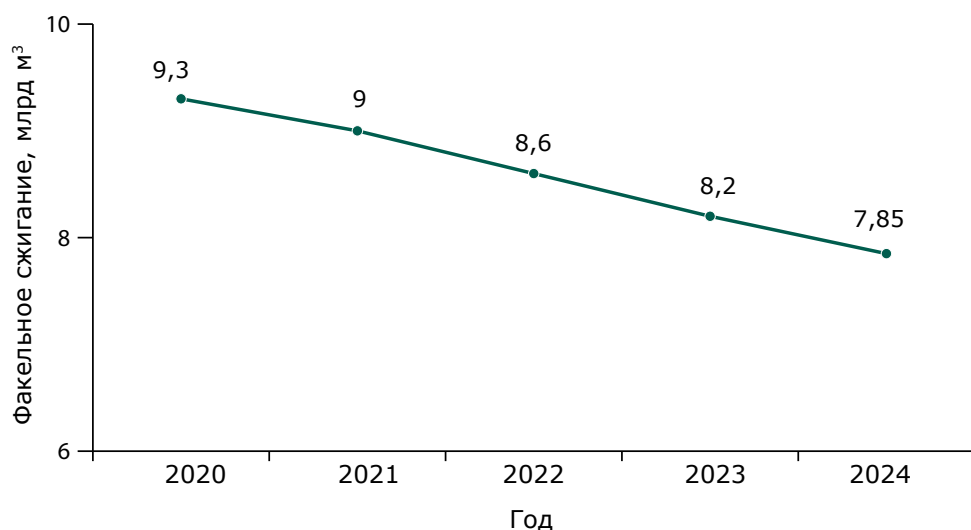


Рис. 2. Объем факельного сжигания газа в Алжире в 2020–2024 гг.

Составлено авторами по материалам источников^{1,2}

ущерба. Неслучайно Всемирный банк и международные аналитические центры подчеркивают, что трудности устранения рутинного факельного сжигания объясняются чаще всего не отсутствием технологий как таковых, а дефицитом инфраструктуры, должной управленческой дисциплины и экономических стимулов^{1,2}. Алжирский пример газового месторождения Хасси-РМель подтверждает этот тезис.

Вместе с тем экологическая устойчивость алжирских проектов не исчерпывается факельным сжиганием. Вопросы метановых выбросов, энергоэффективности компрессорных станций, надежности оборудования и режимов технического обслуживания становятся все более чувствительными в условиях международного давления на декарбонизацию поставок. Следовательно, устойчивое проектное управление должно учитывать не только объем прямых сокращений выбросов, но и верифицируемость этих сокращений, то есть наличие надежных данных, мониторинга и отчетности. Проект без цифрового и измерительного инструментария сегодня уже не может считаться полноценным устойчивым проектом.

Социальное измерение устойчивости нефтегазовых проектов в Алжире часто недооценивается по сравнению с финансовыми и экологическими показателями, однако именно оно определяет долгосрочную институциональную жизнеспособность сектора. Sonatrach в отчетности указывает численность персонала свыше 66 тыс. сотрудников и значительный масштаб программ обучения: в 2023 г. обучение прошли 28,614 тыс. чел.⁴. Для устойчивого проектного управления это существенный индикатор. Проекты повышения производительности, цифровизации и модернизации оборудования невозможны без расширения компетенций персонала, подготовки к работе с более сложными системами контроля и развитой культуры безопасности. Там, где инвестиции в оборудование не сопровождаются инвестициями в компетенции задействованных в проектах специалистов, устойчивость быстро оказывается формальной.

Другой важный социальный аспект связан с включением национальной промышленной базы в проектные цепочки поставок. Sonatrach указывает, что около 1,9 тыс. контрактов в 2022 г. были заключены с алжирскими компаниями, что составляет примерно 80 % общего числа контрактов⁴. Такая структура имеет двойной эффект. Во-первых, она распределяет экономическую выгоду между национальными стейкхолдерами. Во-вторых, она создает внутреннюю сеть подрядных компетенций, что повышает адаптивность сектора к внешним шокам и снижает зависимость от импортируемых услуг. С точки зрения устойчивого проектного управления локализация подрядов выступает формой социально-экономической устойчивости, поскольку укрепляет внутреннюю экосистему исполнения проектов.

Социальная устойчивость также тесно связана с безопасностью. На крупных газовых объектах ошибка в регламенте, недостаточное обучение или слабая аварийная готовность превращаются не только

в производственный, но и в социальный риск. Именно поэтому развитие специализированных учебных мощностей и программ обучения навыкам обеспечения пожарной безопасности на стратегических площадках должно рассматриваться как часть устойчивого проектного подхода, а не как второстепенная HR-активность⁴. В алжирском случае это особенно важно, поскольку многие активы расположены в удаленных районах пустынной зоны, где цена технических сбоев и задержек реагирования объективно выше.

Если по результатам проведенного анализа сопоставить три измерения устойчивости — экономическое, экологическое и социальное, то можно сделать вывод о том, что в алжирском нефтегазовом секторе ESG-факторы не в полной мере сбалансированы. Экономические цели и социальные эффекты довольно хорошо встроены в проектную практику: проекты модернизации обосновываются через сохранение добычи, поддержание экспорта, загрузку национальных подрядчиков и развитие компетенций персонала. Экологический контур также продвигается вперед, но пока отстает по относительной эффективности и по темпам структурных изменений. Иначе говоря, устойчивость есть, но ее структурные параметры имеют различный уровень развития. Это типично для нефтегазовых экономик, где требования по декарбонизации усиливаются быстрее, чем возможность полной производственной перестройки.

Важно подчеркнуть, что устойчивость алжирских нефтегазовых проектов не противоречит цели сохранения экспортной роли страны. Напротив, при текущем состоянии мирового газового рынка эти цели все чаще совпадают. Европейские потребители и регуляторы заинтересованы не просто в дополнительных объемах газа, а в надежных поставках с управляемым эмиссионным профилем и понятной корпоративной ответственностью. Следовательно, инвестиции в снижение факельного сжигания, в модернизацию компрессорных мощностей, в контроль метановых утечек и в развитие человеческого капитала могут повышать не только экологическую, но и коммерческую ценность алжирского экспортного предложения. Для проектного менеджмента это означает, что ESG нельзя трактовать как затраты без возврата.

Упомянем еще одну особенность устойчивого проектного управления в Алжире. Алжир сегодня находится в переходной точке с позиций энергетической диверсификации. По данным EIA, в 2024 г. в стране получили реализацию солнечные проекты суммарной мощностью 362 и 780 МВт³. На первый взгляд это направление лежит вне сферы нефтегазовых проектов, однако в действительности оно имеет прямое отношение к устойчивому управлению углеводородным сектором. Развитие технологий использования возобновляемых источников энергии позволяет снизить внутреннее потребление газа в электроэнергетике и тем самым поддержать экспортный баланс. Кроме того, оно формирует новый стандарт оценки государственных энергетических инвестиций, где углеводородные проекты должны доказывать

не только окупаемость, но и свою необходимость в более широком энергетическом разнообразии. Следовательно, устойчивое проектное управление в Алжире приобретает межсекторный характер.

РАСШИРЕНИЕ НАУЧНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСТОЙЧИВОГО ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИМЕНИТЕЛЬНО К РЕАЛИЯМ АЛЖИРСКОГО НЕФТЕГАЗОВОГО СЕКТОРА

Проведенный анализ с использованием эмпирических данных функционирования месторождения Алжира Хасси-РМель с позиций устойчивости управления проектом повышения его производительности, по нашему мнению, дает основание сделать ряд научно-практических выводов и рекомендаций.

1. Нефтегазовые проекты Алжира подвержены рискам. Вместе с тем данные риски могут быть нивелированы либо вовсе исключены при условии своевременной выработки соответствующих стратегий (табл. 1).

Табл. 1 указывает, что риски устойчивости в нефтегазовых проектах Алжира имеют смешанную природу: у части из них технологическая, у других — институциональная и оценочная. Аналитическая логика таблицы состоит в связке между риском и управленческим ответом: устойчивость требует заранее встроенных продуманных проектных механизмов.

2. В большинстве научных работ устойчивость трактуется как баланс трех измерений: экономики, экологии и социальной сферы. Однако в ресурсно-зависимой государственной экономике, к которой относится экономика Алжира, этих трех компонентов недостаточно для анализа устойчивости. Здесь необходим четвертый аналитический параметр — инфраструктурно-суверенный. Для Алжира проект устойчив, если он не только экономически и социально эффективен и экологически приемлем, но и укрепляет суверенную способность государства надежно, в том числе с технологической точки зрения, управлять добычей, экспортом и внутренним энергоснабжением без чрезмерной внешней уязвимости. Такая трактовка не отменяет классическую ESG-логику, а расширяет ее применительно к специфике национальных нефтегазовых проектов Алжира.

3. Продуктивной моделью для Алжира является качественная перестройка углеводородных инвестиций. Проекты поддержания добычи, проекты сокращения потерь газа, проекты цифрового мониторинга выбросов, проекты локализации сервисов и проекты повышения промышленной безопасности должны формировать единый портфель устойчивой модернизации.

4. Методическим инструментом для приоритизации нефтегазовых проектов в Алжире нами предлагается набор ключевых показателей эффективности в контексте ESG-подхода. Данные показатели сгруппированы в табл. 2.

Именно в таком виде нефтегазовый сектор может одновременно оставаться экономически значимым и постепенно снижать накопленный экологический дефицит.

Риск	Проявление	Последствия для устойчивости	Проектные стратегии управления рисками
Падение добычи на зрелых активах	Снижение давления, рост технологических ограничений	Ухудшение экспортной надежности и финансовой устойчивости	Инвестиции в компримирование, модернизацию сети сбора
Высокая факельная интенсивность	Потери газа и рост эмиссионного следа	Ослабление экологической устойчивости и репутационные издержки	Утилизация газа, мониторинг, цифровой контроль, KPI по интенсивности
Недостаток проектных данных по динамике ESG-показателей	Фрагментация показателей и слабая сопоставимость	Трудности в приоритизации портфеля и внутреннем аудите	Единый проектный набор ESG-показателей и обязательные метрики по фазам проекта
Дефицит компетенций и культуры безопасности	Ошибки эксплуатации, инциденты, недостаточная аварийная готовность	Рост социальных и производственных рисков	Системное обучение, тренажеры, контроль компетенций
Слабая локализация поставок	Импортозависимость и уязвимость цепочек поставок	Снижение социально-экономического мультипликатора	Контракты с местными компаниями, развитие подрядной базы, трансфер знаний

Таблица 1
Ключевые риски устойчивости в нефтегазовых проектах Алжира и механизмы ответа
Составлено авторами по материалам исследования

Блок	KPI	Ориентир/ направление	Управленческий смысл
Экономический	Поддерживаемая добыча/ предотвращенный спад	На заданном уровне	Приоритет у проектов, которые сохраняют производственное плато на зрелых активах
	Экспортная надежность поставки	Не менее базового контрактного уровня	Оценивается влияние проекта на стабильность экспортного маршрута и контрактную дисциплину
Экологический	Факельная интенсивность	Снижение	Снижение относительных потерь газа важнее простой фиксации абсолютного объема факела
	Наличие мероприятий по метану и цифровому мониторингу	Встроенность в проект	Учитывается не отчетность постфактум, а встроенность экологических решений в проект
Социальный	Охват персонала обучением	Увеличение	Проект должен укреплять компетенции, а не только осваивать капитальные затраты
	Доля локальных подрядчиков и сервисов	Увеличение	Локализация повышает устойчивость цепочек поставок и национальный мультипликатор
	Аварийная готовность	Без ухудшения	Устойчивость оценивается через способность безопасно эксплуатировать зрелый актив

Таблица 2

Набор ключевых показателей эффективности в контексте ESG-подхода для приоритизации нефтегазовых проектов в Алжире

Составлено авторами по материалам исследования

Разрозненные меры, не сведенные в единую проектную логику, будут давать ограниченный эффект. Напротив, портфельный подход позволяет распределять ресурсы, сравнивать проекты между собой и выбирать те из них, где совокупная отдача от устойчивого управления проектом максимальна.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Устойчивое проектное управление в нефтегазовом секторе Алжира понимается как система принятия решений, в которой инженерная модернизация, экономическая рациональность, экологическая и социальная ответственность должны быть интегрированы на уровне каждого крупного проекта и всего портфеля в целом. Анализ литературы свидетельствует, что научная база для такого подхода уже сформирована, но ее применение к алжирской действительности требует большего внимания к инфраструктуре газового сектора. Крупнейший алжирский проект модернизации газового месторождения Хасси-РМель демонстрирует, что именно проекты технологического усовершенствования зрелых активов способны стать центральным звеном решения данной проблемы: они обеспечивают сохранение объемов добычи, снижают вероятность потерь газа, укрепляют безопасность, при этом требуют строгого соблюдения ESG-метрик.

Проблемой алжирского нефтегазового комплекса остается неполная институционализация устойчивости проектов как критерия их выбора и контроля. Пока экономические

цели, экологические ограничения и социальные эффекты часто существуют в параллельных контурах отчетности. Задача следующего этапа состоит в том, чтобы сделать их частью проектных разработок: с обязательными ESG-KPI, жизненным циклом мониторинга, сопоставимой системой данных и управленческой ответственностью за достижения, а не только за освоение капитальных затрат. Только при таком переходе устойчивость будет реальным принципом развития нефтегазового сектора Алжира.

Авторский вывод состоит в том, что алжирский опыт наиболее убедительно показывает: в зрелых нефтегазовых системах устойчивость закладывается в концептуальных управленческих и инженерно-инвестиционных решениях с самых ранних этапов разработки проектов. Практически это означает, что для новых и модернизационных проектов Sonatrach целесообразно вводить обязательный трехконтурный инвестиционный фильтр: первый контур должен оценивать классическую технико-экономическую отдачу, второй — измеримый эффект по факельному сжиганию, интенсивности выбросов, локализации подрядов, безопасности, третий — социальные эффекты. Проекты, не проходящие второй и третий контуры, не должны считаться стратегически приоритетными даже при формальной финансовой привлекательности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аврамчикова, Н. Т. Развитие нефтегазовых компаний на основе принципов ESG / Н. Т. Аврамчикова, А. И. Казанцев, Е. В. Кашина // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16, № 3. — EDN SJHFSC.
- Кортеев, И. И. Вопросы разработки и применения методики стратегического анализа устойчивого развития организации нефтегазового сектора / И. И. Кортеев // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN WOLVAR.
- Корчагина, С. А. Проблемы устойчивого развития в нефтегазовой отрасли: актуальность, перспективы / С. А. Корчагина // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 3. — EDN RDEBVV.
- Курносова, Т. И. Отечественный и зарубежный опыт использования ESG-принципов в разработке стратегии развития нефтегазового бизнеса / Т. И. Курносова // Экономика, предпринимательство и право. — 2022. — Т. 12, № 1. — С. 387–410. — DOI 10.18334/epp.12.1.114058. — EDN TCULLD.
- Aarseth, W. Project sustainability strategies: A systematic literature review / W. Aarseth, T. Ahola, K. Aaltonen [et al.] // International Journal of Project Management. — 2017. — Vol. 35, No. 6. — DOI 10.1016/j.ijproman.2016.11.006.
- Sanchez, M. A. Integrating sustainability issues into project management / M. A. Sanchez // Journal of Cleaner Production. — 2015. — No. 96. — Pp. 319–330. — DOI 10.1016/j.jclepro.2013.12.087.
- Silvius, A. J. G. Sustainability in project management: A literature review and impact analysis / A. J. G. Silvius, R. P. J. Schipper // Social Business. — 2014. — Vol. 4, No. 1. — Pp. 63–96. — DOI 10.1362/204440814x13948909253866.

REFERENCES

- Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Okland, A., & Andersen, B. (2017). Project sustainability strategies: A systematic literature review. *International Journal of Project Management*, 35(6). <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.11.006>
- Avramchikova, N. T., Kazantsev, A. I., & Kashina, E. V. (2024). Development of oil and gas companies based on ESG principles. *Bulletin of Eurasian Science*, 16(3). (In Russian).
- Korchagina, S. A. (2022). Problems of sustainable development in the oil and gas industry: relevance, prospects. *Bulletin of Eurasian Science*, 14(3). (In Russian).
- Kortoev, I. I. (2022). Issues of development and application of methodology of strategic analysis of sustainable development of organization in oil and gas sector. *Bulletin of Eurasian Science*, 14(3). (In Russian).
- Kurnosova, T. I. (2022). Domestic and foreign experience in using ESG principles in developing a strategy for the development of the oil and gas business. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*, 12(1), 387–410. (In Russian).
- Sanchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, 319–330. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.12.087>
- Silvius, A. J. G., Schipper, R. P. J. (2014). Sustainability in project management: A literature review and impact analysis. *Social Business*, 4(1), 63–96. <https://doi.org/10.1362/204440814x13948909253866>

СПИСОК ИНЫХ ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

- ¹ World Bank. Global Gas Flaring Tracker Report. 2025. Режим доступа: worldbank.org/en/programs/gasflaringreduction/publication/2025-global-gas-flaring-tracker-report (дата обращения: 27.12.2025).
- ² World Bank. Algeria country profile: gas flaring and venting regulations. 2025. Режим доступа: [flaringventingregulations.worldbank.org/algeria](https://worldbank.org/algeria) (дата обращения: 27.12.2025).
- ³ U.S. Energy Information Administration. Country Analysis Brief: Algeria. 2025. Режим доступа: eia.gov/international/content/analysis/countries_long/Algeria/algeria.pdf (дата обращения: 27.12.2025).
- ⁴ Sonatrach. Annual Report 2024. Hassi R'Mel boosting project update. 2025. Режим доступа: sonatrach.com/en/sonatrach-chairman-ceo-on-work-and-inspection-visit-at-the-hassi-rmel-boosting-project-of-gas-deposit-on-31st-july-2025/ (дата обращения: 27.12.2025).

В мире управления



Артонкина Надежда Викторовна

Специалист по администрированию проектов в области информационных технологий, РМЕА, PRIME, член Ассоциации управления проектами «COBHET»
г. Москва, Россия



Семинар Росатома

23 марта 2026 г. в Нижегородском государственном техническом университете им. Р.Е. Алексеева состоялся семинар по теме «Актуальные вопросы управления научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами (НИОКР) и интеллектуальной собственностью», организованный государственной корпорацией «Росатом» и Нижегородским научно-образовательным центром при поддержке Правительства Нижегородской области¹.

Заместитель директора по операционной деятельности частного учреждения «Наука и инновации» А. Вернигора выступил с вступительным словом, отметив положительную динамику и рост количества реализованных научных проектов за последние годы.

В ходе семинара рассмотрены такие темы, как «Управление проектами НИОКР», «Создание и анализ результатов интеллектуальной деятельности (РИД)», «Стратегия правовой охраны как инструмент стратегического планирования», «Особенности договорных отношений в части прав на РИД», «Патентные исследования».

Руководитель проектного офиса частного учреждения «Наука и инновации» Д. Козырь представил свой доклад «Управление проектами НИОКР в госкорпорации «Росатом»». Он рассказал об этапах реализации проектов Единого отраслевого тематического плана и основных направлениях научно-технологического развития атомной отрасли.

Руководитель проектного офиса по управлению портфелями инвестиционных проектов и результатов интеллектуальной деятельности частного учреждения «Наука и инновации» Ю. Чабань выступила с докладом об использовании стратегии правовой охраны в качестве

инструмента стратегического планирования и специфике договорных отношений в части прав на результаты интеллектуальной деятельности. Она особенно подчеркнула различия, связанные с обеспечением правовой охраны как инструмента стратегического планирования для баз данных, технологий и программного обеспечения, а также особенности договорных отношений в части прав на результаты интеллектуальной деятельности.

Советник проектного офиса по управлению портфелем результатов интеллектуальной деятельности частного учреждения «Наука и инновации» В. Доронин подготовил доклад о создании, правовой охране результатов интеллектуальной деятельности и проведении патентных исследований. Он продемонстрировал связь между техническими решениями, результатами интеллектуальной деятельности и интеллектуальной собственностью и описал особенности каждого этапа жизненного цикла результатов интеллектуальной деятельности.

Участники семинара отметили практическую значимость мероприятия, особенно для компаний, занимающихся собственными разработками и участвующих в проектах НИОКР.

Подробная информация:





Студенческая научная конференция «Бизнес и общество: актуальные вопросы управления»

12 марта 2026 г. в Финансовом университете при Правительстве Российской Федерации прошла межвузовская студенческая научная конференция «Бизнес и общество: актуальные вопросы управления»². Мероприятие организовано кафедрой общего и проектного менеджмента факультета «Высшая школа управления».

Цель конференции — обсуждение достижений и возможностей дальнейшего развития российского менеджмента, включая анализ сложившихся в отечественном бизнесе трендов управления и особенностей взаимодействия бизнеса и общества в условиях цифровизации российской экономики.

В рамках мероприятия организованы несколько секций для студентов бакалавриата, в которых обсуждались доклады по направлениям:

- теория и практика управления в современном бизнесе;
- особенности лидерства в управлении бизнес-процессами;
- трансформация бизнес-моделей в современных условиях;
- актуальные тренды проектного менеджмента;
- инвестиционный менеджмент в российском бизнесе;
- антихрупкость бизнеса: инновационные стратегии в условиях турбулентности;
- операционный и отраслевой менеджмент в эпоху гибридных угроз и цифровой трансформации.

Также организованы отдельные секции для студентов магистратуры, на которых студенты представили свои доклады, посвященные:

- лучшим практикам управления проектами;
- особенностям управления проектами в эпоху цифровизации;
- специфике реструктуризации бизнеса и анализу предпринимательских рисков в условиях новой реальности.

В работе конференции приняли участие более 160 студентов Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, включая студентов факультета «Высшая школа управления», факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, факультета экономики и бизнеса, факультета международных экономических отношений, Института открытого образования, юридического факультета, а также Московского политехнического университета.

Подробная информация:



Открытый чемпионат по проектному управлению

Весной 2026 г. состоялся XVII Открытый чемпионат по проектному управлению на Кубок губернатора Челябинской области РМСур, организатором которого выступил Южно-Уральский государственный университет³. Чемпионат проводился при поддержке Министерства молодежи, Министерства образования и науки, Министерства экономического развития, Министерства промышленности, новых технологий и природных ресурсов Челябинской области, со стороны реального бизнеса и бизнес-партнеров — Национальной Ассоциации управления проектами «СОВНЕТ», государственного фонда развития промышленности Челябинской области, Группы компаний «Проектная практика», микрофинансовой компании «Лайм-займ», автономной некоммерческой организации «Центр развития проектной деятельности».

Чемпионат традиционно проходил в три этапа.

1. Первый этап (заочный, с 16 февраля по 16 марта 2026 г.) — команды предоставляли предварительное описание концепций проектов в электронном виде.

2. Вторым этапом (1–4 апреля 2026 г.) был выездной интенсив в горнолыжном курорте «Солнечная долина», где участники погружались в командную работу по проектному управлению развитием бизнеса согласно программе:

- мастер-классы от преподавателей Южно-Уральского государственного университета;
- интерактивные мероприятия для повышения эффективности командной работы;

- конкурсные мероприятия — игра «Что? Где? Когда?», интерактивная игра «Рыночное развитие бизнеса», экономический квест «Сила мысли и скорость»;

- краш-тест проектов — финальный этап, где участники в режиме Elevator Pitch представляли свои идеи экспертам и получали рекомендации по доработке.

К этому этапу жюри Чемпионата отобрало 21 команду из школ Челябинской области (Челябинск, Трехгорный, Копейск, Южноуральск, Троицк, Катав-Ивановск, Снежинск, с. Варна, р. п. Зауральский). Во главе команд стояли педагоги-руководители. К командам также прикреплялись кураторы, студенты 3–4 курсов Южно-Уральского государственного университета, для наставничества и помощи в дальнейшей работе.

3. Третий этап (очная защита проектов, 24 апреля 2026 г.) — участники будут дорабатывать проекты с учетом полученных знаний и рекомендаций, а затем защищать их перед жюри.

Победителю будет вручен Кубок губернатора Челябинской области. Каждый участник команды-победителя получит льготы при поступлении на кафедру экономики промышленности и управления проектами Южно-Уральского государственного университета. Призерам и их руководителям будут вручены денежные премии. Все участники получают дипломы и грамоты Министерства образования и науки Челябинской области, а также специальные ценные призы от партнеров чемпионата.

Подробная информация:



КАЛЕНДАРЬ МЕЖДУНАРОДНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ

ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

2026



18–19
мая

PMI Global Summit Series Europe 2026

Региональная профессиональная конференция PMI



Sava Center, г. Белград, Сербия



<https://www.projectmanager.com/blog/project-management-conferences>



28–30
мая

10th IPMA SENET Project Management Conference: Beyond Success: Happiness and Wellbeing in the Project Environment

10-я региональная конференция IPMA стран Южной и Центральной Европы



Metropol Palace Hotel, г. Белград, Сербия



<https://senet.ipma.world/>



11
июня

Торжественное награждение победителей, прием с участием почетных гостей

Финал Открытого всероссийского конкурса «Проектный руководитель»



Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Москва, Россия



<https://проектныйруководитель.рф/>



16–19
июня

«Проектное мышление 2026»

Ежегодная онлайн-конференция «Проектное мышление»



Онлайн, 11:00–13:00
МСК



https://promo.pmpractice.ru/pm2026_welcome



24–26
июня

Project Management Forum 2026

VI Ежегодный Всероссийский форум по проектному управлению компании InterForum



Lesnaya by Safmar, г. Москва, Россия



<https://interforums.ru/pm26/home>



9 – 11
сентября

25-я юбилейная Международная конференция по управлению проектами компании «ПМСофт»

Ежегодная корпоративная международная конференция компании «ПМСофт»



Место проведения в России определяется с учетом голосования



<https://mf.pmsoft.ru/view.php?id=47687>



30
сент. – 3 окт.

17th International OTMC Conference: Organization, Technology and Management in Construction

Ежегодная международная профессиональная конференция Хорватской ассоциации и IPMA



Hotel Pinija in Petrčane, г. Задр, Хорватия



www.otmc-conference.com



2 – 4
декабря

21-я конференция «Управление проектами 2026», премия «Лучший проект 2026 года»

Ежегодная профессиональная конференция компании «Р-Конф» и церемония награждения победителей конкурса «Премия Лучший проект 2026 года»



Radisson Collection Hotel, г. Москва + онлайн



<https://pm-conf.ru/#location-block>