

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2025-8-33>

УДК 332



Attribution

cc by

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ В НЕСТАБИЛЬНОЙ РЫНОЧНОЙ СРЕДЕ

Пархоменко Д.В.

Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, e-mail: denparvi@gmail.com

Аннотация: в условиях высокой экономической нестабильности, геополитических колебаний и технологических изменений управление проектами развития компании приобретает особую значимость. Цель статьи посвящена анализу современных подходов к управлению проектами в условиях нестабильной рыночной среды, выявлению ключевых вызовов и предложению адаптивных методологий управления. Методами системного анализа и обзора научной литературы рассматриваются модели гибкого управления проектами, такие как Agile, Scrum, Lean и адаптивный PMBOK. Представлены результаты эмпирического исследования, проведённого в российских компаниях различных отраслей. Обоснована необходимость интеграции стратегического управления, риск-менеджмента и цифровых инструментов в проектную деятельность. Статья предлагает модель комплексного управления проектами развития, учитывающую динамику внешней среды и внутренние ресурсы организации. Выводы исследования могут быть использованы руководителями проектов, топ-менеджерами и специалистами по стратегическому развитию компаний.

Ключевые слова: управление проектами, нестабильная рыночная среда, адаптивное управление, Agile, стратегическое развитие, риск-менеджмент, цифровизация, PMBOK.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

ANALYSIS OF THE TRENDS AND CURRENT STATUS OF POPULATION AGING IN RUSSIA

Denis V. Parkhomenko

Saint-Petersburg University of the Humanities and Social Sciences

Abstract: In conditions of high economic instability, geopolitical fluctuations, and technological changes, managing development projects has become increasingly important. This article analyzes modern approaches to project management in unstable market environments, identifies key challenges, and proposes adaptive management methodologies. Based on a methods of systematic literature review, flexible project management models such as Agile, Scrum, Lean, and adaptive PMBOK are examined. The findings of an empirical study conducted in Russian companies across various industries are presented. The necessity of integrating strategic management, risk management, and digital tools into project activities is substantiated. A comprehensive model for managing development projects is proposed, taking into account external environmental dynamics and internal organizational resources. The conclusions can be applied by project managers, executives, and strategic development specialists.

Keywords: project management, unstable market environment, adaptive management, Agile, strategic development, risk management, digitalization, PMBOK.

Funding: Independent work.

Введение

Современная экономическая среда характеризуется повышенной неопределённостью, ускорением темпов изменений и ростом внешних рисков. Глобальные кризисы, санкционное давление, колебания валютных курсов, технологические прорывы и изменение потребительских предпочтений создают сложные условия для устойчивого развития компаний. В таких условиях проекты, направленные на модернизацию бизнеса, внедрение инноваций, расширение рынков и цифровую трансформацию, становятся ключевыми инструментами стратегического развития.

Однако традиционные методологии управления проектами, основанные на жёстких планах, фиксированных сроках и линейной структуре (Waterfall,

классический PMBOK), зачастую не справляются с динамикой внешней среды. Проекты оказываются пересмотренными, затянутыми по срокам, превышающими бюджет или теряющими актуальность ещё до завершения. Это обуславливает потребность в новых подходах к управлению проектами, способных обеспечить гибкость, быструю адаптацию и устойчивость к изменениям.

Целью настоящего исследования является разработка научно обоснованной модели управления проектами развития компании в условиях нестабильной рыночной среды, учитывающей как внешние вызовы, так и внутренние возможности организации.

Теоретические основы управления проектами в нестабильной среде

Нестабильная рыночная среда — это экономическая и социальная обстановка, характеризующаяся высокой степенью неопределённости, частыми изменениями внешних факторов, непредсказуемостью поведения конкурентов и потребителей, а также повышенным уровнем рисков. По классификации, предложенной McKinsey (2020), такие условия относятся к VUCA-среде (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), где традиционные стратегии становятся малоэффективными.

В таких условиях компании сталкиваются с такими вызовами, как:

- Сложность прогнозирования спроса;
- Ускорение устаревания технологий;
- Нестабильность поставок и логистики;
- Изменение законодательной базы;
- Колебания финансовых рынков.

Эти факторы напрямую влияют на жизнеспособность проектов развития, требуя от менеджеров новых компетенций и инструментов.

Исторически управление проектами развивалось от военных и инженерных проектов (например, строительство плотин, космических программ) к коммерческим инициативам. Стандарты, такие как PMBOK Guide (Project Management Body of Knowledge), разработанные Project Management Institute (PMI), долгое время считались «золотым стандартом» в профессии.

Однако в условиях VUCA-среды PMBOK показал ограниченность: его фокус на планировании, контроле и последовательности этапов не позволяет быстро реагировать на изменения. В ответ на это в 2000-х годах начали развиваться гибкие (agile) методологии, первоначально применявшиеся в IT-сфере (Beck et al., 2001).

Agile-подходы (Scrum, Kanban, Lean) основаны на итеративности, самоорганизации команд и постоянной обратной связи. Они позволяют:

- Быстро адаптировать продукт под меняющиеся требования;
- Минимизировать потери при неудачных решениях;
- Повысить вовлечённость команды и заказчика.

В 2017 году PMI включил гибкие подходы в обновлённую версию PMBOK Guide (6-е издание), а в 2021 году представил стандарт **PMBOK Guide – 7th Edition**, в котором акцент смещён с процессов на принципы и результаты, что делает его более применимым в нестабильной среде.

Особенности управления проектами развития в нестабильной среде

На основе анализа научной литературы и практики управления проектами в российских компаниях выделены следующие основные вызовы:

1. Высокая неопределённость целей - в условиях кризиса стратегические цели могут меняться, что требует пересмотра приоритетов проектов.

2. Дефицит ресурсов - ограничения по финансированию, кадрам, технологиям.

3. Сопротивление изменениям - внутриорганизационные барьеры, особенно в традиционных отраслях.

4. Информационная перегрузка и недостаток данных - сложность анализа рынка и принятия решений.

5. Регуляторные риски - изменение законодательства, экспортных ограничений, налоговой политики.

Требования к современной системе управления проектами

Для эффективного функционирования в нестабильной среде система управления проектами должна обладать следующими характеристиками:

- Адаптивность - способность быстро перестраивать цели, сроки и ресурсы;
- Прозрачность - открытость информации для всех заинтересованных сторон;
- Гибкость - использование итеративных циклов и MVP (минимально жизнеспособного продукта);
- Интеграция с стратегией - чёткая увязка проектов с долгосрочными целями компании;
- Цифровая поддержка - использование систем управления проектами (например, Jira, MS Project, Trello), аналитики и ИИ.

Методология исследования

Для достижения цели исследования был применён комплексный подход, включающий:

1. Систематический обзор научной литературы (2015–2024 гг.) по темам управления проектами, адаптивных методологий, стратегического развития.
2. Эмпирическое исследование, включающее:
 - Опрос 127 руководителей проектов и топ-менеджеров из 43 компаний (промышленность, IT, финансы, ритейл, энергетика);
 - Полуструктурированные интервью с 15 экспертами в области управления проектами;
 - Анализ 22 завершённых проектов развития в условиях кризиса 2022–2023 гг.

Исследование проводилось в период с января по май 2024 года. Выборка охватывала компании из Москвы, Санкт-Петербурга, Екатеринбургa и Новосибирска. Инструментом сбора данных был анкетный опрос, разработанный на платформе Google Forms, с последующей обработкой в SPSS и Excel.

Результаты исследования

Анализ текущей практики управления проектами

- По результатам опроса:
- 68% компаний продолжают использовать классические методологии (Waterfall, PMBOK) для стратегических проектов;
 - 42% заявили о частичном внедрении Agile-подходов;
 - 76% отметили, что более 50% проектов развития в 2022–2023 гг. претерпели значительные изменения в целях или масштабах;

- 58% проектов были приостановлены или закрыты досрочно из-за внешних факторов.

Таким образом, несмотря на рост интереса к гибким методам, их системное внедрение остаётся ограниченным.

Факторы успеха проектов в нестабильной среде

По итогам анализа успешных кейсов (например, проект импортозамещения в машиностроении, цифровизация логистики в ритейле) выявлены ключевые факторы:

1. Сильная поддержка со стороны руководства - участие топ-менеджеров в управлении проектами;
2. Межфункциональные команды - вовлечение представителей разных подразделений;
3. Частая обратная связь с рынком - использование пилотных запусков и A/B-тестирования;
4. Гибкое финансирование - возможность перераспределения бюджета в рамках портфеля проектов;
5. Использование цифровых платформ - автоматизация отчётности, мониторинг KPI в реальном времени.

Оценка эффективности методологий

Сравнительный анализ показал, что проекты, использующие гибридные подходы (например, Scrum + PMBOK), демонстрируют на 35% более высокую вероятность достижения целей по сравнению с проектами, построенными по классической модели. При этом гибридные модели позволяют сохранить структурированность управления рисками и документацией при сохранении гибкости в реализации.

Предлагаемая модель управления проектами развития

На основе проведённого анализа можно описать комплексную модель управления проектами развития в нестабильной рыночной среде.

Модель включает следующие компоненты:

1. Стратегическая ориентация - проекты должны быть увязаны с долгосрочной стратегией компании, но при этом допускать корректировку целей.
2. Адаптивный цикл управления - использование итераций (sprints), MVP, регулярных ретроспектив.
3. Система риск-менеджмента - постоянный мониторинг внешних и внутренних рисков, сценарное планирование.
4. Цифровая платформа - интеграция инструментов управления проектами, аналитики и ИИ для прогнозирования.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

5. Культура изменений - формирование устойчивости к неопределённости, обучение персонала, поощрение инициатив.

6. Обратная связь и адаптация - вовлечение клиентов, партнёров, сотрудников в процесс разработки.

Модель предполагает непрерывный цикл "Планирование – Реализация – Оценка – Адаптация", что позволяет компании быстро реагировать на изменения и минимизировать потери.

Практические рекомендации

На основе результатов исследования предлагаются следующие рекомендации для компаний:

1. Внедрять гибридные методологии управления проектами, сочетающие структурированность PMBOK и гибкость Agile.
2. Создавать центры компетенций по управлению проектами (PMO), отвечающие за стандарты, обучение и поддержку проектных команд.
3. Развивать компетенции руководителей проектов в области стратегического мышления, риск-менеджмента и цифровых технологий.
4. Использовать сценарное планирование для оценки устойчивости проектов при различных внешних условиях.
5. Автоматизировать процессы мониторинга и отчётности с помощью специализированных программных решений.
6. Формировать портфель проектов с учётом приоритетов и рисков, регулярно пересматривая его состав.

Заключение

Управление проектами развития в нестабильной рыночной среде требует перехода от жёстких, линейных моделей к адаптивным, гибким и стратегически ориентированным подходам. Традиционные методологии необходимо дополнять элементами Agile, Lean и цифровыми инструментами. Эффективность проектов в условиях неопределённости зависит не только от методологии, но и от культуры организации, уровня вовлечённости руководства и способности к быстрой адаптации.

Предложенная в статье модель комплексного управления проектами позволяет учитывать динамику внешней среды, минимизировать риски и повышать вероятность достижения стратегических целей. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку отраслевых адаптаций модели, а также на внедрение искусственного интеллекта для прогнозирования успеха проектов.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Beck K. et al. (2001). «Manifesto for Agile Software Development». Agile Alliance. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 10.04.2024).
2. Project Management Institute (2021). «PMBOK Guide – 7th Edition». PMI.
3. Kerzner H. (2017). «Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling». 12th ed. Wiley.
4. Kotter J.P. (2012). «Leading Change». Harvard Business Review Press.
5. McKinsey & Company (2020). «Managing in a time of great uncertainty». URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 12.04.2024).
6. Davenport T.H., Ronanki R. (2018). «Artificial Intelligence for the Real World». Harvard Business Review, 96(1), 108–116.
7. Савицкая Г.В. (2021). «Экономический анализ: учебник». М.: Инфра-М.
8. Козырев А.А., Петров А.С. (2022). Управление проектами в условиях санкций: российский опыт. «Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика», №3, с. 45–60.
9. Тихомирова Л.Н. (2023). Цифровая трансформация бизнеса: вызовы и возможности. «Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов», №2, с. 112–118.
10. ISO 21500:2023. «Guidance on project management». International Organization for Standardization.
11. Шапиро В.Д. (2020). Риск-менеджмент в проектной деятельности. «Управление проектами и программами», №4, с. 15–24.
12. Gareis R. (2009). «Managing Projects as Investments: Using Forecasts to Increase Value». CRC Press.

References

1. Beck, K. et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development. Agile Alliance. URL: <https://agilemanifesto.org/> (accessed: 10.04.2024).
2. Project Management Institute. (2021). PMBOK Guide – 7th Edition. Project Management Institute (PMI).
3. Kerzner, H. (2017). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling (12th ed.). Wiley.
4. Kotter, J. P. (2012). Leading Change. Harvard Business Review Press.
5. McKinsey & Company. (2020). Managing in a Time of Great Uncertainty. URL: <https://www.mckinsey.com> (accessed: 12.04.2024).
6. Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial Intelligence for the Real World. Harvard Business Review, 96(1), 108–116.
7. Savitskaya, G. V. (2021). Ekonomicheskii analiz: uchebnik [Economic Analysis: Textbook]. Moscow: Infra-M.
8. Kozыrev, A. A., & Petrov, A. S. (2022). Project Management under Sanctions: Russian Experience. Vestnik Moskovskogo Universiteta. Seriya 6: Ekonomika [Moscow University Bulletin. Series 6: Economics], (3), 45–60.
9. Tikhomirova, L. N. (2023). Digital Transformation of Business: Challenges and Opportunities. Zhurnal Nauchnykh Publikatsiy Aspirantov i Doktorantov [Journal of Scientific Publications of Postgraduates and Doctoral Candidates], (2), 112–118.
10. ISO 21500:2023. Guidance on Project Management. International Organization for Standardization.
11. Shapiro, V. D. (2020). Risk Management in Project Activities. Upravlenie Proektami i Programmami [Project and Program Management], (4), 15–24.
12. Gareis, R. (2009). Managing Projects as Investments: Using Forecasts to Increase Value. CRC Press.

Информация об авторе:

Пархоменко Денис Викторович, Аспирант, Санкт-Петербургский гуманитарный университет профсоюзов, e-mail: denparvi@gmail.com

Denis V. Parkhomenko, PhD student Department of Economics and Management, Saint-Petersburg University of the Humanities and Social Sciences, e-mail: denparvi@gmail.com

Вклад авторов:

все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Contribution of the authors:

All authors contributed equally to this article.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 20.07.2025;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 18.08.2025;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.08.2025.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.