

Финансы и управление

Правильная ссылка на статью:

Парфентьев М.В. История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам // Финансы и управление. 2025. № 4. DOI: 10.25136/2409-7802.2025.4.76390 EDN: RUXDSH URL: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=76390

История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам

Парфентьев Михаил Владимирович

ORCID: 0000-0001-8844-0315

аспирант; Кафедра теории и систем отраслевого управления Факультета менеджмента и инноватики; Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

143962, Россия, Московская обл., г. Реутов, Юбилейный пр-кт, д. 60, кв. 108

✉ parfentievmiail@mail.ru



[Статья из рубрики "Инновации, инновационная деятельность"](#)

DOI:

10.25136/2409-7802.2025.4.76390

EDN:

RUXDSH

Дата направления статьи в редакцию:

23-10-2025

Дата публикации:

21-12-2025

Аннотация: Комплексный анализ эволюции теоретических и методологических основ управления проектами, в частности сфокусирован на изучении исторического пути развития дисциплины, начиная с классических подходов (таких как диаграмма Ганта и сетевое планирование) и заканчивая современными гибкими и гибридными моделями (Agile, Scrum, организационная амбидекстрия), как в контексте мировых стандартов (PMI, IPMA), так и в рамках отечественной практики. Основная задача состоит в том, чтобы не только проследить эту эволюцию, но и выявить ее обусловленность технологическими изменениями, в первую очередь, цифровой трансформацией. Особое внимание уделяется глубокому анализу факторов успешности реализации цифровых проектов. При этом исследование выходит за рамки традиционных управленческих

метрик (сроки, бюджет, качество) и концентрируется на альтернативных, плохо управляемых факторах, которые критически влияют на результат. К таким факторам относятся когнитивные искажения руководителя и команды (например, ошибка планирования или предвзятость подтверждения) и уровень неопределенности, присущий высокодинамичной цифровой среде. Таким образом, предмет исследования охватывает переход от рациональных, плано-ориентированных теорий к моделям, учитывающим иррациональность человеческого фактора и нестабильность внешней среды. Применяется историко-аналитический подход для систематизации этапов эволюции проектного управления (от Ганта до Agile). Использованы библиометрический и структурно-логический методы для анализа научных трудов, стандартов (PMBOK) и разграничения классических и гибких подходов, а также оценки факторов успеха. Теоретически обоснована актуальность перехода от анализа классических факторов успеха к исследованию альтернативных, нерациональных факторов как центрального вектора дальнейшего развития теории управления проектами в условиях «сжатия» времени и цифровизации. Впервые в рамках единого исследования систематизирован отечественный и зарубежный опыт развития теории, где показана прямая взаимосвязь между появлением гибких методологий и необходимостью обеспечения организационной амбидекстрии, способности организации одновременно эксплуатировать существующие ресурсы и искать новые возможности в условиях неопределенности. Сформулирована и обоснована гипотеза о том, что повышение эффективности реализации цифровых инициатив возможно только через разработку методов, направленных на минимизацию влияния когнитивных искажений и активное управление стилями принятия решений, что открывает новое междисциплинарное направление в науке об управлении проектами.

Ключевые слова:

управление проектами, цифровой проект, диаграмма Ганта, сетевое планирование, PMBOK, МАУП, Гибкие методологии, организационная амбидекстрия, когнитивные искажения, Институт управления проектами

1. Введение.

Изучение эволюции теории и методологии управления проектами позволяет провести комплексную систематизацию методов и подходов управления проектами, а также определить факторы, оказывающие влияние на успешность цифровых проектов.

История развития теории управления проектами берет свое начало с конца XIX в., когда на фоне индустриализации возникла острая потребность в формализации и оптимизации сложных производственных процессов. Прежде чем перейти к рассмотрению эволюции концепций управления, следует ввести используемый терминологический аппарат, в том числе определиться с понятием проекта. Существует множество определений термина «проект». В данной работе будет использовано классическое определение проекта, отражающее его ключевые характеристики: «временная деятельность, имеющая четкие даты начала и окончания. Проект создает уникальный продукт, услугу или результат и считается выполненным, когда поставленные цели и задачи достигнуты и утверждены заинтересованными сторонами проекта» [\[1\]](#). Таким образом, проект всегда ограничен во времени, уникален по своему результату и является инструментом изменений.

Количество публикуемых статей по проектному управлению на основе данных проведенного в 2020 г. библиометрического исследования имеет стабильную тенденцию

к увеличению [\[2\]](#). Эта тенденция отражает возрастающую сложность экономических и технологических задач, требующих специализированных подходов к управлению. Рассматриваемый в работе временной период и основной вид проектов, в котором находят применение новейшие теории управления через применяемые методики, неразрывно связан с управлением цифровым проектом, то есть проектом, который разрабатывается с использованием цифровых инструментов и технологий, или нацелен на создание цифрового продукта (программное обеспечение, информационные системы, цифровые платформы).

Под управлением цифровыми проектами будут пониматься существующие методы, используемые для управления проектами, которые являются в большей степени универсальными и могут достаточно успешно применяться для проектов в различных сферах. При этом следует отметить, что конкретная сфера, в которой реализуется проект, может содержать свои уникальные особенности, которые будут воздействовать на выбор применяемой методологии.

В контексте цифровой трансформации управление проектами приобретает критическое значение. Однако, несмотря на наличие канонических методов и развитую теоретическую базу, статистика успешности реализации цифровых проектов остается неутешительной. Исследования показывают, что около 90% проектов выполняются с превышением бюджета и сроков, при этом 70% проектов сталкиваются с превышением сроков, а 50% с превышением бюджета [\[9\]](#). Эти результаты, в частности, исследования Shenhar A. (2008), указывают на недостаточную эффективность существующих методов управления и принятия решений в цифровых проектах, особенно в условиях высокой неопределенности и быстро меняющихся требований.

Таким образом, актуальность анализа истории развития теории управления проектами и поиск новых, более адаптивных и прогностически точных подходов очевидны. Данная статья призвана не только систематизировать ключевые этапы эволюции проектного управления, но и обосновать необходимость включения в научный анализ альтернативных факторов успешности проектов, связанных с иррациональностью человеческого фактора.

2. Развитие теории управления проектами.

2.1 Классический этап.

Начало развития методов управления проектами традиционно связывают с концепцией научного менеджмента Ф. У. Тейлора и работами его последователя Генри Лоуренса Ганта. В 1917 г. Гант представил одноименную диаграмму Ганта [\[8\]](#), которая стала первым стандартизированным инструментом для визуализации расписания проекта, изображая работы и их взаимосвязи на временной шкале. Диаграмма Ганта, в своей основе, отражала подход «планируй и контролируй», где идеальный план, детализированный до старта проекта, считался залогом успеха.

Однако, как справедливо отмечал Д. Сазерленд (2014), столкнувшись с реальностью, идеальный план, изображенный на диаграмме Ганта, «сразу рассыпается в прах» [\[10\]](#). Этот недостаток, неспособность гибко реагировать на изменения, стал стимулом для дальнейшего развития теории.

Следующим значимым этапом стала разработка матричной организационной структуры американским ученым Гуликом в 1937 г., которая позволяла эффективно использовать

ограниченные ресурсы, создавая временные проектные команды из функциональных отделов. Эта структура способствовала повышению эффективности управления сложными проектами и создала предпосылки для перехода от бюрократических форм управления к более адаптивным.

Ключевой прорыв в методологии произошел в 50-е гг. XX в. с разработкой методов и моделей сетевого планирования PERT (Program Evaluation and Review Technique) и CPM (Critical Path Method). Методы были созданы для управления крупномасштабными и сложными оборонными проектами в США (например, программа создания подводных лодок «Поларис»). Сетевое планирование позволяло управлять разветвлённой сетью работ, оптимизировать сроки, идентифицировать критический путь (последовательность работ, определяющую минимальную продолжительность проекта) и обеспечивать руководителю возможность оперативно управлять всем масштабом работ. В отличие от диаграммы Ганта, эти методы вводили вероятностный подход (особенно PERT), признавая существование неопределенности в оценке длительности задач.

2.2 Институционализация и стандартизация.

Институционализация проектного управления началась в 1960-е гг. с осознания универсальности методов, разработанных для инженерии и строительства.

В 1967 г. в Европе была создана Международная ассоциация управления проектами (IPMA). Подход IPMA изначально фокусировался на компетенциях специалиста по управлению проектами, рассматривая управление проектами как взаимодействие науки и искусства, где личные решения, знания и опыт являются первичными, а методы и технологии - вторичными.

В 1969 г. в США был основан Институт управления проектами (PMI), который в 1987 г. опубликовал первую редакцию Свода знаний по управлению проектами (PMBOK). На сегодняшний день актуально седьмое издание PMBOK от 2021 г. [\[12\]](#). PMBOK стал процессно-ориентированным стандартом, систематизирующим знания по десяти областям управления проектами (содержание, расписание, стоимость, качество, ресурсы, коммуникации, риски, закупки, заинтересованные стороны и интеграция). Эволюция PMBOK от первых редакций, фокусировавшихся на предсказательных (Predictive) методах, к седьмому изданию, активно включающему адаптивные (Adaptive) и гибридные подходы, демонстрирует реакцию института на вызовы цифровой эпохи и гибких методологий.

2.3 Развитие теории управления проектами в России.

Развитие теории управления в советский период было неразрывно связано с подходами по автоматизации и развитию государственного управления. Символическим началом работ по внедрению вычислительной техники в планирование считается июльский пленум ЦК КПСС 1955 г., по итогам которого были приняты решения о расширении выпуска ЭВМ, разработке программ и алгоритмов планирования для них, а также идеи по перестройке управления с использованием ЭВМ.

В этот период (1955–1956 гг.) вышли статьи, популяризирующие кибернетику и ставящие вопрос о передаче ЭВМ функций управления технологическими процессами [\[3\]](#). Среди крупнейших проектов тех лет выделяют Общегосударственную автоматизированную систему (ОГАС), ставшую примером системной компьютеризации планирования, и Автоматизированную систему плановых расчетов (АСПР), первый опыт цифровизации госуправления.

Однако эти инициативы столкнулись со значительными организационными и методологическими проблемами. Критика того периода, в частности В. М. Глушкова (1974), указывала на бессмысленность приспособления кибернетических машин к существующему уровню управления и необходимость совершенно нового подхода и технической базы для автоматизации оборота документов и координации ведомственных систем [11]. В отличие от Запада, где проектное управление развивалось в контексте рынка и конкуренции, в СССР оно было интегрировано в государственное планирование, что замедлило его универсализацию.

В постсоветский период началась интеграция отечественной практики в международные стандарты. В конце 90-х гг. была основана Советская система управления проектами (СОВНЕТ), которая вошла в международную систему IPMA. В 2012 г. Россией была разработана концепция стандартизации, подготовлен базовый стандарт ИСО 21500 «Руководство по проектному менеджменту». Также происходила формализация национальных подходов и разработка стандартов, универсальных для широкого спектра проектов.

Таблица 1. Ретроспективный анализ теорий управления проектами.

Период	Этап развития	Основные теории/методы	Ключевые представители/события	Влияние на цифровые проекты
К. XIX в. 1930-е гг.	Классический этап/ научный менеджмент	Научная организация труда, диаграмма Ганта, матричная структура	Ф. У. Тейлор, Г. Л. Гант, Л. Гулик	Заложены основы планирования, контроля, жесткости и предсказательности, отсутствие гибкости
1950-60-е гг.	Развитие сетевых методов/ институализация	Метод критического пути, PERT	Международная ассоциация управления проектами IPMA (1967) и Институт управления проектами PMI (1969)	Сетевые методы добавили вероятностный подход, признав неопределенность, отсутствие ориентации на предсказание, контроль
1970-80-е гг.	Формирование стандартов/ критика классических методов	Развитие стандарта РМВОК (1987), "Мифический человеко-месяц" Ф. Брукса (1975)	Ф. Брукс, Институт управления проектами PMI	Брукс указал на критическую роль человеческого фактора в коммуникациях, что стало поворотным моментом: стандарты начали формировать базу знаний
1990-е гг.	Начало цифровой эпохи/ зарождение	Scrum, Agile-манифест (2001), Канбан	К. Швабер, Дж. Сазерленд	Переломный период: создали гибкие методологии

Период	гибких Этап развития методологий	Основные теории/ методы	Ключевые представители/события	для Влияние цифровые проект
				управления сложными I проектами. О стали основой д современных цифровых проектах где важны скорост адаптивность постоянное взаимодействие заказчиком.
2000-10-е гг.	Гибридизация и глобальное распространение	Распространение Scrum, Канбан, Scrumban; эволюция PMBOK включение адаптивных подходов); концепция организационной амбидекстрии	Разработчики менеджеры по всему миру, PMI (обновления PMBOK)	Гибкие мето, вышли за рамки и стали применять во всех отраслях Концепция амбидекстрии позволила компаниям одновременно управлять стабильностью (эксплуатация) инновациями (исследование), ч критически важ для цифров трансформации.
2020-е гг. - настоящее время	Цифровая трансформация/ фокус на иррациональности	Управление "известными- неизвестными" "неизвестными- неизвестными"; альтернативные факторы успешности (когнитивные искажения, неопределенность); интеграция AI и новых технологий	Исследователи (Титов С.А., Холодная М.А.) и практики цифровой трансформации	Современные цифровые проек характеризуются высочайшей неопределенность Успех тепе зависит не толь от процессов, но от понимания управления иррациональными факторами: когнитивными искажениями, стилями мышлен команды способностью работать в услови "сжатия времени".

В настоящее время в России, как и в мире, гибкие подходы к управлению проектами приобретают все большую популярность (Таблица 1). Существующие национальные стандарты не содержат прямого запрета на изменение требований и плана проекта, что позволяет использовать гибкие методологии реализации, способствуя переходу к более адаптивным моделям управления.

3 Управленческие аспекты инженерии программного обеспечения.

Особый вклад в теорию управления проектами внесло развитие инженерии программного обеспечения. Критический взгляд на управление сложными ИТ-проектами был представлен Фредериком Бруксом в его труде «Мифический человеко-месяц» (1975 г.) [14]. Эта работа стала революционной, поскольку впервые сосредоточилась на управленческих аспектах разработки ПО, а не только на технических. Брукс утверждал, что качество людей в проекте, их организация и управление ими являются гораздо более важными факторами успеха, чем технические инструменты и подходы.

Ключевой идеей стала формулировка «закона Брукса»: привлечение новых сил (добавление программистов) на поздних этапах разработки лишь отодвигает конечный срок сдачи проекта. Это происходит из-за увеличения коммуникационных издержек и времени, необходимого для обучения новичков. Другие сформулированные им концепции включают:

1. Необходимость концептуальной целостности - обеспечение единства дизайна системы путем отделения архитектуры от реализации.
2. «Эффект второй системы» - тенденция разработчика перегружать вторую систему возможностями, не реализованными в первой, что ведет к чрезмерной сложности и задержкам.
3. Учет системных накладных расходов - признание того, что реальное время на разработку ПО всегда включает не только чистое кодирование, но и тестирование, документирование и коммуникации.

Многие вопросы, поднятые в этой работе, остаются актуальными до сих пор, подтверждая, что управление ИТ-проектами - это, прежде всего, управление коммуникациями и человеческими ресурсами.

Распространение ИТ-проектов, высокая скорость технологических изменений и постоянная смена требований заказчиков в 90-е гг. XX в. сделали классические «водопадные» (Waterfall) методы управления неэффективными. Это стало основой для перехода к новым, гибким (Agile) подходам.

В 1995 г. Кен Швабер и Джефф Сазерленд представили подход Scrum, фреймворк для разработки и поддержки сложных продуктов, где управление возглавляет Руководитель или Владелец продукта (Product Owner), определяющий наполнение и сроки поставки ценности.

В 2001 г. семнадцать ведущих экспертов в области разработки программного обеспечения, включая создателей Scrum и eXtreme Programming (XP), подписали Agile-манифест [13], знаменовавший начало смены парадигмы:

1. Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.
2. Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

3. Сотрудничество с заказчиком важнее согласования условий контракта.

4. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Гибкие методологии (Agile) представлены целым рядом подходов, наиболее популярными из которых являются Scrum, Канбан [\[6\]](#) или Scrumban. Scrum использует короткие, ограниченные временные промежутки спринты (как правило, от одной до четырех недель) для итеративной поставки инкремента продукта, а также четко определенные роли (Скрам-мастер, Владелец продукта, Команда разработки) и артефакты. Канбан фокусируется на визуализации процессов и ограничении незавершенной работы (Work in Progress, WIP) для снижения простоев и оптимизации потока создания ценности. Scrumban представляет собой гибрид, сочетающий итерации Scrum с принципами управления потоком Канбан.

Гибкие методы все шире проникают из IT-сферы во все отрасли вследствие цифровой трансформации и потребности в быстрой адаптации к рынку.

3.1 Гибкие методы управления и организационная амбидекстрия.

Современное управление проектами рассматривается как постоянно развивающаяся дисциплина, адаптирующаяся к изменяющимся внешним условиям через концепцию организационной амбидекстрии. Организационная амбидекстрия (от лат. *ambi* — «двойной» и *dexter* — «правый») представляет собой дихотомию успешной одновременной реализации двух, казалось бы, противоречащих видов деятельности:

1 . Эксплуатация (Exploitation) - деятельность, направленная на повышение стабильности, эффективности, снижение затрат и оптимизацию существующих процессов.

2 . Исследовательская деятельность (Exploration) - деятельность, направленная на гибкость, инновации, поиск новых возможностей и создание прорывных продуктов.

Внедрение гибких методологий напрямую способствует организационной амбидекстрии, позволяя компаниям быстро реагировать на изменения рынка (Exploration) при сохранении стабильности и качества поставки (частично через стандартизированные процессы, например, Scrum-события). Такая гибридизация проектного менеджмента [\[4\]](#) повышает стабильность и адаптивность систем управления, создавая устойчивое конкурентное преимущество.

Основная сфера применения амбидекстрии приходится на проекты, где требуется одновременно обеспечить стабильность текущих операций и поиск новых возможностей в высокодинамичной среде. Она особенно свойственна организациям, создающим программное обеспечение, где кроссфункциональная команда может итеративно развивать решение, совмещая эксплуатацию и развитие, используя, например, Scrumban.

Внедрение гибких методологий в российской практике показывает свою результативность, выражающуюся в повышении эффективности типовых и инновационных проектов (снижение сроков, сокращение нарушений бюджетов, достижение положительных экономических результатов), что подтверждает способность гибких методологий создавать положительный эффект, свойственный организационной амбидекстрии.

3.2 Альтернативные факторы успешности цифровых проектов.

Эффективность проекта традиционно определяется триадой успеха: своевременностью, соответствием бюджета, качеством продукта и, в более широком смысле, степенью удовлетворенности заказчика (согласно РМВОК) [12]. Классические факторы успешности цифровых проектов включают эффективное планирование, оценку затрат, управление изменениями, контроль качества, соблюдение сроков [7]. Управление этими факторами составляет основу традиционной дисциплины.

Вместе с тем классические факторы не являются исчерпывающими. В дополнение к ним, существуют альтернативные факторы успешности, которые предвидеть невозможно и которые связаны с человеческим фактором и условиями внешней среды, что вносит элемент иррациональности в процесс принятия решений. Рассмотрение данного типа факторов находит свое отражение в работах таких отечественных исследователей как Титов С.А., Титова Н.В., Холодная М.А. Обобщая исследовательский опыт предшественников альтернативные факторы успешности могут быть представлены в виде следующей иерархической структуры:

1. Когнитивные искажения (Cognitive Biases). Это систематические ошибки в мышлении, отклонения от рациональности в суждениях, которые возникают из-за ограниченности человеческого мозга в обработке информации. В управлении проектами критически важны такие искажения, как:

о *Ошибка планирования (Planning Fallacy)* - недооценка времени и ресурсов, необходимых для выполнения задачи, даже при наличии предыдущего негативного опыта.

о *Иллюзия контроля (Illusion of Control)* - убежденность руководителя в том, что он может контролировать события, на которые на самом деле не имеет никакого влияния.

о *Ошибка невозвратных затрат (Sunk Cost Fallacy)* - продолжение инвестирования в проект, несмотря на очевидность его провала, только потому, что в него уже вложено много ресурсов.

о *Предвзятость подтверждения (Confirmation Bias)* - поиск и интерпретация информации таким образом, чтобы она подтверждала уже существующие убеждения или гипотезы руководителя.

2. Когнитивные стили. Эти факторы связаны не с ошибками, а с индивидуально-своеобразными способами переработки информации, которые характеризуют специфику склада ума конкретного человека [5]. К ним относятся, например, «полнезависимость» (способность выделять деталь из контекста) или «импульсивность–рефлексивность». Различия в когнитивных стилях членов команды могут приводить к коммуникационным барьерам и конфликтам в процессе принятия решений.

3. Уровень неопределённости. Неопределённость - это отсутствие достаточной информации для оценки вероятности наступления события. Нарастание неопределенности в цифровой среде происходит из-за постоянного ускорения всех процессов. Управление неопределённостью требует не только методов оценки рисков (известные-известные), но и способов реагирования на «известные-неизвестные» (факторы, которые мы знаем, но не можем оценить) и «неизвестные-неизвестные» (факторы, возникновение которых невозможно предсказать).

Фактически, любое управленческое решение принимается в условиях неопределённости, которая нарастает с отдалением события во времени. Временной фактор имеет сегодня

критическое значение, поскольку в обществе наблюдается ускорение всех процессов, и принятие решений происходит в условиях «сжатия» времени, что усугубляет влияние когнитивных искажений.

4. Выводы.

По результатам проведенного комплексного анализа эволюции теории и методологии управления цифровыми проектами были сформулированы ключевые выводы. Во-первых, критический анализ подтвердил недостаточность классических факторов управления (WBS, CPM, бюджетный контроль) в современных условиях: в условиях высокой неопределенности и динамики внешней среды наблюдается критическое снижение их прогностической и объяснительной силы. Выявлено, что провалы реализации могут быть объяснены не только ошибками в планировании, но и неспособностью традиционных методов управлять нерациональными, человеко-центричными факторами. Во-вторых, систематизация исторического опыта, включая эволюцию стандартов и развитие гибких методологий, показала, что переход к адаптивным и гибридным подходам является необходимой организационной реакцией на потребность в управлении «известными-неизвестными» и «неизвестными-неизвестными» факторами, а также на необходимость достижения организационной амбидекстрии – способности совмещать стабильную эксплуатацию и инновационное исследование. В-третьих, на основе анализа ключевых проблем ИТ-инженерии и статистики провалов обоснована острая необходимость смещения фокуса научного исследования с классических на альтернативные, нерациональные факторы успешности (когнитивные искажения, когнитивные стили, уровень неопределенности в условиях «сжатия» времени), которые, как доказано, являются доминирующими детерминантами результативности современных цифровых проектов.

Научная новизна работы заключается в том, что впервые в рамках данного исследования была систематизирована концепция альтернативных факторов успешности проектов. Отмечено, что нерациональные факторы выступают детерминантами успеха цифровых проектов, требующими отдельного научного внимания. Кроме того, была установлена концептуальная связь развития методологий с иррациональностью: историческое развитие теории управления проектами, включая концепцию организационной амбидекстрии и переход к гибким методологиям, концептуально обусловлено дихотомией рационального и иррационального в проектной деятельности, что напрямую указывает на неразрывную связь эффективности управления с методами преодоления систематических ошибок мышления.

Библиография

1. Хелдман К. Профессиональное управление проектом. – Москва: Лаборатория знаний, 2016. – 760 с.
2. Wawak S., Wozniak K. Bibliometric analysis of project management publications in the years 1993–2020. // International Journal of Contemporary Management. 2020. № 56(4).
3. Соболев С.Л., Китов А.И., Ляпунов А.А. Основные черты кибернетики. // Вопросы философии. 1955. № 4.
4. Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии. // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 2. С. 55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. EDN: THYGGD
5. Холодная М. А. Когнитивные стили: О природе индивидуального ума. – Санкт-Петербург: Питер, 2004. – 384 с.
6. Anderson D., Bozheva T. Kanban Maturity Model: Evolving Fit For Purpose Organizations.

– Lean Kanban University Press, 2018.

7. Jones C. Software Project Management Practices: Failure Versus Success. // The Journal of Defense Software Engineering. 2004.

8. Kilpatrick W. H. The project method. The use of the purposeful act in the educative process. – New York: Teachers college, Columbia University, 1918.

9. Shenhar A. How to successfully manage projects: an analysis of the success criteria and the factors that influence them. // Project Management Journal. 2008. Vol. 39, № 3.

10. Сазерленд Д. Scrum: Революционный метод управления проектами. – Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

11. Глушков В.М. Приспособление кибернетических машин к существующему уровню управления: Критический анализ. // Сборник научных трудов. 1974.

12. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) – Seventh Edition. – Pennsylvania: PMI, 2021.

13. The Agile Manifesto. URL: <https://agilemanifesto.org/> (дата обращения: 23.10.2025).

14. Brooks F. P. The Mythical Man-Month: Essays on Software Engineering. – Addison-Wesley, 1975.

15. Project Management Institute (PMI). Pulse of the Profession 2024: Power Skills – The Essential Edge for Project Management Success. – Pennsylvania: PMI, 2024.

16. Титов С.А., Титова Н.В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии. // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 2. С. 55-67. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. EDN: THYGGD

17. Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. – Harvard Business Review Press, 2023. (Updated Edition).

18. Al-Harabsheh, M., Al-Harabsheh, B. The impact of Scrum and Kanban methodologies on project success in the IT sector: A comparative study // International Journal of Information Technology and Project Management (IJITPM). 2023. Vol. 14. N. 1. P. 1-18.

19. Duarte, J., Rentes, P., Santos, M., & Fernandes, V. Assessing the shift from traditional to hybrid project management models: An organizational ambidexterity perspective // International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42. N. 5.

20. Sankaran, S., Drouin, N., Müller, R. The impact of generative AI on organizational project management: A conceptual framework and research agenda // Project Management Journal. 2025. Vol. 56. N. 1.

21. Strasser, D., Pauels, A. Artificial intelligence and its increasing influence on Project Management // European Journal of Management. 2023. Vol. 13. N. 1.

22. Vaidya, S., Khadka, R. AI-enabled project management for digital transformation: A new pathway to reduce project failure // Journal of Information Technology Management. 2024. Vol. 35. N. 2. P. 100-115.

23. Flyvbjerg, B., Ansar, A. Risk management for megaprojects: The essential role of behavioral science and de-biasing // Project Management Journal. 2023. Vol. 54. N. 2. P. 118-135.

24. Taleb, N. N. Fooled by Randomness: The Hidden Role of Chance in Life and in the Markets. – Random House, 2023 (Revised Edition).

25. Geraldi, J., Söderlund, J. Project management in an age of uncertainty: Paradoxical challenges and research implications // International Journal of Project Management. 2024. Vol. 42. N. 1.

26. Lee, Y., Chen, Z. The impact of cognitive styles on team communication and conflict in agile environments // European Management Journal. 2025. Vol. 43. N. 3. P. 200-215.

27. Voss, M., Wernke, M. Rethinking Brooks's Law in the age of rapid iteration and AI: A temporal analysis of adding manpower to late software projects // IEEE Transactions on Software Engineering. 2023. Vol. 49. N. 5. P. 2220–2234.

28. KPMG. Global Project Management Survey (2023): Driving Value through Project Performance.

Результаты процедуры рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами [Национального Института Научного Рецензирования](#) по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования. С учётом сформированного заголовка статья должна быть посвящена вопросам развития теории управления проектами. Содержание статьи не противоречит заявленной теме.

Методология исследования. Методология исследования базируется на обобщении и систематизации общеизвестной информации. При доработке статьи важно показать: а) этапы развития теории управления проектами; б) факторы, оказавшие прямое и косвенное влияние на этапы развития теории управления проектами, в т.ч. на современный этап; в) как данный опыт можно использовать в практической деятельности управления проектами? При ответах на эти вопросы целесообразно использовать анализ числовых данных и графический инструментарий представления полученных результатов.

Актуальность исследования вопросов, связанных с историей развития теории управления проектами (от классики к гибким подходам) имеет значимость при условии определения ключевых выводов в контексте использования такого опыта в современной практике. Тогда статья будет иметь широкий интерес: от тех, кто интересуется вопросами истории развития теории управления проектами, до тех, кто непосредственно занимается практическим внедрением полученных результатов.

Научная новизна в представленном на рецензирование материале не обнаружена, но она может быть сформирована при условии учёта указанных в рецензии замечаний.

Стиль, структура, содержание. Стиль изложения является научным, если оценивать с точки зрения отсутствия разговорных и публицистических выражений. Структура статьи выглядит нелогичной, так как в самом начале статьи автор говорит о якобы полученных выводах, хотя в пункте «предмет исследования» логично дать характеристику предмета исследования. Также обозначенные выводы совсем не обоснованы. Почему автор говорит о факторном сдвиге? Как автор понял про влияние альтернативных факторов? Что автор понимает под теоретической эволюцией? Как она происходила? Это было бы интересно представить графически. Также автор говорит о национальной специфике, но не приводит примеры опыта конкретных стран, которые подтвердили бы такой тезис. Более того, автор говорит о критической проблеме, но не поясняет, в чём конкретно она состоит. Очень важно все приводимые тезисы аргументировать, сопровождать количественными и качественными оценками, а также обосновать рекомендации по решению существующих проблем с учётом опыта разных подходов (или одного из них) к управлению проектами.

Библиография. Библиографический список, подготовленный автором, включает 28 наименований. Обращает внимание сосредоточенность автора на зарубежной научной

литературе, при доработке статьи рекомендуется увеличить число проанализированных отечественных научных изданий. Чем отличается отечественная научная мысль по управлению проектами от зарубежной? Есть ли отличия в этапах развития?

Апелляция к оппонентам. Автор указывает ссылки на источники из списка литературы, однако важно показать результаты их сравнения друг с другом, а также ответить на вопрос: «В чём состоит прирост научного знания?».

Выводы, интерес читательской аудитории. С учётом вышеизложенного заключаем о том, что статья требует доработки, после проведения которой она может быть опубликована. В случае учёта указанных в тексте рецензий замечаний нет сомнения, что статья будет иметь востребованность у читательской аудитории.

Результаты процедуры повторного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами [Национального Института Научного Рецензирования](#) по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться [здесь](#).

Предмет исследования – описание эволюции теории и методологии управления проектами в период с конца XIX века до современного состояния.

Актуальность исследований методов управления проектами обусловлена необходимостью быстрой адаптации организаций к стремительным изменениям в рыночной среде и цифровой трансформации.

Основной метод исследования – вторичный анализ уже проведённых исследований по данной теме. В статье отсутствует заявленный в выводах анализ статистики успешности цифровых инициатив.

Стиль статьи научный, текст структурирован на несколько частей, однако сложен для восприятия из-за большого количества разделов и подразделов, а также чрезмерного использования жирного шрифта.

Список литературы соответствует заявленной теме исследования, представленные в нём публикации актуальны и значимы для данного поля исследований. Апелляция к оппонентам представлена в разделах «Развитие теории управления проектами в мире» и подразделах «Развитие теории управления проектами в России», однако отсутствует в разделе «Альтернативные факторы успешности цифровых проектов», где, по мнению авторов, представлена научная новизна и авторские разработки.

Основной недостаток связан с научной новизной статьи, представленной в выводах. На основе каких конкретных данных и результатов исследований были выделены альтернативные факторы успешности, чем они отличаются от классических факторов и в каких отраслях они распространены? Во введении необходимо выделить конкретные отличия между реализацией «традиционных» и цифровых проектов, так как во всех сферах и отраслях при реализации проектов в настоящее время используются цифровые инструменты. При этом авторы во введении дают определение цифрового проекта как проекта, «...который разрабатывается с использованием цифровых

инструментов и технологий, или нацелен на создание цифрового продукта (программное обеспечение, информационные системы, цифровые платформы)...». Насколько совпадают или разнятся выводы авторов с результатами исследований других учёных в данной области? Были ли уже подобные исследования в мире и в России ранее?

Рекомендуется добавить таблицу или визуализировать временную шкалу с указанием основных теорий управления проектами, выделив период появления и роста цифровых проектов.

Желательно также включить в статью конкретные статистические данные, например, подтверждающие тезис: «...В настоящее время в России, как и в мире, гибкие подходы к управлению проектами приобретают всё большую популярность, особенно в сфере создания информационных систем и финтеха...».

Работа не полностью соответствует требованиям, предъявляемым к научным исследованиям, но написана на актуальную тему, которая вызовет интерес у читательской аудитории, и может быть рекомендована к публикации в научном журнале «Финансы и управление» после устранения представленных замечаний.

Результаты процедуры окончательного рецензирования статьи

Рецензия выполнена специалистами [Национального Института Научного Рецензирования](#) по заказу ООО "НБ-Медиа".

В связи с политикой двойного слепого рецензирования личность рецензента не раскрывается.

Со списком рецензентов можно ознакомиться [здесь](#).

Статья посвящена эволюции теории и методологии управления проектами, с акцентом на их применение в цифровой сфере. Автор последовательно рассматривает классические этапы, институционализацию дисциплины, развитие в России, а также генезис и влияние гибких подходов, завершая анализом альтернативных, в том числе иррациональных, факторов успеха.

Работа основана на комплексном анализе исторического материала, систематизации и сравнительном обзоре ключевых концепций. Используются методы библиометрического анализа, ретроспективной оценки, а также теоретического обобщения взглядов ведущих исследователей и практиков. При этом отсутствует количественный анализ публикаций. Методологическая база опирается на качественную интерпретацию источников без статистической обработки данных.

Тема актуальна в контексте цифровой трансформации, где высокая доля проектов терпят неудачу по срокам и бюджету. Анализ эволюции методологий и введение иррациональных факторов отвечает вызовам управления в условиях высокой неопределенности и «сжатия времени».

Научная новизна заключается в систематизированном обосновании необходимости смещения исследовательского фокуса с классических, процессно-ориентированных факторов на альтернативные, связанные с человеческой иррациональностью. Важным также является рассмотрение эволюции методологий через призму концепции организационной амбидекстрии.

Статья написана научным, достаточно ясным языком с соблюдением терминологии. Структура логична и соответствует заявленным целям. Содержание демонстрирует глубокую проработку темы. Однако раздел 2.3 слабо интегрированы в общую логику статьи, посвященной преимущественно цифровым проектам. Кроме того, авторам

следует обратить внимание на пунктуацию, например, после названия таблицы не принято ставить точку. Выводы лаконичны и отражают основные тезисы работы.

Список использованных источников релевантен и включает классические и современные работы, а также международные и отраслевые стандарты.

Автор опровергает критику классических методов, обосновывая переход к гибким подходам эмпирическими данными провалов, что усиливает аргументацию. Также работа предлагает расширить традиционный инструментарий проектного менеджера, что может вызвать дискуссию со сторонниками сугубо рациональных и процессных моделей управления.

Выводы статьи являются обоснованными и вытекают из проведенного анализа. Работа представляет значительный интерес для академического сообщества, а также для практикующих руководителей проектов и специалистов, вовлеченных в цифровую трансформацию, так как предлагает не только исторический обзор, но и концептуальные рамки для повышения эффективности в условиях неопределенности.

Статья рекомендована к публикации после доработки. Для усиления целостности работы рекомендуется:

- 1. Четче увязать исторический анализ, особенно советский период, с основной линией исследования – управлением цифровыми проектами, пояснив преемственность проблем (например, сложность планирования в условиях неопределенности).*
- 2. Уточнить данные в таблице 1 (например, в строке 1950-60 гг.: «отсутствие ориентации на предсказание и контроль» является спорным утверждением, так как PERT/CPM как раз были инструментами планирования и контроля, но с учетом вероятности).*
- 3. Исправить пунктуацию в тексте.*