

## ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В КОМПАНИЯХ ИТ-СЕКТОРА

**М.Н. Поддубная**, канд. экон. наук, доцент  
**А.В. Шахбазян**, магистр  
Кубанский государственный университет  
(Россия, г. Краснодар)

DOI:10.24412/2411-0450-2025-11-247-252

**Аннотация.** В статье проведен анализ теоретических и методологических проблем проектного менеджмента в крупных ИТ-компаниях. Рассмотрены противоречия между классическими и гибкими подходами, а также трудности в адаптации международных стандартов к российской практике. Особое внимание уделено вопросам интеграции проектного управления в стратегию развития компаний и повышение зрелости их проектной культуры. Предложена гибридная адаптивно-цифровая модель, которая объединяет в себе принципы Agile и управление на основе гибкости управления проектами.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент; проектное управление; проектная культура; принципы Agile; ИТ-сектор.

В условиях стремительного развития цифровой экономики и глобализации бизнес-процессов проектный менеджмент становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности компаний ИТ-сектора. Цифровые продукты создаются в условиях высокой неопределенности, ускоряющихся инновационных циклов и постоянного роста требований со стороны пользователей. Это требует от организаций не только внедрения современных инструментов управления проектами, но и переосмысления теоретических и методологических основ проектной деятельности. Проектное управление перестает быть лишь технологией выполнения задач – оно трансформируется в стратегический механизм развития, обеспечивающий адаптивность, инновационность и гибкость бизнес-систем.

Современные тенденции показывают, что традиционные модели проектного управления постепенно утрачивают универсальный характер. Методологии, созданные для стабильных и предсказуемых условий, не всегда соответствуют динамике ИТ-рынка, где ценность создается быстрее, а технологические решения устаревают значительно раньше, чем завершается полный жизненный цикл проекта. Поэтому одной из центральных задач управления проектами в ИТ-компаниях становится поиск баланса между структурированностью процессов и гибкостью в принятии решений, между стратегическим видением и оперативной реакцией на изменения внешней среды.

Дополнительную сложность создают факторы организационного и культурного характера. В российской практике проектное управление сталкивается с недостаточным уровнем проектной зрелости, несформированностью устойчивых механизмов межфункционального взаимодействия и слабой интеграцией проектного подхода в стратегическое управление. Эти проблемы требуют не только адаптации зарубежных методик, но и разработки собственных управленческих моделей, учитывающих национальный контекст, специфику инновационной деятельности и особенности формирования команд в ИТ-индустрии.

Исследование теоретических и методологических проблем проектного менеджмента приобретает особую актуальность в связи с тем, что ИТ-отрасль стала ключевым драйвером цифровой трансформации экономики и государственного управления. От качества внедрения проектных практик напрямую зависят темпы технологического развития, возможности масштабирования высокотехнологичного бизнеса и эффективность внедрения цифровых инноваций. Таким образом, комплексное изучение теоретических подходов, практических вызовов и возможных направлений модернизации проектного управления является важной задачей научного и практического дискурса.

Современные российские и зарубежные компании ИТ-сектора в последние годы все

чаще сталкиваются с необходимостью осуществлять системный подход к организации собственной проектной деятельности. В целом, проектный менеджмент в наши дни становится не просто инструментом управления задачами и сроками, а ключевым фактором в вопросах повышения эффективности бизнеса. Он определяет уровень конкурентоспособности компаний и их дальнейшее устойчивое развитие. В то же время развитие цифровых технологий, гибких методологий и распределенных команд приводит в совокупности к усилению потенциала существующих проектных систем, снижая их уязвимость по отношению к внешним изменениям. Все это приводит к проявлению теоретических и методологических проблем управления проектами, которые затрудняют достижение целевых показателей в условиях постоянного колебания конъюнктуры рынка и высокой неопределенности.

Хорошо известно, что теоретическая основа проектного менеджмента в российских IT-компаниях базируется на международных стандартах и подходах, например, на PMBOK, PRINCE2, IPMA, Agile и Scrum. Однако, применение всех этих подходов в российской практике позволяет выявлять ряд значимых противоречий. Так, одним из самых заметных противоречий можно считать отсутствие единого понимания специфики IT-проектов. Пока в классическом менеджменте проект рассматривается в качестве ограниченной по времени деятельности, которая ведет к получению конечного результата. То в IT-сфере проекты рассматриваются в качестве деятельности с итеративным, непрерывным характером [4].

Продукт в проектах в IT-сфере развивается поэтапно, обновляется и совершенствуется в режиме постоянных спринтов, что размывает привычные, традиционные, границы проектного цикла. Помимо этого, в теоретических основах проектного менеджмента недостаточно полно отражены особенности нематериального продукта, быстрого устаревания технологий и высокой зависимости от человеческого фактора. Описанные нюансы делают невозможным перенесение классических принципов проектного менеджмента в IT-сферу.

Также ощутимой проблемой остается несогласованность между операционными и стратегическими уровнями управления проектами. Проектный менеджмент довольно часто рассматривается в качестве инструмента решения текущих задач в то время, как его стратегический потенциал заключается в формировании инновационных преимуществ и повышении гибкости компаний. Именно стратегический потенциал проектного менеджмента специалистами недооценивается. В результате этого возникает разрыв между долгосрочными целями бизнеса и операционной практикой реализации IT-проектов. Отсутствие системного подхода к формированию проектного портфеля и критериев оценки его эффективности в конечном итоге приводит к неравномерному распределению ресурсов и конфликтам между подразделениями.

С методологической точки зрения большинство российских компаний сталкивается с трудностями в выборе подхода к управлению проектами. Многие классические модели, которые основаны на жесткой последовательности этапов (к примеру, Waterfall) слишком негибкие для быстроменяющейся IT-среды. С другой стороны, многие гибкие модели (к примеру, Agile, Scrum, Kanban), требуют от компаний высокой культуры самоуправления, дисциплины и развитой коммуникационной среды.

В свою очередь, перечисленные требования не всегда могут быть достижимы при традиционной иерархической структуре компаний. Некоторые российские компании применяют гибридные формы управления проектами, комбинируя в них гибкие и классические подходы, что также порождает определенные сложности, например, отсутствие единых стандартов отчетности, неопределенность в распределении ответственности и разнородность.

Некоторые из самых распространенных теоретических и методологических проблем можно классифицировать по направлениям их проявления и последствиям для системы управления. Наглядно они представлены в таблице 1.

Из анализа таблицы 1 видим, что многие из существующих трудностей носят преимущественно системный характер.

Таблица 1. Основные проблемы проектного менеджмента в российских IT-компаниях

Проблема	Проявление в практике	Последствия для уровня эффективности проектов
Отсутствие единой концепции проектного управления	Различные трактовки целей и этапов проекта в подразделениях	Снижение согласованности действий и управляемости
Размытость понятий «Agile-проект» и «цифровая трансформация»	Смещение операционных и инновационных задач	Нечёткие критерии успеха и сложности оценки результатов
Недостаточная интеграция проектного управления в стратегию компании	Проекты реализуются изолированно от долгосрочных целей	Потеря стратегического фокуса и дублирование ресурсов
Проблемы измеримости нематериальных результатов	Отсутствие инструментов для оценки пользовательской ценности и инновационного эффекта	Смещение акцентов на формальные показатели (срок, бюджет)
Недостаточная зрелость проектной культуры	Недостаток компетенций у сотрудников, сопротивление изменениям	Рост рисков, снижение мотивации и вовлечённости

Они связаны не просто с выбором методики, но и с отсутствием проектной культуры, четких критериев оценки и внутренней синхронизации между структурными подразделениями. Таким образом, проектное управление сводится к администрированию задач, тогда как его стратегическая функция, ориентированная на обеспечение инновационного развития и устойчивого роста, специалистами не реализуется.

Эволюция проектного управления в IT-секторе отражает трансформацию управленческих и организационных практик, вызванную ускорением технологического развития, ростом инновационного давления и усложнением продуктовых циклов. Если на ранних этапах цифровизации компаниям было достаточно использования классических моделей управления проектами, таких как каскадная модель, то современный рынок требует от организаций значительно более гибких, адаптивных и самообновляемых подходов. Эволюция методологий не была линейной: она сопровождалась периодами поиска оптимального баланса между структурой и гибкостью, централизацией и автономностью команд, формальными и эмпирическими механизмами принятия решений.

Ключевым фактором данных преобразований стали изменения в природе IT-продуктов и динамике цифровых рынков. Продукт перестал быть конечным результатом, фиксированным во времени; он превратился в развивающуюся систему, непрерывно обновляемую посредством итеративного улучшения. В этих условиях классические модели проектного управления, предполагающие последовательность этапов «анализ – проектирование – реализация – тестирование – внедрение», утратили свою универсальность. Вместо них компании начали внедрять гибкие методологии, ориентированные на итеративность, пользова-

тельскую ценность и постоянную адаптацию к изменениям внешней среды.

При этом даже современные гибкие подходы не стали единственным решением. С ростом сложности бизнес-моделей и расширением масштабов IT-проектов организации столкнулись с необходимостью интегрировать принципы гибкости в формализованные корпоративные системы. Это привело к появлению гибридных экосистем проектного управления, сочетающих стратегическое планирование, гибкое управление командами, цифровые инструменты аналитики и элементы бережливого производства. Таким образом, современная логика проектного управления в IT-секторе строится вокруг идеологии «adapt-and-scale», предполагающей адаптацию процессов под стратегические цели и масштабирование успешных практик на уровне всей организации.

Следует обратить отдельное внимание на коренные методологические проблемы, которые проявляются при внедрении гибких подходов в работу системы управления проектами. Несмотря на многие очевидные преимущества Agile, успешное применение этой методологии на практике требует высокого уровня зрелости и прозрачности внутренних коммуникаций. Некоторые российские компании сталкиваются с ситуацией, когда гибкость поменяется хаотичностью, а командная автономность заменяется отсутствием ответственности у исполнителей. Кроме того, переход к гибким моделям управления проектами может быть осложнен несоответствием корпоративных процедур (например, системы отчетности и бюджетирования) принципам итеративного планирования.

Для осуществления объективной оценки применяемых методик целесообразно рассмотреть их сравнительные характеристики по ключевым критериям (таблица 2).

Таблица 2. Сравнительная характеристика методологий проектного управления в IT-секторе

Методология	Основные особенности	Преимущества	Ограничения и риски
Waterfall (каскадная модель)	Последовательное выполнение этапов проекта	Высокая предсказуемость, чёткая структура	Низкая гибкость, высокая чувствительность к изменениям
Agile	Инкрементная разработка, итеративный подход	Быстрая адаптация к изменениям, высокая вовлечённость команды	Требует зрелой корпоративной культуры и чётких коммуникаций
Scrum	Работа короткими спринтами, самоорганизация команды	Прозрачность, оперативная обратная связь	Сложности при масштабировании на крупные проекты
Kanban	Визуализация процессов, непрерывное улучшение	Простота внедрения, оптимизация потоков задач	Не подходит для проектов с фиксированными сроками
Гибридные модели (Agile + Waterfall)	Сочетание гибкости и структурированности	Баланс между контролем и адаптивностью	Сложность координации и отчётности, риск размывания ролей

Анализ данных из таблицы 2 позволяет утверждать, что каждая из выбранных для исследования методологий обладает как сильными, так и слабыми сторонами. При этом ни одна из них не может решить существующие проблемы комплексно. Это обусловлено тем, что эффективность подходов определяется не только выбором используемой модели, но и степенью их адаптации к конкретным организационным культурам и уровням зрелости проектной среды. Для IT-компаний целесообразно формировать собственные адаптивные стандарты, которые основаны на сочетании гибкости и формализованного контроля.

На основании всей вышеизложенной информации было принято решение разработать принципиально новый подход к решению всех обозначенных проблем – гибридная адаптивно-цифровая модель проектного менеджмента (ГАЦМ). Данная модель основана на сочетании принципов Agile и цифрового управления данными (Data-driven management). Суть рассматриваемой модели заключается в интеграции традиционных инструментов планирования с системами искусственного интеллекта и аналитики, способными автоматически корректировать проектные планы, оценивать риски и перераспределять ресурсную базу на основе фактически имеющихся данных. Данная модель позволит сделать управление проектами более динамическими процессами, в которых ключевые решения принимаются не просто на основе экспертных оценок, но и на основе объективных цифровых метрик.

Вторым важным элементом предлагаемого подхода является использование цифровых платформ совместной ответственности, объединяющих в себе участников проекта в рамках единого цифрового пространства данных.

Его реализация на практике позволит устранить имеющиеся информационные разрывы между заказчиками, командой и руководством компании, а также даст возможность повысить прозрачность взаимодействия и сформировать культуру совместного принятия решений. Предлагаемая модель особенно эффективна для IT-компаний с распределенной структурой и множеством параллельных проектов. Ее применение способствует снижению уровня проектных рисков, росту доверия между всеми участниками и повышению общей управляемости при сохранении гибкости рабочих процессов.

Одним из ключевых трендов развития проектного менеджмента в IT-отрасли является внедрение цифровых платформ, выполняющих функции координации, планирования и аналитики проектной деятельности. Такие платформы формируют основу единого информационного пространства, позволяющего синхронизировать цели, процессы, коммуникации и метрики эффективности. Их применение способствует устранению фрагментарности проектной среды, повышает прозрачность взаимодействия между подразделениями и обеспечивает непрерывный контроль за ходом выполнения проектных задач.

Цифровые платформы проектного управления позволяют компаниям применять комплексную систему мониторинга, включающую визуальные панели, автоматизированный анализ рисков, прогнозирование сроков реализации и оценку нагрузки на проектные команды. Дополнительно они создают условия для внедрения элементов искусственного интеллекта и машинного обучения, повышающих точность прогнозирования и оптимизацию распределения ресурсов. Стоит отметить,

что данные платформы выполняют также важную культурную функцию. Они способствуют развитию культуры открытых данных, совместной ответственности и вовлеченности членов команд в процесс управления проектами.

Современные IT-компании все чаще рассматривают цифровую платформу управления проектами не как вспомогательный инструмент, а как стратегическую основу управленческой экосистемы. Это позволяет организациям не только оперативно адаптироваться к рыночным изменениям, но и создавать устойчивую структуру управления инновациями. Таким образом, цифровые платформенные решения становятся ключевым элементом развития проектной зрелости компаний и обеспечивают интеграцию проектного управления в общую стратегию бизнеса.

Одним из важнейших элементов успешного функционирования проектной среды в IT-компаниях является развитие проектной культуры – системы норм, ценностей и управленческих практик, определяющих отношение сотрудников к проектной деятельности. В отличие от формальных регламентов, проектная культура проявляется в реальных поведенческих моделях: уровне самостоятельности команд, прямоте коммуникаций, готовности к экспериментам, управлении обратной связью и распределении ответственности. От того, насколько зрелой является проектная культура, зависит возможность эффективного применения Agile-подходов, гибридных моделей и цифровых инструментов.

Ключевым направлением формирования проектной культуры является развитие компетенций сотрудников. В современном IT-секторе недостаточно владеть техническими навыками; важными становятся навыки коммуникации, эксперимента, анализа данных, распределенной работы и лидерства без

формальной власти. Помимо обучения сотрудников, значительную роль играет изменение системы мотивации. Она должна быть ориентирована на коллективную ответственность и достижение общих целей, а не на выполнение формальных KPI.

Формирование проектной культуры также требует трансформации роли руководителя. Менеджер перестает быть исключительно контролером и становится фасилитатором, стратегическим координатором и лидером изменений. Такой подход обеспечивает баланс между гибкостью команд и дисциплиной исполнения, снижает риски хаотичного управления и способствует устойчивости проектной среды. В конечном итоге именно развитая проектная культура становится фундаментом, который позволяет внедрять инновационные методологии, обеспечивать высокую адаптивность и сохранять конкурентоспособность организации в быстро меняющихся условиях цифровой экономики.

В результате, определенные выше проблемы проектного менеджмента в IT-секторе носят комплексный характер. Они лежат на стыке теории, практики и методологии. В то же время отсутствие единой концепции, слабая связь с корпоративной стратегией и трудности внедрения гибких подходов в комплексе создают риски потери эффективности проектов. В свою очередь, решение всех этих проблем требует перехода от фрагментарного внедрения методологий к системной модели управления проектами, которая будет ориентирована на развитие проектной культуры, повышение компетенций сотрудников и интеграцию инструментов стратегического планирования. Исключительно при таких условиях проектный менеджмент сможет из категории «технология» перейти в категорию «ключевой элемент устойчивого развития IT-компаний в цифровую эпоху».

#### **Библиографический список**

1. Артемова О.В. Проектное управление как современный вид проектной деятельности // Вестник ЧелГУ. – 2024. – № 12 (494).
2. Мерзликин С.С. Сравнительный анализ актуальных методологий проектного управления // Лидерство и менеджмент. – 2023. – № 1.
3. Наугольнова И.А. Проектное управление в условиях цифровой среды // КЭ. – 2023. – № 11.
4. Попова Е.В. Проектный менеджмент в управлении крупными организациями // Экономика строительства. – 2023. – № 5.
5. Солодкин В.С. Современный инструментарий цифровизации проектного управления // Вестник Академии знаний. – 2025. – № 2 (67).

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ISSUES OF PROJECT MANAGEMENT IN IT SECTOR COMPANIES

**M.N. Poddubnaya**, *Candidate of Economic Sciences, Associate Professor*

**A.V. Shakhbazyan**, *Master*

**Kuban State University**

**(Russia, Krasnodar)**

**Abstract.** *This article analyzes the theoretical and methodological issues of project management in large IT companies. It examines the contradictions between classical and agile approaches, as well as the difficulties in adapting international standards to Russian practice. Particular attention is paid to integrating project management into companies' development strategies and enhancing the maturity of their project culture. A hybrid adaptive-digital model is proposed that combines Agile principles and agile project management.*

**Keywords:** *project management; project governance; project culture; Agile principles; IT sector.*