

УДК 336.012.24; 334.025

АДАПТИВНЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В КОМПАНИИ

Томилов А.В.

Аспирант,

УрФУ им. первого Президента России Б. Н. Ельцина»,

г. Екатеринбург, Россия

Аннотация: В данной статье рассматриваются недооцененные подходы к управлению проектами, такие как учет культуры организации и проектной культуры, а также данных поведенческой экономики в динамичных средах, где традиционные методы приводят к потерям миллиардов долларов из-за превышения бюджетов и задержек. Приводится анализ причин неудач проектов и роли адаптивных методов Agile, Scrum, Kanban в их преодолении. Рассматриваются определения проекта, эфемерность его характера, влияние культурных норм (поверхностных и глубинных) на командную эффективность и иррациональность поведения участников по данным поведенческой экономики. Руководитель проекта должен формировать культуру доверия и гибкости, особенно в межорганизационных командах.

Ключевые слова: адаптивный подход, проект, управление проектами, проектная культура, поведенческая экономика, культура организации.

ADAPTIVE APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT IN A COMPANY

Tomilov A. V.

Postgraduate student,

Ural Federal University named after the first President of Russia B.N.Yeltsin

Yekaterinburg, Russia

Abstract: The article under consideration examines underappreciated approaches to project management, such as organizational culture and project culture, as well as behavioral economics data in dynamic environments where traditional methods lead to billions of dollars in losses due to over budget and delays. The analysis of the causes of project failures and the role of adaptive methods Agile, Scrum, Kanban in overcoming them is given. The definitions of the project, the ephemerality of its nature, the influence of cultural norms (superficial and deep ones) on team effectiveness and the irrationality of participants' behavior according to behavioral economics are considered. The project manager should foster a culture of trust and flexibility, especially in inter-organizational teams.

Keywords: adaptive approach, project, project management, project culture, behavioral economics, organizational culture.

Введение

Актуальность предлагаемого исследования обусловлена многочисленными примерами неэффективного управления проектами и необходимостью поиска новых решений, подходов и принципов во избежание повтора ошибок. Так, например, I. Dörfler и O. Baumann в своей работе анализируют причины провала проекта Airbus A380 – флагманского авиалайнера европейской группы EADs и крупнейшего в мире пассажирского самолета коммерческого назначения. Он был введен в эксплуатацию 15 октября 2007 года с опозданием на почти 18 месяцев и стоимостью на 6 миллиардов долларов больше, чем его первоначальная прибыль в размере 12 миллиардов долларов [17]. В значительной степени задержки и перерасход средств были вызваны неспособностью руководства проекта координировать инженерные работы на 16 объектах в четырех разных странах. К сожалению, это слишком распространенная история о выполнении крупных проектов.

Согласно отчету Chaos reports от Standish group, 43% проектов терпят неудачу, при этом 71% проектов значительно превышают бюджет или запаздывают. Затраты только для экономики США оцениваются в 55 миллиардов долларов ежегодно [18], вследствие чего неудивительным представляется тот факт, что навыки управления проектами возглавляют список требуемых работодателями навыков вместе с способностью эффективно работать в команде. Например, в статье Forbes с описанием «10 навыков, которые работодатели больше всего хотят получить от выпускников 2015 года», восемь из десяти наиболее желаемых навыков связаны с управлением проектами. Автор утверждает, что «работодатели также хотят, чтобы новые сотрудники обладали техническими знаниями, связанными с работой, но это далеко не так важно, как хорошая командная работа, навыки принятия решений и общения, а также способность планировать работу и расставлять приоритеты» [14].

Обзор работ последних лет, посвященных показателям успешности технических проектов, позволяет утверждать, что проекты терпят неудачу в диапазоне от 20% до 80%, при этом выделение большего количества денег на решение проблемы не помогает. По мнению М. Мирич, чем выше бюджет проекта, тем больше вероятность его провала [19]. Исследование М. Блоха, С. Блумберга и Ж. Лаартца показало, что ИТ-проекты с бюджетом более 15 миллионов долларов терпят фиаско в управлении проектами: «в среднем крупные ИТ-проекты на 45% превышают бюджет и на 7% – время» [15].

Самыми распространенными адаптивными методами управления проектами являются Agile, Scrum и Kanban, изучению которых посвящено немало работ [5; 6; 8; 10; 12]. Данная статья ставит целью рассмотреть адаптивные подходы с учетом не самых популярных, иногда несправедливо не принимаемых в расчет, явления культуры (организационной и проекта) и данных поведенческой экономики.

Основная часть

Управление проектами предполагает, что проекты осуществляются в динамичных средах и что неожиданные события должны рассматриваться как часть жизненного цикла проекта. Это принципиально адаптивный подход.

Проекты по определению эфемерны – они возникают и прекращаются в зависимости от потребностей организации и в конечном итоге завершаются. Согласно Кембриджскому толковому словарю, проект определяется как: «a piece of planned work or an activity that is finished over a period of time and intended to achieve a particular purpose» [16] (досл. – часть запланированной работы или вида деятельности, которая выполняется в течение определенного периода времени и предназначена для достижения определенной цели – перевод А. В. Томилова). Многие источники определяют проект как «временное предприятие, предназначенное для создания уникальных продуктов или услуг» [4; 13]. В ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» проект определяется как «комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленный на создание уникального продукта или услуги в условиях временных и ресурсных ограничений» [1]. Приведенные выше определения имеют общие черты: наличие конкретной цели, ограниченность во времени и изменение в некоторой системе, к которому приводит проект.

Мимолетный характер проектов означает, что в организации с менее чем оптимальным уровнем управления проектами часто не развиваются систематические процессы для управления ими. Как только проект завершен, все двигаются дальше, готовясь к следующему, едва оглядываясь назад на то, что работало, а что нет в старом проекте. Другими словами, этим организациям не хватает согласованного подхода к управлению проектами, под которым понимается применение процессов, методов, знаний, навыков и опыта для достижения целей проекта. Данное отсутствие системного подхода

особенно проблематично в технических областях, что приводит к чрезвычайно высокому уровню неудач в технических проектах во многих отраслях.

Возвращаясь к пониманию управления проектами, приведем определение из Руководства РМВОК: «управление проектом – это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов и техники управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта» [13]. А. В. Лисицинская отмечает, что «проектное управление как технология – это инновация. Проектное управление, как деятельность, как определённый накопленный человеком опыт деятельности – это традиция» [7].

Развивая мысль автора, считаем оправданным от традиции перейти на уровень выше – к **культуре** в целом, т. к. она может оказать глубокое влияние на контекст проекта и его результат, поскольку каждый проект разворачивается в уникальных и меняющихся контекстах, на которые влияют внутренние и внешние силы.

Организационная культура включает в себя набор моделей поведения, ценностей, артефактов, систем вознаграждения и ритуалов, составляющих организацию. Культура организации может проявляться в ожидаемом наборе моделей поведения (например, в том, как люди работают с клиентами и друг с другом, как рано или поздно люди приступают к работе), структуре системы вознаграждения организации (например, вознаграждаются ли сотрудники за сокращение затрат, удовлетворенность клиентов, инновации или другие факторы), ее подходе к риску и ее общей миссии и стратегии [3].

Культура проекта, или набор убеждений, установок и моделей поведения, которые существуют независимо от людей, работающих над проектом, могут быть мощной силой, в результате чего люди, присоединяющиеся к проекту, часто адаптируются к существующей культуре,

а не меняют ее. На всех уровнях культурой движет лидерство. Понятие культурного айсберга служит напоминанием о том, что многие аспекты культуры не очевидны для посторонних. В организации или проектной команде поверхностная культура, состоящая из четко сформулированных норм, приемлемых практик и стратегий, часто представляет собой небольшую часть общей культуры. Многие другие аспекты культуры лежат под поверхностью, часто оказывая гораздо более сильное влияние на то, как члены команды работают вместе. Эти глубинные элементы культуры включают, помимо прочего, стили и правила общения, понятия лидерства, представления о себе и времени, отношение к авторитету и сотрудничеству, а также подходы к принятию решений и решению проблем.

Руководителям проектов следует поразмыслить над всеми аспектами организационной и проектной культуры, включая то, каким образом поверхностные элементы не согласуются с существенными элементами глубинной культуры. Представляется важным осознание того, когда культура – будь то на уровне проекта или организации – становится препятствием для успешного достижения качественных результатов проекта.

Дополнительные проблемы, связанные с культурой, могут возникнуть у проектных команд, в состав которых входят люди из нескольких разных организаций, что является не редким явлением во многих отраслях промышленности. Примерами таких команд могут стать: 1) команда разработки продукта, которая использует разработки поставщиков; 2) проектная команда по строительству, в которую входят независимые дизайнеры и подрядчики; 3) проектная команда программного обеспечения, работающая с внешним консультантом над внедрением приобретенных продуктов. С такими командами общая организационная культура не гарантируется. В этих случаях руководитель проекта имеет возможность

задать тон уникальной культуре проекта, которая должна соответствовать культуре конечного заказчика.

Независимо от состава команды или влияния внешних сил, роль руководителя проекта заключается в создании проектной культуры, которая поощряет членов команды и другие заинтересованные стороны работать над достижением общей цели. Выполнение задач проекта требуют от руководителя проекта осознания своего собственного влияния, включая способы, которыми он может негативно влиять на культуру проекта. Культура доверия и гибкости в проектной команде может означать разницу между успехом и неудачей. Создавая культуру сотрудничества, руководитель проекта укрепляет способность команды обеспечивать качество и устранять проблемы, когда они возникают. Овладение культурой проекта, влияние на нее и ее изменение требуют времени и терпения.

Следующим важным подходом к управлению проектами является учет **поведенческой экономики**. Рассмотренные ранее определения понятия проекта и мировой опыт реализации различных проектов позволяют утверждать, что все, что связано с людьми, делающими что-либо в течение определенного периода времени при ограниченных ресурсах, сопряжено с определенной непредсказуемостью. Это означает, что проекты неизбежно формируются живым порядком. Возможно, руководитель и исполнители проекта считают, что имеют четкое представление о том, что ожидать от коллег и заинтересованных в проекте сторон на протяжении всего хода исполнения проекта, но зачастую те черты характера, которые считались наиболее предсказуемыми, оказываются совершенно ненадежными.

В последнее десятилетие осознание этого потрясло область экономики, которая была основана на предположении, что люди полностью предсказуемы в своей склонности делать выбор, который повышает их финансовое благополучие. В своей новаторской работе в области поведенческой

экономики Р. Х. Галер продемонстрировал, что якобы неопровержимая идея о том, что люди действуют рационально в своих собственных интересах, в лучшем случае спорна и, вероятно, не соответствует действительности. Однако, до сих пор многие экономисты последовательно отказываются принимать во внимание ненадежность своей основной заповеди и выдвигают свои аргументы в пользу сохранения стандартной модели. И. Ю. Жилина отмечает, что «изучение поведения реальных людей даже на финансовых рынках, где, казалось бы, рациональность должна превалировать, их¹ опровергает» [3, 19]. Согласно Р. Х. Галеру, «экономисты сбрасывают со счетов любые факторы, которые не повлияли бы на мышление рационального человека. Предположительно, эти вещи не имеют значения. Но, к несчастью для теории, многие предположительно несущественные факторы действительно имеют значение» [11]. Успешные менеджеры проектов добиваются успеха отчасти потому, что они никогда не игнорируют способность якобы несущественных вещей влиять на результаты проекта.

Заключение

Подводя итоги проведенному анализу, можно сделать ряд выводов:

- неудачи проектов приводят к огромным экономическим потерям (миллиарды долларов ежегодно), усугубляемым превышением бюджетов и задержками в динамичных средах. Адаптивные подходы Agile, Scrum, Kanban минимизируют риски, повышая успех на 20–30% по данным Standish Group [18];
- проектная и организационная культуры рассматриваются как ключевые факторы: поверхностные нормы и глубинные убеждения (лидерство, коммуникация, риск) определяют командную эффективность. Руководитель формирует культуру доверия и гибкости, преодолевая барьеры в межорганизационных командах;

¹ Их – т.е. аргументы в пользу теории «эффективного рынка» (прим.автора).

- поведенческая экономика объясняет иррациональность участников: игнорирование предубеждений приводит к непредсказуемости. Интеграция этих элементов обеспечивает экономическую устойчивость проектов.

В качестве перспективы развития темы можно отметить верификацию на российских проектах с фокусом на культурные и поведенческие риски.

Библиографический список:

1. ГОСТ Р 54869 – 2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом» URL: <https://www.isopm.ru/download/gost-54869.pdf> (дата обращения 11.02.2026).
2. Берсин Дж. Непревзойденные. Семь принципов менеджмента, которые выведут компанию на запредельно высокий уровень. – М.: ЭКСМО, 2025. – 368 с.
3. Жилина И. Ю. Ричард Талер и история поведенческой экономики. (Обзор) // Социальные и гуманитарные науки: Отечественная и зарубежная литература. Сер. 2, Экономика. 2018. № 2. С. 7–19.
4. Заруба Н. А., Бычков Л. Д. Формирование эффективной команды как условие эффективной реализации проекта // Инновационная экономика; перспективы развития и совершенствования. 2015. № 4 (9). С. 118–122.
5. Куликов А. В. Адаптивный проектный менеджмент в меняющихся условиях рынка // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 5(86). – С. 159–177.
6. Леонтьева М. В. Проектирование конкурентоспособности строительных организаций с использованием методов семейства Agile / М. В. Леонтьева // Бизнес. Образование. Право. – 2023. – № 4(65). – С. 13–18.
7. Лисицинская А. В. Проектное управление развитием образовательной организации, как профессиональная компетентность современного руководителя // Проблемы современного педагогического образования. 2018. № 61–1. С. 139–142.

8. Парошкина М. А. Гибкие методы управления проектом и их сравнительная характеристика: Agile, Scrum, Kanban // Экономическое развитие АПК: современные вызовы и перспективы, Рязань, 16 апреля 2025 года. – Рязань: Рязанский государственный агротехнологический университет им. П.А. Костычева 2025. – С. 179–184.
9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК). Пятое издание// Project Management Institute, 2013. – 614 с.
10. Сюткин В. Л. Agile-методологии в координации партнерских программ: адаптация к турбулентности рынка (гибкие подходы в управлении, актуальные для российских компаний) // XXXI Апрельские экономические чтения: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, посвященной 95-летию Финансового университета в г. Омске, Омск, 17 апреля 2025 года. – Москва: ООО "Издательство "Перо", 2025. – С. 274–279.
11. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать. – М.: ЭКСМО, 2017. – 368 с.
12. Тарновский В. В. Адаптивная система проектного менеджмента в экономических системах различного уровня // Вестник Академии знаний. 2018. №5 (28). С. 319–326.
13. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (Руководство к своду знаний по управлению проектами), Project Management Institute, 2008.
14. Adams S. The 10 Skills Employers Most Want In 2015 Graduates. 2015. URL: <https://www.forbes.com/sites/susanadams/2014/11/12/the-10-skills-employers-most-want-in-2015-graduates/> (дата обращения 11.02.2026).
15. Bloch M., Blumberg S., Laartz J. Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value. McKinsey Quarterly. 27. 2012. 2–7. URL: https://www.researchgate.net/publication/285851331_Delivering_large-

scale_IT_projects_on_time_on_budget_and_on_value (дата обращения 11.02.2026).

16. Cambridge English Dictionary: meanings and definitions URL: <https://dictionary.cambridge.org> (дата обращения 11.02.2026).

17. Dörfler I., Baumann O. Learning from a Drastic Failure: The Case of the Airbus A380 Program. *Industry and Innovation*. 21. 2014. URL: https://www.researchgate.net/publication/263474838_Learning_from_a_Drastic_Failure_The_Case_of_the_Airbus_A380_Program (дата обращения 11.02.2026).

18. Eveleens J., Verhoef Ch. The Rise and Fall of the Chaos Report Figures. *IEEE Software*. 27. 2010. P. 30–36. URL: https://www.cs.vu.nl/~x/the_rise_and_fall_of_the_chaos_report_figures.pdf (дата обращения 11.02.2026).

19. Mirić M., Nikolic J., Zlatanović D. Impact of learning orientation on company performance: mediating role of innovativeness // *Facta Universitatis. Series% Economics and organization*. Vol. 20, No 1, 2023. URL: <https://casopisi.junis.ni.ac.rs/index.php/FUEconOrg/article/view/11453/4881> (дата обращения 11.02.2026).

20. Mišić S., Radujkovic M. Critical Drivers of Megaprojects Success and Failure. *Procedia Engineering*. 122. 2015. P. 71–80.