

# Развитие проектного управления в новой реальности: тренды и вызовы

**Тачукова Далия Руслановна**

Студент

ORCID: 0009-0001-3507-1701, ta4ukova.dalia@yandex.ru

**Брикошина Ирина Станиславовна**

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

ORCID: 0000-0002-1765-0750, brik1762@ya.ru

Государственный университет управления, г. Москва, Россия

## Аннотация

Исследование посвящено анализу современных тенденций и вызовов в сфере управления проектами, обусловленных глобальными изменениями экономической и социальной среды. Рассматриваются влияние пандемии COVID-19, расширение практики гибких методик (Agile, Kanban, Lean), активная цифровизация и внедрение технологий искусственного интеллекта в процессы планирования и контроля проектов. Особое внимание уделено роли человеческого фактора, развитию «мягких навыков» и эмоционального интеллекта руководителей проектов, необходимых для эффективной коммуникации и мотивации команд в условиях удаленной и гибридной работы. В исследовании представлены результаты проведенного анкетирования компаний, занимающихся различного рода проектами из Нидерландов, Бельгии и России, а также результаты дополнительного опроса респондентов – специалистов проектного менеджмента. Были выявлены межстрановые отличия и общие черты, характерные для сферы управления проектами. Результаты анализа научной литературы и практического опыта компаний, внедряющих современные инструменты и методы управления проектами, были обобщены в виде общих трендов и вызовов. В завершение авторы подчеркивают необходимость применения комплексного подхода к управлению проектами, сочетающего технологические инновации с развитием человеческого потенциала, что позволит организациям повысить свою устойчивость и адаптивность в условиях новой реальности.

**Для цитирования:** Тачукова Д.Р., Брикошина И.С. Развитие проектного управления в новой реальности: тренды и вызовы // Вестник университета. 2026. № 1. С. 51-59.

## Ключевые слова

Управление проектами, гибкий подход, искусственный интеллект, ИИ, мягкие навыки, эмоциональный интеллект, цифровизация, удаленная работа



# Development of project management in the new reality: trends and challenges

**Dalia R. Tachukova**

Student

ORCID: 0009-0001-3507-1701, ta4ukova.dalia@yandex.ru

**Irina S. Brikoshina**

Cand. Sci. (Econ.), Head of the Project Management Department

ORCID: 0000-0002-1765-0750, brik1762@ya.ru

State University of Management, Moscow, Russia

## Abstract

The research is devoted to the analysis of current trends and challenges in the field of project management caused by global changes in the economic and social environment. The impact of the COVID-19 pandemic, the expansion of the practice of flexible methods (Agile, Kanban, Lean), active digitalization and the implementation of artificial intelligence technologies into project planning and control processes have been considered. Special attention is paid to the role of the human factor, the development of soft skills and emotional intelligence of project managers, which are essential for effective communication and motivation of teams in remote and hybrid work. The research presents the results of a survey of companies involved in various types of projects from the Netherlands, Belgium and Russia, as well as the results of an additional survey of respondents from project management specialists. Cross-country differences and common features characteristic of the field of project management have been identified. The results of research in the scientific literature and the practical experience of companies implementing modern project management tools and methods have been summarized in the form of general trends and challenges. In conclusion, the authors emphasize the need for an integrated approach to project management that combines technological innovation with human development, which will allow organizations to increase their resilience and adaptability in the new reality.

## Keywords

Project management, agile approach, artificial intelligence, AI, soft skills, emotional intelligence, digitalization, remote work.

**For citation:** Tachukova D.R., Brikoshina I.S. (2026) Development of project management in the new reality: trends and challenges. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 51-59.



## ВВЕДЕНИЕ

За последние годы сфера управления проектами значительно изменилась под влиянием глобальных факторов, таких как пандемия COVID-19, ускоренная цифровизация и трансформация экономической среды. Новая экономическая и бизнес-среда оказывают воздействие на то, как руководители проектов и владельцы бизнеса принимают решения на стратегическом, тактическом и операционном уровнях. Происходит адаптация существующих методов и подходов, а также рождаются новые гибридные модели, обеспечивающие подстраивание организационной среды под внешние воздействия и условия.

Новые условия макро- и мезоокружения характеризуются появлением «черных лебедей» (т. е. таких событий, которые встречаются крайне редко и оказывают пагубное воздействие на организацию). Негативные воздействия связаны с новыми геополитическими условиями, санкционными ограничениями, изменением национальных приоритетов и активной цифровизацией.

Традиционные методы, которые ранее использовались и показывали свою эффективность, больше не работают в новых условиях. Данные факторы требуют от руководителей проектов поиска новых подходов и методов управленческого воздействия. В связи с этим в последнее время активное распространение получили гибкие методы, бережливое управление проектами, гибридные методы (объединяющие два и более подхода), а также технологии на базе искусственного интеллекта (далее – ИИ).

Также трансформируются типы реализуемых проектов. Их можно разделить на четыре кластера:

- предусматривающие создание или трансформацию уже существующей производственно-промышленной инфраструктуры (в эту группу также можно отнести долгосрочные научно-исследовательские программы и deer-tech проекты);
- социально-значимые, предусматривающие проведение социальной трансформации, способствующие развитию, ориентированному на человека и общество (включая волонтерские, добровольческие, экологические и гражданско-патриотические проекты);
- предполагающие цифровую трансформацию организационных или производственных процессов;
- событийные, предполагающие организацию различных мероприятий: от локальных до глобальных (олимпиады, международные конкурсы, проведение парадов, выставок и пр. мероприятий с участием иностранных лиц или на территории других стран).

В России гибкие методы также приобретают все большую популярность, что способствует ускоренной адаптации бизнеса к новым условиям и увеличению продуктивности проектной деятельности.

Цифровизация, особенно через внедрение ИИ, предоставляет широкие возможности для повышения точности прогнозов, оптимизации планирования, выявления рисков и принятия решений на основе анализа больших данных. Однако использование ИИ требует осторожного подхода, учитывая такие риски, как угрозы конфиденциальности данных и вероятность искажения результатов анализа.

В современной реальности человеческий фактор выходит на первый план. Для руководителей проектов особую значимость приобретают «мягкие навыки» (англ. soft skills) и эмоциональный интеллект. Умение выстраивать продуктивное взаимодействие с командой, поддерживать мотивацию сотрудников и формировать благоприятную рабочую атмосферу становятся основополагающими элементами успешного управления проектами.

Таким образом, современное развитие управления проектами основывается на способности адаптироваться к быстро меняющимся условиям, использовании гибких методологий, активной интеграции цифровых технологий и акценте на человеческий фактор. Организации, которые эффективно внедряют эти компоненты в свою работу, приобретают серьезное конкурентное преимущество, обеспечивая себе устойчивость в условиях неопределенности.

## ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ

Гибкий подход и применяемые в рамках него методы, такие как Agile, Kanban и Lean, занимают центральное место в изучении современных подходов к управлению проектами. Как отмечает А.В. Куликов, Agile представляет собой итеративный метод разработки, обеспечивающий гибкость в реагировании на изменения и способствующий постоянному совершенствованию процессов [1]. В свою очередь, Г.В. Глазков выделяет ключевую роль Kanban в визуализации рабочих процессов, что повышает прозрачность и эффективность управления задачами [2]. Н.Н. Трофимова подчеркивает важность Lean-методологии,

которая, концентрируясь на минимизации потерь и максимизации ценности для клиента, становится особенно актуальной в условиях рыночной неопределённости и изменений (табл. 1) [3].

Таблица 1

### Параметры гибких методов

Параметр	Agile	Kanban	Lean
Основная идея	Итеративная разработка, частые релизы	Визуализация потока работ, «протапливание» задач	Минимизация потерь, максимизация ценности для клиента
Акцент	Гибкость, адаптация к изменениям	Прозрачность процесса, контроль «узких мест»	Исключение лишних этапов, оптимизация ресурсов
Применимость	Подходит для проектов с меняющимися требованиями	Эффективен для проектирования и производства	Эффективен для проектирования и производства
Польза	Быстрое реагирование на изменения, улучшение качества	Повышение эффективности, снижение времени выполнения	Сокращение затрат, повышение ценности конечного продукта
Сложность внедрения	Средняя, требует перестройки культуры	Низкая, постепенное внедрение визуальных досок	Средняя, важно обучение команды и смена мышления

*Составлено авторами по материалам исследования*

Цифровизация управления проектами и внедрение технологий ИИ также являются объектами широкого исследования. В своей работе Л.А. Раменская [4] рассматривает возможности применения ИИ для прогнозирования рисков и оптимизации процессов планирования, акцентируя внимание на анализе больших данных как ключевом инструменте. Работа И.В. Калашниковой и Д.В. Несмеянова [5] сосредоточена на автоматизации рутинных задач с использованием ИИ, что позволяет командам эффективнее фокусироваться на стратегическом управлении. Однако, как отмечает А. Мусаева [6], использование ИИ актуализирует важные этические и юридические вопросы, включая конфиденциальность данных и достоверность аналитических результатов.

Вопрос роли «мягких навыков» и эмоционального интеллекта в управлении проектами получает все большее внимание. По мнению Т.Н. Субботиной и Д.С. Трякина [7], такие навыки, как коммуникация, способность работать в команде и лидерство, являются основополагающими для успешной реализации проектов. Работа Е.А. Шкирмонтовой и В.Д. Шульмана [8] исследует влияние эмоционального интеллекта руководителей на мотивацию и вовлеченность команды, особенно в условиях гибридной и удаленной работы. Исследование О.П. Горьковой и других соавторов [9] демонстрирует, что проекты под управлением лидеров с развитыми «мягкими навыками» характеризуются меньшим числом конфликтов и более высокой удовлетворенностью участников. И.В. Калашникова и Д.В. Несмеянов [5] акцентируют внимание на интеграции ИИ в процессы управления проектами, в то время как Алиев с соавторами [10] отмечают важность стратегического подхода и непрерывного обучения персонала. В работе И.А. Гунинной и ее соавторов [11] подчеркивается роль развития человеческих ресурсов в условиях цифровой трансформации. Примеры успешной интеграции гибких методологий и ИИ, представленные в работе Д.В. Ивановой [12], показывают высокие показатели устойчивости команд к внешним изменениям.

Будущее проектного управления тесно связано с развитием технологий и организационных структур. В исследовании С.К. Рахимова [13] рассматриваются перспективы автоматизации управления проектами с использованием ИИ, где подчеркивается необходимость решения вопросов безопасности данных. Е.В. Ермаков [14] исследует гибридные методологии, объединяющие традиционные и гибкие подходы. Исследование С. Ли [15] посвящено управлению удаленными командами, где уделяется особое внимание роли цифровых инструментов и «мягких навыков».

Под влиянием изменений, происходящих в экономической среде на макроуровне [16], трансформируются и подходы, применяемые руководителями для успешного достижения целей развития организации, социальных целей, удержания стабильности корпоративной среды, в т. ч. инструменты, используемые в проектном менеджменте. Авторами в научных исследованиях [17; 18] было доказано,

что нет однонаправленного влияния со стороны цифровизации на проектное управление: процессы цифровизации и проектификации развиваются совместно, ускоряя и дополняя друг друга.

## **МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Для изучения актуальных трендов и сложностей в области управления проектами был применен комплексный подход, включающий сбор как качественных, так и количественных данных. Основным методом, применяемым в данном исследовании, стал опрос руководителей проектов, представляющих различные отрасли. Также был проведен анализ существующих научных работ (из баз данных Scopus, Web of Science, а также Российского индекса научного цитирования (РИНЦ)) и метод кейс-стади по успешному применению Agile-подходов и технологий на базе ИИ. Объединение теоретических знаний и практического опыта позволило сформировать целостное представление о ключевых аспектах изменений в области управления проектами. Авторам в данном исследовании удалось не только выявить основные проблемы и тенденции, проверить свои гипотезы в опросе, но и определить те эффективные практики, которые применяют организации для успешной реализации проектов и программ.

Сочетание структурированных анкет и полуструктурированных интервью оказалось наиболее правильным подходом: оно обеспечило симбиоз численной и качественной информации. С одной стороны, анкеты дали четкую картину внедрения гибких методологий – Agile, Kanban и Lean – а также уточнили, как именно люди задействуют ИИ в управлении проектами. Вопросы включали шкальные и закрытые типы вопросов, позволяя получить довольно конкретные данные. Анкеты были распространены среди 150 руководителей и ключевых специалистов из компаний Нидерландов, Бельгии и России. Благодаря полученным ответам респондентов стало возможным не только оценить «зрелость» Agile-методов, но и оценить возможную связь между факторами успеха и уровнем внедрения цифровых технологий.

После опроса респондентов было проведено интервьюирование, целью которого являлось выявление индивидуальных историй успехов и провалов, включая анализ извлеченных уроков. В интервью приняли участие 30 специалистов таких сфер деятельности, как ИТ-индустрия, производственный и финансовый секторы, стартапы. Полученные открытые ответы, где никто не ограничивал респондентов жесткими рамками, подсветили уникальные аспекты внедрения инновационных инструментов в практике управления проектами. Кроме того, были выявлены трудности, с которыми сталкиваются проектные специалисты, а также управленческие техники, позволяющие адаптироваться к переменам.

Обработку данных провели с помощью таких инструментов, как SPSS (англ. Statistical Package for the Social Sciences) и языка программирования R. Количественный материал прошел через проверку достоверности и чистку пропусков или слишком странных (аномальных) значений. Качественные фрагменты интервью систематизировали с помощью тематического анализа – так стали понятны ключевые мотивы, повторяющиеся идеи и закономерности.

Комбинированный подход доказал свою эффективность: удалось оценить общий уровень применения гибких методологий и ИИ, а также понять, каким образом они реально встраиваются в проекты. Анализ показал проблемы, которые можно объединить в общие группы: «нежелание меняться» и «отсутствие необходимых навыков»; также он подсветил удачные решения – например, применение ИИ для прогнозов и контроля, а также работу над «мягкими навыками» руководителей. Выяснилось, что организационная культура, степень цифровой подготовленности и поддержка сверху играют роль катализаторов успеха. На этой основе были сформированы рекомендации, ориентированные на формирование полноценных учебных программ, внедрение продвинутых технологий и развитие гибких управленческих структур. Все это, по сути, помогает компаниям не просто «следовать моде», но вписаться в изменчивую среду и двигаться вперед, опираясь на реальные данные и выверенные решения.

## **ИССЛЕДУЕМЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ**

Подборка компаний для исследования охватила Нидерланды, Бельгию и Россию, то есть регионы, в которых уже зарекомендовало себя гибкое управление проектами с опорой на технологии ИИ. Нидерланды и Бельгия давно демонстрируют высокий уровень зрелости в применении Agile, Kanban и Lean. Более того, эти страны активно осваивают цифровые инструменты и решения ИИ, стремясь к системному усовершенствованию рабочих процессов. Их опыт можно считать своеобразным ориентиром, показывающим, как грамотно организовать проектную деятельность.

В России ситуация иная: хотя интерес к гибким подходам нарастает, общий контекст остается довольно сложным. В условиях нестабильной экономики и резко меняющихся условий рынка российские компании – особенно стартапы и ИТ-проекты – стараются внедрять адаптивные методики, чтобы оперативно распределять ресурсы и ускорять появление новых продуктов. Применение ИИ в российских организациях сопровождается неоднозначными факторами: ограниченностью современного технологического инструментария, необходимостью повышения квалификации персонала и преодолением определённых культурных барьеров. Именно такие сложности делают накопленный отечественный опыт особенно ценным. Он подсказывает, как оттачивать инновации даже при отсутствии комфортных условий.

Сопоставление практик Нидерландов, Бельгии и России указывает на различия и общие черты. Высокая технологическая зрелость первых двух стран помогает им двигаться в четко структурированном и предсказуемом русле, опираясь на прочную инфраструктуру и накопленный опыт. Отечественный пример подчеркивает, насколько важна гибкость в условиях ограниченного ресурсного поля, где каждый новый ход требует творческого подхода. Подобный межрегиональный анализ расширяет представления о том, как адаптировать методы управления проектами к локальным условиям. В итоге становятся ясны ключевые элементы эффективной стратегии: внимание к организационной культуре, общий уровень цифровой подготовленности и выработка тактик, помогающих преодолеть препятствия. Все это способствует пониманию того, как повысить результативность проектного управления, учитывая экономические, технологические и культурные аспекты конкретного региона.

## РЕЗУЛЬТАТЫ

Проведенное исследование показало, что в Нидерландах и Бельгии примерно три четверти компаний применяют Agile и не скрывают своего удовлетворения: 60 % респондентов называют этот подход самым результативным инструментом для управления проектами. В России гибкие методы продолжают развиваться, однако уже очевиден тот факт, что Agile-подход лучше всего нашел применение именно в коммерческом секторе и крупных компаниях, в стартап-проектах. В государственных организациях попытки внедрения данного метода не оправдали ожиданий руководства (согласно мнению 45 % респондентов), а основной причиной неудачного подхода была названа жесткая регламентация и бюрократизация всех операционных процессов. Однако в качестве найденного решения респонденты назвали применение гибридных подходов (по мнению 87 % опрошенных). Также следует отметить особенности национального менталитета при использовании Agile-метода, что было ранее подробно изучено в исследовании гибких подходов [19].

Внедрение цифровых технологий также оказало влияние на планирование проектов и взаимодействие внутри команды и со стейкхолдерами. Руководители проектов, которые пробовали применение различных систем, позволяющих проводить быстрый анализ текстовых данных, планировать работы, подготавливать презентационно-отчетные материалы и анализировать риски, отметили положительное влияние на реализацию проектов в виде сокращения сроков, снижения нагрузки по рутинным операциям и роста общей результативности. Однако с ростом применения цифровых продуктов встает вопрос о защите данных. Респонденты также выразили обеспокоенность отсутствием надежных средств защиты данных (только 16 % респондентов отметили, что существующие системы безопасности надежно защищают данные организаций и сотрудников), представляющих конфиденциальную информацию.

Ещё один ключевой момент – роль «мягких навыков» и эмоционального интеллекта в успехе проектов. Когда руководитель умеет ладить с людьми, вовремя сформировать компетентную команду, выстроить доверие и уважение, атмосфера в коллективе заметно оживляется. Это снижает уровень конфликтов и повышает вовлеченность и удовлетворенность клиентов. В результате, сочетание гибких методик, инструментов ИИ и развития человеческих качеств дает лучший эффект. Самые успешные компании не просто внедряют технологические новинки – они параллельно оттачивают навыки сотрудников и делают ставку на культуру непрерывного обучения. Такая стратегия помогает организациям оставаться стойкими даже при постоянных изменениях, когда нужно быстро реагировать на новые вызовы и задачи. Примеры из реальной практики подчеркивают важность умелого соединения технологического прогресса с человеческой мудростью, что в итоге приводит к более устойчивым результатам (табл. 2).

## Результаты исследования и их значения

Результат исследования	Значение для управления проектами	Рекомендации для организаций
Повышение эффективности через Agile	Сокращение сроков и улучшение качества проектов	Внедрять итеративные циклы, обучать команды «мягким навыкам»
Оптимизация планирования с помощью ИИ	Точность прогнозирования сроков и рисков, более рациональное распределение ресурсов	Использовать аналитические инструменты, разработать политику данных
Значимость «мягких навыков» и эмоционального интеллекта	Улучшение коммуникации, снижение конфликтов, рост мотивации	Организовать тренинги по эмоциональному интеллекту, развивать лидерские качества
Интеграция технологий и развития персонала	Устойчивость к изменениям, адаптивность к новым условиям	Создать стратегию постоянного обучения, совмещать технические и поведенческие навыки
Гибридные методологии и удаленная работа	Гибкость в ответ на внешние факторы, расширение географии команды	Использовать цифровые платформы для координации, уделять внимание командному духу

Составлено авторами по материалам исследования

Ближайшие годы могут принести еще больше перемен в сферу управления проектами. Процессы станут более автоматизированными за счет ИИ, а гибридные методологии, сочетающие элементы традиционных и современных подходов, будут входить в моду. Это не просто тренд, а ответ на потребность в более точной настройке рабочих процессов под уникальные условия. Также удаленная работа постепенно закрепится в качестве устойчивой практики, усиливая необходимость развития «мягких навыков» и умения использовать удобные цифровые инструменты для координации команд, находящихся на территориальном удалении.

Цифровизация не обойдется без этических и социальных вопросов. Как компании будут защищать данные? Каким образом они обеспечат равный доступ и учет культурных особенностей сотрудников из разных стран? Эти вызовы требуют комплексных стратегий, осмысленных решений и ответственного подхода. Организации, стремящейся к устойчивому развитию, придется заботиться не только о технологическом прогрессе, но и о социальной ответственности, укреплять доверие и формировать позитивный имидж.

Грамотное сочетание новых методик, автоматизации и внимательного отношения к человеческому фактору создаст основу для успешных проектов. Выживают те, кто научился быть гибким – и это касается не только выбора подходов, но и умения управлять распределенными командами. Именно так организации смогут удержаться на плаву и развиваться, опираясь на баланс технологий, методов и человеческих отношений.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Развитие управления проектами в условиях новой реальности определяется сочетанием гибких методологий, цифровизации и усиленного внимания к человеческому фактору. Изучив особенности методик Agile, Kanban и Lean, мы можем констатировать, что их внедрение позволяет организациям быть более адаптивными и эффективными, тогда как цифровизация и использование ИИ открывают новые возможности для прогнозирования и оптимизации процессов. Однако, успешное управление проектами требует также развития «мягких навыков» и эмоционального интеллекта, что способствует созданию мотивированных команд.

Подробное изучение источников литературы показало, что современными трендами в управлении проектами являются использование гибридных подходов, применение бережливых технологий, цифровизация процессов планирования проектов, использование цифровых систем для мониторинга хода реализации проекта. В то же время проведенное анкетирование компаний Нидерландов, Бельгии и России, а также дополнительный опрос респондентов – специалистов в области проектного менеджмента – показал, что на практике в разных странах компании сталкиваются с вызовами, связанными

с этическими и социальными аспектами использования технологий, а также необходимостью обеспечения устойчивого развития и социальной ответственности.

Таким образом, развитие проектного управления в новой реальности требует комплексного подхода, объединяющего технологические инновации и человеческий потенциал. Компании, способные эффективно интегрировать эти элементы, будут обладать значительным конкурентным преимуществом и смогут успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям рынка.

### Список литературы

1. Куликов, А. В. Адаптивный проектный менеджмент в меняющихся условиях рынка / А. В. Куликов // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 5(86). – С. 159-177. – EDN YPVJYO.
2. Глазков, Г. В. Система Канбан и ее Влияние на современное предприятие / Г. В. Глазков // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 11(80). – С. 91-95. – EDN ZYXYFR.
3. Трофимова, Н. Н. Особенности и перспективы внедрения интегрированной методологии Lean Six Sigma на предприятии / Н. Н. Трофимова // Вестник университета. – 2021. – № 4. – С. 123-129. – DOI 10.26425/1816-4277-2021-4-123-129. – EDN WEMLBX.
4. Раменская, Л. А. Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и риски / Л. А. Раменская // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2024. – № 4(51). – EDN ZOTUUT.
5. Калашникова, И. В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектом менеджменте / И. В. Калашникова, Д. В. Несмеянов // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2023. – № 12-2(87). – С. 205-210. – DOI 10.24412/2500-1000-2023-12-2-205-210. – EDN QRCEYA.
6. Мусаева, А. Искусственный интеллект в проектом управлении: возможности и вызовы / А. Мусаева // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2024. – № 9. – С. 324-328. – DOI 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066. – EDN KDGQEX.
7. Субботина, Т. Н. Особенности организационной культуры IT-компаний / Т. Н. Субботина, Д. С. Трякин // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 12-3(118). – С. 94-97. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-12-3-94-97. – EDN SGZJFO.
8. Шкирмонтова, Е. А. Роль эмоционального интеллекта в управлении проектами / Е. А. Шкирмонтова, В. Д. Шульман // Гуманитарный вестник. – 2021. – № 5(91). – DOI 10.18698/2306-8477-2021-5-742. – EDN ZAOGWK.
9. Горьковская, О. П., Козловский, Н. В., Матыхина, В. С., Петров А. В. «Soft skills»: в поиске универсальных трактовок «гибких» навыков современных работников // Общество. Среда. Развитие. – 2019. – № 4(53). – С. 20-25. – EDN VJUIQJ.
10. Алиев, А. Т. Управленческий потенциал искусственного интеллекта в стратегическом процессе промышленного предприятия / А. Т. Алиев, О. С. Суртаева, Т. Г. Гранцева // Инновации и инвестиции. – 2022. – № 2. – С. 70-74. – EDN PGIMOT.
11. Гунина, И. А. Повышение эффективности использования человеческого капитала в условиях цифровой трансформации / И. А. Гунина, И. В. Логунова, В. Ю. Пестов // Регион: системы, экономика, управление. – 2019. – № 1(44). – С. 18-25. – EDN DYJXPA.
12. Иванова, Д. В. Применение гибких методологий в управлении ит-проектами / Д. В. Иванова // Вестник науки. – 2025. – Т. 3, № 1(82). – С. 78-90. – EDN BWBQNT.
13. Рахимов, С.К. Использование автоматизированных систем и искусственного интеллекта в управлении проектами // JMBM. – 2024. – №6.
14. Ермаков, Е. В. Применение гибридных методологий в управлении проектами / Е. В. Ермаков // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – № 9(119). – С. 15-20. – DOI 10.32743/UniLaw.2024.119.9.18167. – EDN TJVRRN.
15. Сяолун, А. Управление командой в условиях гибридного или удаленного рабочего процесса / А. Сяолун // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 10-1(116). – С. 240-242. – DOI 10.24412/2411-0450-2024-10-1-240-242. – EDN DTFYFI.
16. Халимон, Е. А., Мезина, Т. В., Геокчамян, А. Г. О новой бани-реальности для экономики и менеджмента // Актуальные вопросы развития современного общества : Сборник научных статей 12-й Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 21–22 апреля 2022 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 337-340. – EDN ZRFFYB.
17. Полехин, Д. А., Джумаев, Э., Цыбуля, Д. А., Халимон, Е. А. Связь процессов цифровизации и проектификации общества // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. – 2022. – Т. 11, № 3. – С. 15-21. – DOI 10.12737/2587-6279-2022-11-3-15-21. – EDN ZNHVXI.

18. Андрианова, Е. И. Влияние цифровой трансформации на проектное управление / Е. И. Андрианова, А. В. Сапроненко, Е. А. Халимон // Шаг в будущее: искусственный интеллект и цифровая экономика. Технологическое лидерство: взгляд за горизонт : материалы IV Международного научного форума, Москва, 25–26 ноября 2020 года / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Государственный университет управления. Том Выпуск 1. – Москва: Государственный университет управления, 2021. – С. 56-61. – EDN ARTERL.
19. СОВНЕТ-Agile: руководство по компетентности профессионалов в управлении проектами классическими и гибкими методами в российских условиях – М.: Ассоциация СОВНЕТ; Новые печатные технологии, 2020. – С. 144.

## References

1. Kulikov, A. V. (2025). Adaptive project management in changing market conditions. *Bulletin of Science*, 5(86), 159–177. (In Russian).
2. Glazkov, G. V. (2024). The KANBAN system and its impact on a modern enterprise. *Bulletin of Science*, 11(80), 91–95. (In Russian).
3. Trofimova, N. N. (2021). Features and prospects of implementing the integrated Lean Six Sigma methodology at the enterprise. *Bulletin of the University*, 4, 123–129. (In Russian).
4. Ramenskaya, L. A. (2024). Artificial intelligence in project management: Opportunities and risks. *Bulletin of the Voronezh Institute of High Technologies*, 18(4). (In Russian).
5. Kalashnikova, I. V., & Nesmeyanov, D. V. (2023). The use of artificial intelligence in making managerial decisions in project management. *International Journal of Humanities and Natural Sciences*, 87(12–2), 205–210. (In Russian).
6. Musayeva, A. (2024). Artificial intelligence in project management: Opportunities and challenges. *Journal of Monetary Economics and Management*, 9, 324–328. (In Russian).
7. Subbotina, T. N., & Tryakin, D. S. (2024). Features of the organizational culture of IT companies. *Economics and Business: Theory and Practice*, 118(12–3), 94–97. (In Russian).
8. Shkirmontova, E. A., & Shulman, V. D. (2021). The role of emotional intelligence in project management. *Humanitarian Bulletin*, 5(91). (In Russian). <https://doi.org/10.18698/2306-8477-2021-5-742>
9. Gorkova, O. P., Kozlovsky, N. V., Matykina, V. S., & Petrov, A. V. (2019). “Soft skills”: In search of universal interpretations of “flexible” skills of modern workers. *Society. Wednesday. Development (Terra Humana)*, 4(53), 20–25. (In Russian).
10. Aliev, A. T., Surtaeva, O. S., & Grantseva, T. G. (2022). The managerial potential of artificial intelligence in the strategic process of an industrial enterprise. *Innovation and Investment*, 2. (In Russian).
11. Gunina I.A., Logunova I.V., Pestov V.Yu. Improving the efficiency of using human capital in the context of digital transformation. *Region: systems, economics, management*, 44 (1), 18–25. (In Russian).
12. Ivanova, D. V. (2025). Application of flexible methodologies in IT project management. *Bulletin of Science*, 1(82), 78–90. (In Russian).
13. Rakhimov, S. K. (2024). The use of automated systems and artificial intelligence in project management. *JMBM*, 6. (In Russian).
14. Ermakov, E. V. (2024). Application of hybrid methodologies in project management. *Universum: Economics and Jurisprudence*, 9(119), 15–20. <https://doi.org/10.32743/UniLaw.2024.119.9.18167> (In Russian). (In Russian).
15. Lee, S. (2024). Team management in a hybrid or remote workflow. *Economics and Business: Theory and Practice*, 116(10–1), 240–242. <https://doi.org/10.24412/2411-0450-2024-10-1-240-242>
16. Khalimon, E. A., Mezina, T. V., & Geokchakyan, A. G. (2022). On the new BANI-reality for economics and management. In *Actual issues of the development of modern society: Collection of scientific articles of the 12th All-Russian Scientific and Practical Conference*, 337–340. (In Russian).
17. Polekhin, D. A., Dzhumaev, E., Tsybulya, D. A., & Khalimon, E. A. (2022). The connection between the processes of digitalization and the projectification of society. *Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management*, 11(3), 15–21. (In Russian). <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2022-11-3-15-21>
18. Andrianova, E. I., Sapronenko, A. V., & Khalimon, E. A. (2021). The impact of digital transformation on project management. In *Step into the future: Artificial intelligence and the digital economy. Technological leadership: A look beyond the horizon: Proceedings of the IV International Scientific Forum 1*, 56-61. (In Russian).
19. SOVNET Association. (2020). *SOVNET-Agile: A guide to the competence of professionals in project management using classical and flexible methods in Russian conditions*. New Printing Technologies.