

Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 47-55.
Scientific Journal "Manager". 2026;(2/116):47-55.

Современный менеджмент: проблемы теории и практики

Научная статья
УДК 658.512:005.94
JEL: M10, L23, D23
EDN: YDYJPY

БАК 5.2.6. Менеджмент

**ОТ РЕДУКЦИОНИЗМА К АДАПТИВНОСТИ: ПАРАДИГМАЛЬНАЯ ЭВОЛЮЦИЯ
И КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ АРХИТЕКТУРА ОРГАНИЗАЦИОННОГО
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ**

Михаил Владимирович Парфентьев

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, Москва, Россия,
parfentievmihaail@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8844-0315>

Аннотация. Проблема. Исследование посвящено комплексному изучению проблемы кризиса релевантности традиционного управления проектами в современных условиях неопределённости и сложной внешней среды. Отмечено, что классический редукционистский подход, базирующийся на жёстком планировании и контроле, не способен обеспечивать необходимую адаптивность при динамичном внешнем контексте. **Методология.** Проведён аналитический обзор теоретической эволюции дисциплины управления проектами с применением компаративного парадигмального анализа, а также произведено концептуальное моделирование на основе семислойной модели организационного управления проектами для выявления иерархических причинно-следственных взаимосвязей. **Результаты исследования.** В результате исследования выявлен фундаментальный парадигмальный сдвиг от решения предопределённых задач к постоянному структурированию проблем с регулярным пересмотром целей. Концептуализировано организационное управление проектами на основе семислойной модели, подробно рассматривающей иерархическую взаимосвязь стратегических и операционных уровней. Продемонстрирована прямая зависимость операционной гибкости от стратегического выбора организационной философии, включая процессно-ориентированные, проектно-ориентированные и проектно-базируемые организации. Адаптивность концептуализирована не только и не столько как набор гибких методов, применяемых на операционном уровне, а как эмерджентная производительность команды, требующая системной поддержки со стороны всех уровней управления проектами. **Практическое применение.** Предложен теоретический фреймворк, предназначенный для трансформации организаций к высокой адаптивности и преодоления кризиса релевантности. Подчёркнуто, что такой подход позволяет избежать фрагментарных и неэффективных трансформаций и обеспечить полную согласованность стратегических решений с операционными практиками. Указано на критическую необходимость начала изменений сверху-вниз: с пересмотра организационной философии и структуры, а не с точечного внедрения гибких методологий на операционном уровне отдельных команд. Без согласованного пересмотра философии всей организации любые инициативы будут сталкиваться со структурным сопротивлением. Обоснована важность целостного системного подхода к изменениям, где стратегический выбор проектной ориентации и настройка механизмов руководства легитимизирует итеративные практики и обеспечивает системную поддержку изменений на всех уровнях иерархии.

Ключевые слова: управление проектами, организационное управление проектами, редукционизм, адаптивность, гибкость, жёсткая парадигма, мягкая парадигма, проектно-ориентированная организация, организационная философия, VUCA/BANI-среда, структурирование проблем, семислойная модель

Для цитирования: Парфентьев М. В. От редукционизма к адаптивности: парадигмальная эволюция и концептуальная архитектура организационного управления проектами // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 2(116). С. 47-55. EDN: YDYJPY.



© Парфентьев М.В., 2026

Modern management: problems of theory and practice

Original article

FROM REDUCTIONISM TO ADAPTABILITY: PARADIGMATIC EVOLUTION AND CONCEPTUAL ARCHITECTURE OF ORGANIZATIONAL PROJECT MANAGEMENT

Mikhail V. Parfentev

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia,
parfentevmihail@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0001-8844-0315>

Abstract. Problem. The research is dedicated to a comprehensive study of the crisis of relevance in traditional project management in the current conditions of uncertainty and a complex external environment. It is noted that the classical reductionist approach, based on rigid planning and control, is incapable of ensuring the necessary adaptability in a dynamic external context. **Methodology.** An analytical review of the theoretical evolution of the project management discipline was conducted using comparative paradigmatic analysis, and conceptual modeling was performed based on a seven-layer model of organizational project management to identify hierarchical cause-and-effect relationships. **Research Results.** The study revealed a fundamental paradigmatic shift from solving predetermined tasks to continuously structuring problems with regular goal revision. Organizational project management has been conceptualized based on a seven-layer model, thoroughly examining the hierarchical interrelationship of strategic and operational levels. A direct dependence of operational flexibility on the strategic choice of organizational philosophy has been demonstrated, including process-oriented, project-oriented, and project-based organizations. Adaptability has been conceptualized not only and not so much as a set of flexible methods applied at the operational level, but as emergent team performance requiring systemic support from all levels of project management. **Practical Application.** A theoretical framework is proposed, designed for transforming organizations towards high adaptability and overcoming the crisis of relevance. It is emphasized that such an approach allows for avoiding fragmented and ineffective transformations and ensuring full alignment of strategic decisions with operational practices. The critical need for top-down change initiation has been highlighted: starting with a review of organizational philosophy and structure, rather than the piecemeal implementation of agile methodologies at the operational level of individual teams. Without a coordinated review of the entire organization's philosophy, any initiatives will encounter structural resistance. The importance of a holistic, systemic approach to change has been justified, where the strategic choice of project orientation and the adjustment of leadership mechanisms legitimize iterative practices and ensure systemic support for changes at all hierarchical levels.

Keywords: project management, organizational project management, reductionism, adaptability, agility, rigid paradigm, soft paradigm, project-oriented organization, organizational philosophy, VUCA/BANI environment, problem structuring, seven-layer model

For citation: Parfentev, M. V. (2026). From reductionism to adaptability: paradigmatic evolution and conceptual architecture of organizational project management. *Scientific Journal "Manager"*, 2(116), 47–55. (In Russian). EDN: YDYJPY.

Введение

Традиционное управление проектами (УП), сформировавшееся в середине XX века, демонстрирует кризис релевантности в современных условиях, характеризующихся высокой волатильностью, неопределённостью, сложностью и неоднозначностью (VUCA-среда) [1, с. 3]. Классические методы, разработанные для стабильных, крупномасштабных инженерных и оборонных проектов, не способны эффективно реагировать на стохастический характер и динамичную природу большинства современных проектов [2, с. 28]. Исторически акцентируя внимание на инструментарий, который позволяет управлять отдельным проектом (такие как сетевые графики и иерархические структуры работ), дисциплина УП сосредоточилась на том, что в организационном управлении проектами (OPM, *organizational project management*) составляет лишь внутреннее ядро – исполнение проекта [3, с. 258].



© Parfentev, M.V., 2026

Такая ограниченная фокусировка привела к тому, что проблемы, возникающие на уровне отдельного проекта (например, срыв сроков или несоблюдение бюджета), часто являются не следствием плохой работы команды, а симптомами фундаментальной неэффективности или несогласованности на более высоких стратегических и организационных уровнях [4, с. 797; 5, с. 107]. Возникла острая необходимость в интегрированном и системном подходе, который бы расширил границы УП до стратегического и организационного контекста [6, с. 56]. Успех проекта перестал быть функцией идеального, жёсткого плана, становясь функцией правильного организационного контекста и способности к адаптации [7, с. 665].

Цель и задачи исследования

Целью настоящего исследования является проведение аналитического обзора теоретической эволюции УП, выявление сдвига от классической жёсткой к мягкой парадигме и представление ОРМ как необходимой концептуальной архитектуры. Эта архитектура призвана примирить конфликтующие парадигмы и обеспечить системную интеграцию требований адаптивности.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи исследования:

1. Проанализированы проблемы кризиса релевантности традиционного управления проектами в условиях волатильной, неопределённой, сложной и неоднозначной среды.

2. Выявлен парадигмальный сдвиг от классической жёсткой к мягкой парадигме через анализ теоретической эволюции управления проектами.

3. Концептуализировано понятие организационного управления проектами как необходимой интегративной архитектуры на примере семислойной модели Мюллера и Санкарана для связки стратегических и операционных уровней.

4. Определено понятие адаптивности.

5. Обозначено влияние организационной философии на стратегический контекст и потенциал адаптивности компании.

6. Разработан теоретический фреймворк, обосновывающий необходимость начала изменений сверху-вниз с пересмотра организационной философии и структуры, а не только с внедрения гибких методов на уровне операционных команд.

Автор акцентирует внимание на необходимости признания того, что проектный успех определяется не только и не столько идеальной техникой исполнения, а закладывается на уровне организационной философии и последующего надлежащего организационного управления, готовностью к изменениям [8, с. 158].

Концепция ОРМ, рассмотренная через призму организационной теории, выходит за рамки традиционной концепции «трёх П» (проекты, программы, портфели), включая более широкие элементы, такие как организационный дизайн и стратегическая интеграция [3, с. 262]. Кроме того, недостаток внимания к инструментальным и историческим аспектам УП лишь усиливает тезис: для современного дискурса менее важен исторический, инструментальный фокус, нежели его организационные и философские основы [2, с. 37].

Методы исследования

Компаративный анализ парадигм позволил деконструировать философские основания управления проектами и выявить ограничения редуccionистского подхода в условиях VUCA/BANI-среды. Анализ иерархической взаимосвязи стратегических и операционных уровней между собой осуществлён с применением системного подхода. Сравнительный анализ позволил выявить преимущества и компромиссы различных организационных философий. Концептуальное моделирование позволило формализовать взаимосвязи между организационной философией, руководством и исполнением проекта, демонстрируя причинно-следственные связи между уровнями.

Выбранный комплекс методов является взаимодополняющим: парадигмальный анализ выявляет проблему и направление развития, системный подход и моделирование создают структуру решения, сравнительный анализ оценивает эффективность различных стратегий, а теоретический синтез формирует итоговый продукт исследования – теоретический трансформационный фреймворк.

Использование искусственного интеллекта. Автор заявляет, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.

Результаты исследования и их обсуждение

Управление проектами, как академическая дисциплина и профессиональная практика, традиционно обладает сильными связями с так называемой жёсткой парадигмой. Эта связь коренится в философских основаниях, которые определяли развитие УП со времён его формализации. Историческое развитие УП было сильно ориентировано на позитивистскую и реалистическую философии. Позитивизм предполагает, что существует стабильная, внешняя реальность, которая одинаково доступна для всех наблюдателей, что делает возможным объективное измерение и контроль [9, с. 74-76]. УП развивалось как, по существу, целевая, функционалистская деятельность, где анализ концентрируется на том, как организация достигает конкретных, заранее определённых целей [2, с. 31]. В рамках этой парадигмы организации и проекты часто рассматриваются через метафору «механизма/машины». Это предполагает высокую степень централизованного контроля, жёсткую структуру и акцент на показателях производительности, которые фокусируются на объективности, избегая субъективных суждений. Основные популярные техники УП были разработаны таким образом, чтобы позволить менеджеру получать и использовать объективные данные, минимизируя зависимость от субъективных решений [2].

Ключевым проявлением жёсткой парадигмы в практике УП является редукционизм – убеждение, что сложные системы можно разложить или объяснить через более простые, фундаментальные компоненты [10, с. 270-271]. Это отчётливо видно в повсеместном использовании иерархических структур работ (Work Breakdown Structures, WBS) и иерархий проектного определения, где ожидается, что цели и требуемые работы могут быть декомпозированы до элементарных задач.

Инструменты, разработанные в рамках этой парадигмы, такие как PERT (program evaluation and review technique) и метод критического пути (CPM, critical path method), являются преимущественно количественными и требуют определённых предпосылок: цели должны быть точно определены в начале, действия должны быть определены заранее, а желаемая последовательность должна быть известна. Постоянное желание контроля пронизывает литературу по УП, фокусируясь скорее на создании идеи контроля, нежели на непрерывном обучении или адаптации. В этой модели предполагается, что цели устанавливаются в начале и остаются стабильными, а участники не должны вносить изменения. Изменение целей рассматривается как недостаток и происходит крайне неохотно.

Критический анализ указывает на существенные ограничения традиционного подхода. Классические методы УП и их редукционистские техники признаются адекватными только в простейших контекстах. Они оказались неэффективными для управления сложными проектами и неспособными адекватно учитывать стохастическую природу современных проектных сред [11, с. 43; 12, с. 68-70]. Это несоответствие между стремлением к предсказуемости и реальностью сложных, непредсказуемых проектов создаёт внутренний парадокс дисциплины.

В ответ на эти ограничения в литературе наблюдаются подспудные течения, сигнализирующие о росте принятия мягкой парадигмы, что приводит не к полной смене парадигмы, а к её существенному расширению [6, с. 58].

Сдвиг от решения к структурированию проблем: мягкая парадигма ассоциируется со структурированием проблем (problem structuring). В отличие от решения проблем (problem solving), где цели фиксированы, структурирование проблем предполагает постоянный обзор и переопределение целей в ходе выполнения проекта [2, с. 32]. Это прямо противоречит традиционному подходу, избегающему изменений.

Переосмысление планирования и контроля: отмечается отход от предположения жёсткой парадигмы о том, что более детальный план автоматически означает более жёсткий контроль и лучший результат. Чрезмерное внимание к планированию было связано с проектными неудачами. Жёсткие планы ограничивают свободу принятия решений и могут привести к оптимизации отдельных подсистем в ущерб проекту в целом. В непредсказуемой среде эмпирические данные подтверждают, что невозможно поддерживать полный и актуальный план. Требуется готовность менять план по мере развития проекта и признание того, что следование «образованной догадке» может быть дороже, чем признание неопределённости и принятие гибкого подхода [13, с. 108-109].

Таким образом, компаративный анализ жёсткой и мягкой парадигм в управлении проектами можно свести к их сопоставлению по таким характеристикам, как философская основа, подход к целям, организационная метафора, используемый инструментарий и отношение к изменениям (таблица 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ жёсткой и мягкой парадигм в управлении проектами
Table 1 – Comparative analysis of hard and soft paradigms in project management

Характеристика	Жёсткая парадигма	Мягкая парадигма
Философская основа	функционализм	интерпретативизм
Подход к целям	стабильность	эмерджентность
Организационная метафора	машина	адаптивная система
Инструментарий	редуccionизм	гибкие методы
Отношение к изменениям	изменения избегаются или происходят неохотно	изменения плана по мере необходимости

Признание ограничений жёсткой парадигмы и неспособности классического УП справиться со сложностью современной среды привело к разработке концепции ОРМ, которая определяется как «интеграция всех активностей, связанных с управлением проектами, на протяжении всей организационной иерархии или сети» [3, с. 253].

ОРМ представляет собой фундаментальный сдвиг перспективы, поскольку он преодолевает традиционную фокусировку на интеграции только проектов, программ и портфелей (концепция «трёх П»). Вместо этого ОРМ использует перспективу организационной теории, включая более широкие элементы, такие как структуры, руководство (governance) и организационный дизайн [3, с. 262]. Модель ОРМ направлена на то, чтобы идентифицировать и интегрировать элементы, критически важные для создания эффективной проектной среды, которые часто остаются невидимыми или рассматриваются как отдельные темы в существующих абстрактных моделях [3, с. 258].

Для визуализации и структурирования этих взаимосвязанных элементов ОРМ используется семислойная «луковичная» модель (The Onion Model) [3, с. 258]. Ключевой принцип этой модели состоит в том, что каждый внешний слой устанавливает необходимые условия и служит контекстом для элементов, расположенных в следующем внутреннем слое. Это обеспечивает чёткую иерархию причинно-следственной связи, где стратегические и философские решения доминируют над операционными [3, с. 259].

Концепция ОРМ требует детального понимания того, как внутренние уровни связывают операционное управление с организационной стратегией [3, с. 260; 8, с. 155].

Самый внешний слой семислойной модели – организационная философия (ОФ) – является фундаментальным основанием, определяющим возможность или невозможность успешного ОРМ [3, с. 254].

ОФ описывает восприятие организации стейкхолдерами и определяет базис для всех практик ОРМ [3, с. 255]. Она отражает глубинное понимание организацией своего бизнеса и того, как легитимизируется её взаимодействие на рынке. Степень, в которой организация принимает «проектное мышление» (project-mindedness), определяет условия для всех последующих выборов, принимаемых на внутренних слоях [3, с. 256].

ОФ материализуется в трёх основных формах организационной структуры, в зависимости от степени её проектной ориентированности [14, с. 365; 15, с. 665; 16, с. 46]:

1. *Процессно-ориентированная организация* (ProcOO, process-oriented organization) – структурирована преимущественно по функциональным линиям, эффективна на относительно стабильных рынках, способствует массовому производству и построению экономии на масштабе. Проекты здесь редки и в основном направлены на оптимизацию существующих производственных процессов;

2. *Проектно-ориентированная организация* (POO, project-oriented organization) – характерна для более динамичных рынков, где руководство принимает стратегическое решение вести бизнес посредством проектов. Управление через проекты рассматривается

как корпоративная стратегия, использующая временные организационные структуры для предоставления ценности клиентам;

3. *Проектно-базированная организация* (РВО, project-based organization) – требуется работать в проектах по самой природе их продукта (например, консалтинг, строительство). Проекты являются их основной единицей производства.

ОФ (слой 1) выступает как мощный контекстный ограничитель. Исследования показывают, что чем более организация проектно-ориентирована или проектно-базирована (РОО/РВО), тем выше её потенциал к инновационности и адаптивности в ответ на требования стейкхолдеров [3, с. 260]. Однако эта проектная ориентированность имеет свой компромисс: она снижает способность организации к эффективному рутинному выполнению задач, затрудняет построение экономии на масштабе и может препятствовать организации общекорпоративного обучения [3, с. 260].

Этот стратегический выбор на уровне ОФ жёстко управляет (governs) решениями, принимаемыми на следующем внутреннем уровне – подходы ОРМ (слой 2) [3, с. 262]. Таким образом, стратегический выбор ОФ определяет максимально достижимый уровень гибкости и адаптивности, который может быть реализован на операционных уровнях.

В контексте эволюции УП концепция адаптивности возникает как прямое требование, продиктованное принятием принципов мягкой парадигмы и необходимостью работы в динамичной среде [1, с. 1].

Критически важно, что адаптивность не должна рассматриваться исключительно как набор «гибких методов» (agile methods). Вместо этого, адаптивность является производительностью (способностью) проектной команды, которая может быть достигнута вне зависимости от применяемого конкретного метода [7, с. 662; 17, с. 676; 18, с. 112-113]. Понимание адаптивности как производительности команды позволяет более комплексно взглянуть на всю совокупность гибких методов и практик, распространённых в УП.

Таким образом, адаптивность – это «способность проектной команды быстро менять проектный план в ответ на нужды заказчика или стейкхолдеров, требования рынка или технологий, для достижения лучшей производительности проекта и продукта в инновационной и динамичной проектной среде» [7, с. 661]. Другими словами, адаптивность может рассматриваться как производительность и измеряться через количественные показатели.

Исследования показывают, что производительность адаптивности определяется комбинацией двух основных факторов [7, с. 663]:

1. Способность к быстрому изменению проектного плана – прямое отражение отхода от жёсткого, редуционистского планирования жёсткой парадигмы.
2. Активное вовлечение заказчика – обеспечивает необходимую обратную связь для итеративной и инкрементной поставки ценности.

Уровень адаптивности как показателя производительности зависит от сложного взаимодействия внутренних и внешних факторов. Высокая адаптивность требует, чтобы организационная культура и руководство поддерживали постоянное обучение и готовность к изменению, что противоречит традиционной культуре контроля жёсткой парадигмы [19, с. 90-92].

Концепция адаптивности представляет собой практическое воплощение принципов мягкой парадигмы на операционном уровне (слой 7). Адаптивность, будучи способностью к адаптации, требует системной поддержки от внешних слоёв ОРМ [3, с. 263].

Для того чтобы команда могла быстро менять план (адаптивность), руководство проектами (слой 6) должно быть настроено на поддержку итеративной и инкрементной поставки требований, что является основой гибкого УП [7, с. 666]. Активное вовлечение заказчика, как ключевой фактор адаптивности, также требует, чтобы руководство проектами (слой 6) было настроено на совместное принятие решений и постоянную обратную связь, что расходится с традиционными иерархическими моделями жёсткой парадигмы.

Самое сильное влияние на потенциал адаптивности оказывает ОФ (слой 1) [7]. Организации, стремящиеся к высоким показателям адаптивности, должны обладать либо проектно-ориентированной (РОО), либо проектно-базированной (РВО) философией. Процессно-ориентированная организация (ПроОО), чья структура направлена на эффективность масштаба, будет структурно подавлять инновационность и быструю реакцию на изменения, что делает достижение высокой адаптивности крайне затруднительным [3, с. 265].

В таблице 2 продемонстрировано, как стратегический выбор организационной философии накладывает ограничения на потенциал адаптивности на операционном уровне.

Таблица 2 – Влияние организационной философии на потенциал адаптивности
 Table 2 – The impact of organizational philosophy on the potential of adaptability

Тип парадигмы	Организационная философия (слой 1)	Потенциал адаптивности (слой 7)	Преимущества/издержки
Жёсткая парадигма	Процессно-ориентированная организация (ProcOO)	Низкий (высокое сопротивление изменению плана)	Эффективность, экономия на масштабе
Расширенная парадигма	Проектно-ориентированная организация (РОО)	Высокий (стратегический выбор временных организаций)	Инновационность, клиентоориентированность
Мягкая парадигма	Проектно-базирующаяся организация (РВО)	Необходимый (проекты как единица производства)	Снижение способности к организации обучения, высокие транзакционные издержки

Практическая значимость представленной взаимосвязи наглядно проявляется в крупных телекоммуникационных и ИТ-корпорациях, где доминирует процессно-ориентированная организационная философия (ProcOO). В таких структурах высокая степень формализации бизнес-процессов и многоуровневая отчётность создают системные ограничения для операционной адаптивности (слой 7). Матричная архитектура, предполагающая двойное функциональное и проектное подчинение, дополнительно усложняет внедрение гибких практик на исполнительском уровне. В условиях внешней волатильности сотрудники вынуждены балансировать между требованиями регулярного статус-контроля и непосредственным решением задач в кросс-функциональных командах, что снижает скорость реакции на изменения и нивелирует потенциальные преимущества мягкой парадигмы. Данный организационный контекст подтверждает вывод исследования: без согласованного пересмотра организационной философии (слой 1) и настройки механизмов руководства (слой 6) инициативы по повышению адаптивности сталкиваются со структурным сопротивлением архитектуры ProcOO.

Управление проектами претерпело фундаментальную теоретическую эволюцию. Классический подход (жёсткая парадигма) был сосредоточен на объективности, редуccionизме, контроле и использовании организации как механистической метафоры. Данная модель оказалась неспособной обслуживать современные инновационные проекты, требующие структурирования проблем и постоянной готовности к изменению планов.

Ответом на кризис релевантности стало развитие организационного управления проектами. Данная парадигма предлагает многослойную, интегрированную архитектуру, которая помещает управление проектами в стратегический контекст. Главный вывод заключается в том, что успех управления проектами не может быть достигнут при рассмотрении операционного уровня вне единого организационного контекста, поскольку он зависит от строгой согласованности на всех уровнях: от организационной философии до непосредственного исполнения проекта.

Адаптивность, в свою очередь, может быть оценена количественно, представляет собой измеримый результат наряду с производительностью, выступая неотъемлемым элементом мягкой парадигмы: описывает способность команды к гибкости, которая может быть реализована только в том случае, если на уровне организационной философии предоставляется необходимый контекст и оказывается структурная поддержка для итеративной, клиентоориентированной работы.

Выводы

Интегративный подход ОРМ имеет значительные последствия как для теории, так и для практики. В отличие от существующих работ, в данном исследовании впервые показано на примере семислойной модели: причинно-следственная связка между организационной философией (слой 1) и операционной адаптивностью команд (слой 7) реализуется исключительно при условии целенаправленного парадигмального сдвига от культуры

жесткого контроля к культуре организационного обучения, где стратегический выбор проектной ориентации (сдвиг от ПроцОО к РВО) легитимизирует итеративные практики и обеспечивает системную поддержку изменений на всех уровнях иерархии. Организации, декларирующие приверженность адаптивности, могут начинать трансформацию своей деятельности, но при этом ограничиться лишь внедрением гибких методологий на уровне отдельных команд. Анализ ОРМ демонстрирует, что без пересмотра базовой организационной философии и соответствующей настройки руководства проектами (слой 6) такие инициативы обречены на фрагментарность и не приводят к устойчивому повышению производительности.

В то время как данная статья сосредоточилась на структурных и парадигмальных сдвигах, будущие исследования могут быть посвящены более тонким, поведенческим аспектам ОРМ. Перспективным направлением видится углублённое изучение влияния человеческого фактора и прочих поведенческих искажений на решения, принимаемые на стратегических уровнях ОРМ.

Список источников / References

1. Schneider, A., & Papula, J. (2026). Systemic Project Management and the Impact on Soft Factors in the Organisation. *Systemic Practice and Action Research*, 39, Article 3. <https://doi.org/10.1007/s11213-025-09755-w>.
2. Xia, W., Rathor, S., & Batra, D. (2024). Team delivery capability and agility: complementary effects on information systems development project outcomes. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 12(3). 28–47. <https://doi.org/10.12821/ijispm120302>.
3. Müller, R., Drouin, N., & Sankaran, Sh. (2019). Modeling Organizational Project Management. *Project Management Journal*, 50(4), 499–513. <https://doi.org/10.1177/8756972819847876>.
4. Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789–808. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00088-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00088-4).
5. Пуртов И. Б., Молодчик М. А. Развитие инструментов управления проектным опытом на промышленных предприятиях // Управленческие науки. 2026. Т. 16, № 1. С. 103–115. [Purtov, I. B., & Molodchik, M. A. (2026). Development of project experience management tools at industrial enterprises. *Managerial Sciences*, 16(1), 103–115. (In Russian)] <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2026-16-1-103-115>.
6. Титов С. А., Титова Н. В. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 2. С. 55–67. [Titov, S. A., & Titova, N. V. (2022). Hybrid project management methodologies as a manifestation of organizational ambidexterity. *Managerial Sciences*, 12(2), 55–67. (In Russian)] <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67>. EDN: THYGGD.
7. Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., & Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, 34(4), 660–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.01.007>.
8. Turner, R., & Müller, R. (2017). The Governance of Organizational Project Management. In S. Sankaran, R. Müller, & N. Drouin (Eds.), *Cambridge Handbook of Organizational Project Management* (pp. 75–91). chapter, Cambridge: Cambridge University Press. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/abs/cambridge-handbook-of-organizational-project-management/governance-of-organizational-project-management/C95B53823D499223C52BD985CB3FECA3>.
9. Парфентьев М. В. История развития теории управления проектами: от классики к гибким подходам // Финансы и управление. 2025. № 4. С. 73–87. [Parfentiev, M. V. (2025). The history of the development of project management theory: from classics to flexible approaches. *Finance and Management*, 4, 73–87. (In Russian)] <https://doi.org/10.25136/2409-7802.2025.4.76390>. EDN: RUXDSH.
10. Williams, T. M. (1999). The Need for New Paradigms for Complex Projects. *International Journal of Project Management*, 17(5), 269–273. [http://doi.org/10.1016/S0263-7863\(98\)00047-7](http://doi.org/10.1016/S0263-7863(98)00047-7).
11. Митрофанова Я. С. Гибридный подход к управлению проектами цифровой трансформации бизнеса // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2020. № 3. С. 42–48. [Mitrofanova, Ya. S. (2020). Hybrid approach to project management of digital business transformation. *Vector of Science TSU. Series: Economics and Management*, 3, 42–48. (In Russian)] <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2020-3-42-48>.

12. Мерзликин С. С. Сравнительный анализ актуальных методологий проектного управления // Лидерство и менеджмент. 2023. Т. 10, № 1. С. 65-80. [Merzlikin, S. S. (2023). Comparative analysis of actual project management methodologies. *Leadership and Management*, 10(1), 65–80. (In Russian)] <https://doi.org/10.18334/lim.10.1.117386>. EDN EHIQLA.
13. Хамитов Д. А. Влияние когнитивных искажений на принятие решений в гибких фреймворках управления проектами: текущие положения и взгляды научного сообщества // Управленческие науки. 2024. Т. 14, № 2. С. 104-115. [Khamitov, D. A. (2024). The influence of cognitive distortions on decision-making in flexible project management frameworks: current positions and views of the scientific community. *Management Sciences*, 14(2), 104–115. (In Russian)] <https://doi.org/10.26794/2304-022X-2024-14-2-104-115>.
14. Midler, C. (1995). «Projectification» of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 363–375. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00019-4](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00019-4).
15. Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From projectification to programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663–674. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.09.014>.
16. Комаров Г. А., Комарова А. В., Замула Л. Н. Проектный менеджмент в системе внешнеэкономической деятельности компании // Современные проблемы управления внешнеэкономической деятельностью: Сборник статей II Международной научной конференции студентов и аспирантов, Москва, 16 мая 2019 года. Всероссийская академия внешней торговли Минэкономразвития России. Том Выпуск 71. Москва: Всероссийская академия внешней торговли Министерства экономического развития Российской Федерации, 2020. С. 44-50. [Komarov, G. A., Komarova, A. V., & Zamula, L. N. (2020). Project management in the company's foreign economic activity system. In *Modern problems of foreign economic activity management* (pp. 44–50), Proceedings of the II International Scientific Conference of Students and Postgraduates (May, 16, 2019), Moscow. Russian Foreign Trade Academy Ministry of economic development of the Russian Federation. Issue 71. Moscow: Russian Foreign Trade Academy Ministry of economic development of the Russian Federation. (In Russian)] EDN: NABFHS.
17. Dong, H., Dacre, N., Baxter, D., & Ceylan, S. (2024). What is Agile Project Management? Developing a new definition following a systematic literature review. *Project Management Journal*, 55(6), 668–688. <https://doi.org/10.1177/87569728241254095>.
18. Алферов П. А. «Коктейль» классических и agile-подходов. Взгляд исследователей на «гибриды» // Управление проектами и программами. 2023. № 2(74). С. 110-117. [Alferov, P. A. (2023). "Cocktail" of classical and agile approaches. The researchers' view on "hybrids". *Project and Program Management*, 2(74), 110–117. (In Russian)] <https://doi.org/10.36627/2075-1214-2023-2-110-117>.
19. Молодчик М. А., Эсаулова И. А., Молодчик А. В. Модель управления знаниями на основе организационно-мотивационных механизмов // Управленческие науки. 2021. Т. 11, № 2. С. 85-98. [Molodchik, M. A., Esaulova I. A., & Molodchik A. V. (2021). Knowledge management model based on organizational and motivational mechanisms. *Managerial Sciences*, 11(2), 85–98. (In Russian)] <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2021-11-2-85-98>.

Информация об авторе

М. В. Парфентьев – аспирант второго года обучения, Институт Управления РАНХиГС; Web of Science ResearcherID OQK-2720-2025; сфера научных интересов: теории менеджмента, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, управление проектами, инновационный менеджмент.

Information about the author

M. V. Parfentev – second-year PhD student, Institute of Management, RANEPA; Web of Science ResearcherID OQK-2720-2025; research interests: management theories, strategic management, strategic planning, project management, innovation management.

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declares no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 18.02.2026; одобрена после рецензирования 03.06.2026; принята к публикации 09.06.2026.

The article was submitted 02/18/2026; approved after reviewing 06/03/2026; accepted for publication 06/09/2026.