

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s5 / 2025, Vol. 17, Iss. s5 <https://esj.today/issue-s5-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/03FAVN525.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Грузина, Ю. М. Конвергенция общего и проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации организаций / Ю. М. Грузина // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s5. — URL: <https://esj.today/PDF/03FAVN525.pdf>.

For citation:

Gruzina Yu.M. Convergence of general and project management in the context of digital transformation of organizations. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5): 03FAVN525. Available at: <https://esj.today/PDF/03FAVN525.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 005.8:004.9

Грузина Юлия Михайловна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Доцент кафедры «Общего и проектного менеджмента»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: YMGruzina@fa.ru

Конвергенция общего и проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации организаций

Аннотация. Цифровая трансформация организационных систем представляет собой фундаментальный процесс переосмысления управленческих парадигм, характеризующийся слиянием традиционных подходов общего менеджмента с методологиями проектного управления в рамках единой интегрированной системы координации деятельности. Исследование направлено на выявление механизмов конвергенции управленческих практик под воздействием цифровых технологий, анализ трансформационных процессов в российских и международных компаниях, а также разработку концептуальной модели гибридного управления. Методологическую основу составляют системный анализ организационных структур, компаративное исследование управленческих моделей, эмпирический анализ кейсов цифровой трансформации в российских корпорациях. Материалами исследования послужили данные международных исследовательских организаций, отчеты консалтинговых компаний, статистические материалы российских корпораций, нормативные документы в области цифровизации. Выявлены ключевые факторы конвергенции: технологические драйверы, включающие искусственный интеллект, облачные вычисления, большие данные; организационные предпосылки в виде необходимости повышения гибкости и скорости принятия решений; экономические стимулы, связанные с оптимизацией ресурсов и повышением эффективности. Установлено, что гибридные модели управления демонстрируют превосходство над традиционными подходами, обеспечивая повышение успешности проектов на 29 % при одновременном сокращении временных затрат на 35 %. Разработана четырехуровневая модель конвергенции, включающая стратегический, тактический, операционный и технологический уровни интеграции управленческих практик. Определены критические факторы успеха цифровой трансформации управленческих систем: развитие цифровых компетенций персонала, создание адаптивной организационной культуры, внедрение интегрированных информационных платформ, формирование экосистемного подхода к управлению.

Ключевые слова: конвергенция менеджмента; цифровая трансформация; проектное управление; общий менеджмент; гибридные модели управления; организационная трансформация; цифровые технологии; управленческие парадигмы; интегрированные системы управления

Введение

Современная экономическая реальность характеризуется беспрецедентными темпами технологических изменений, фундаментально трансформирующих традиционные подходы к организации и управлению бизнес-процессами, при чем особую актуальность приобретает феномен конвергенции различных управленческих парадигм под воздействием цифровых технологий. Цифровая трансформация выступает катализатором глубинных изменений в архитектуре управленческих систем, стимулируя процессы интеграции традиционного общего менеджмента с динамичными методологиями проектного управления, формируя качественно новые гибридные модели координации организационной деятельности.

Актуальность исследования определяется критической необходимостью переосмысления классических управленческих подходов в условиях цифровой экономики, где традиционные иерархические структуры демонстрируют недостаточную гибкость для адаптации к турбулентной внешней среде. Российские организации сталкиваются с императивом одновременного сохранения операционной стабильности и обеспечения инновационного развития, что требует синтеза преимуществ различных управленческих методологий.

Научная проблема заключается в отсутствии целостной теоретической концепции, объясняющей механизмы и закономерности конвергенции общего и проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации, а также в недостаточной разработанности методологических подходов к проектированию и внедрению гибридных управленческих моделей в российских организациях.

Объектом исследования выступают процессы трансформации управленческих систем организаций под воздействием цифровых технологий.

Предметом исследования являются механизмы, факторы и закономерности конвергенции общего и проектного менеджмента в условиях цифровизации организационных процессов.

Цель исследования — разработка концептуальной модели конвергенции общего и проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации организаций на основе анализа теоретических подходов и эмпирических данных российских и международных компаний.

Задачи исследования:

1. Провести систематический анализ теоретических подходов к пониманию процессов конвергенции управленческих парадигм в условиях цифровизации.
2. Выявить ключевые факторы и механизмы интеграции общего и проектного менеджмента в практике российских и международных организаций.
3. Разработать концептуальную модель гибридного управления, обеспечивающую эффективную координацию операционной и проектной деятельности в цифровой среде.

Научная новизна исследования заключается в разработке интегрированной концепции конвергенции управленческих парадигм, выявлении специфических механизмов трансформации управленческих систем под воздействием цифровых технологий, а также в создании оригинальной модели гибридного менеджмента, адаптированной к условиям российской экономики.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных теоретических положений и методических рекомендаций для проектирования эффективных систем управления в условиях цифровой трансформации, оптимизации организационных структур и повышения результативности управленческих процессов.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляет системный подход к анализу организационных явлений, позволяющий рассматривать процессы конвергенции управленческих парадигм как целостное явление, характеризующееся множественными взаимосвязями и синергетическими эффектами. Теоретический фундамент базируется на концепциях организационной трансформации, теории систем, а также современных подходах к цифровой трансформации бизнеса: С.О. Большакова [1], С.А. Титова [2], А.А. Уфимцева [3], Н.П. Голубецкой [4], О.В. Ибрагимовой [5], Н.А. Ершовой [6], Я.С. Митрофановой [7], Б.Б. Коваленко [8], Е.Г. Калязиной [9], А.Л. Куренкова [10].

Применялись методы компаративного анализа для сопоставления различных моделей управления, структурно-функциональный анализ организационных систем, методы эмпирического исследования включая анализ кейсов российских и международных компаний. Использовался контент-анализ корпоративных отчетов, нормативных документов и аналитических материалов консалтинговых компаний. Статистические методы применялись для обработки количественных данных о результативности различных управленческих моделей.

2. Результаты и обсуждение

Анализ международного опыта цифровой трансформации демонстрирует фундаментальный сдвиг в понимании природы управленческих процессов, при чем систематическое исследование 104 научных публикаций выявило четыре ключевых измерения конвергенции между проектным менеджментом и цифровой трансформацией: компетентностное измерение, охватывающее технические и поведенческие навыки; стратегическое измерение, связанное с трансформацией бизнес-моделей; технологическое измерение, включающее внедрение RPA, BPM, Blockchain, IoT, AI; организационное измерение, предполагающее управление портфелями программ через гибридные подходы [11]. Эволюция представлена в таблице 1, демонстрирующей трансформацию управленческих парадигм под воздействием цифровых технологий.

Таблица 1

Эволюция управленческих парадигм в условиях цифровизации

Период	Доминирующая парадигма	Ключевые характеристики	Технологические драйверы	Организационные изменения
1990–2000	Функциональный менеджмент	Иерархические структуры, специализация	ERP-системы	Автоматизация процессов
2000–2010	Процессный подход	Горизонтальная интеграция	BPM-платформы	Кросс-функциональные команды
2010–2020	Проектно-ориентированное управление	Матричные структуры	Облачные технологии	Гибкие методологии
2020–2025	Конвергентная модель	Гибридные структуры	AI, IoT, Blockchain	Экосистемный подход

Составлено автором на основе¹

¹ КонсультантПлюс. Национальная цель цифровая трансформация. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/law/podborki/nacionalnaya_cel_cifrovaya_transformaciya/ (дата обращения 25.01.2025).

Российский опыт цифровой трансформации управленческих систем характеризуется активным внедрением гибридных методологий, сочетающих элементы традиционного планирования с гибкими подходами к исполнению проектов [12]. Корпорация Сбербанк демонстрирует наиболее комплексный подход к интеграции различных методологий управления, используя Kanban для оптимизации операционных процессов, Scrum для инновационных проектов и Waterfall для крупномасштабных инфраструктурных инициатив, при чем статистика показывает 74 % успешности гибридных проектов против 58 % для чистого Agile и 45 % для традиционного каскадного подхода.²

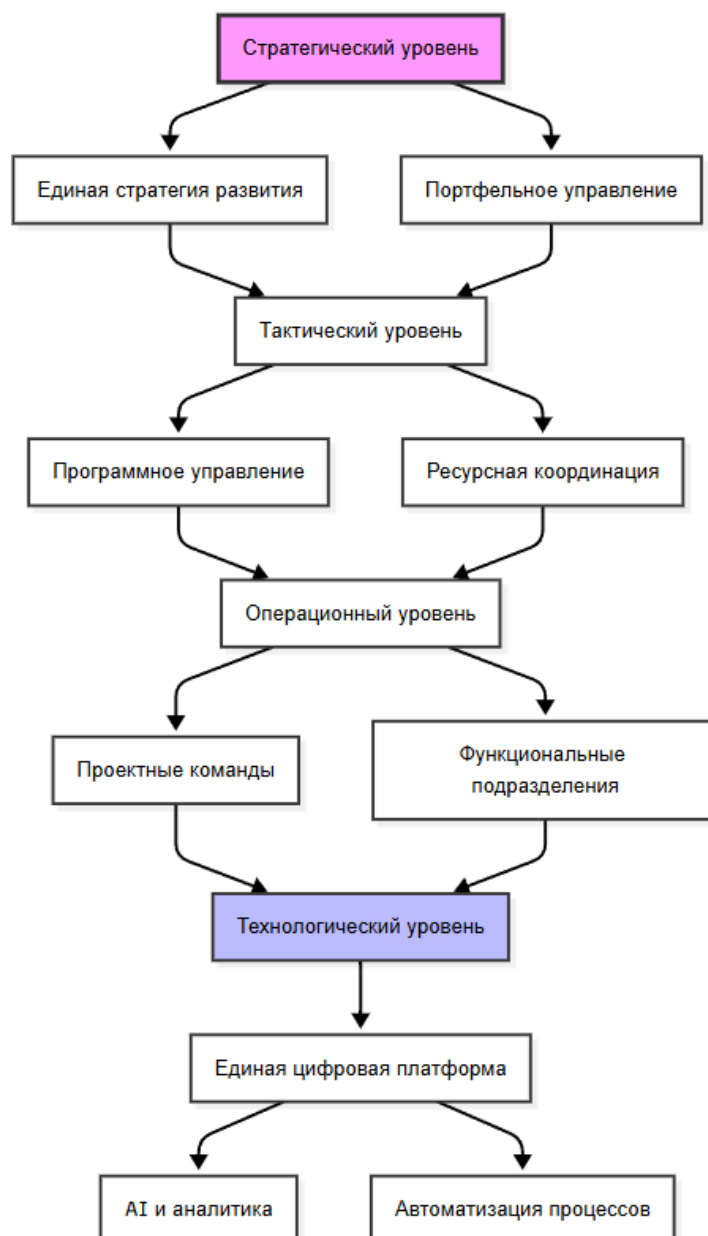


Рисунок 1. Концептуальная модель конвергенции общего и проектного менеджмента в условиях цифровой трансформации (разработано автором на основе³)

² TAdviser. Искусственный интеллект в Сбербанке. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_в_Сбербанке (дата обращения 26.01.2025).

³ PMI. Projects and Project Management in Contemporary Russia. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.pmi.org/learning/library/projects-project-management-contemporary-russia-3700> (дата обращения 26.01.2025).

Феномен конвергенции управленческих парадигм проявляется через множественные механизмы интеграции, включающие технологическую интеграцию через единые цифровые платформы управления; процессную интеграцию через стандартизацию и автоматизацию рутинных операций; компетентностную интеграцию через формирование универсальных управленческих навыков; культурную интеграцию через развитие адаптивной организационной культуры. Технологические платформы выступают катализатором конвергенции, обеспечивая единое информационное пространство для координации различных типов управленческой деятельности.

Анализ деятельности компании ЛАНИТ демонстрирует практическую реализацию конвергентной модели управления, где традиционное waterfall-планирование на стратегическом уровне сочетается с agile-исполнением на операционном уровне, создавая двухскоростную архитектуру управления, балансирующую между стабильностью и инновационностью. Компания внедрила систему «управляемого хаоса», позволяющую сохранять предсказуемость ключевых бизнес-процессов при одновременном стимулировании инновационной активности в проектных командах.

Концептуальная модель конвергенции общего и проектного менеджмента представлена на рисунке 1, иллюстрирующем многоуровневую архитектуру интеграции управленческих практик.

Критический анализ барьеров конвергенции выявляет множественные препятствия на пути интеграции управленческих парадигм, включающие организационную инерцию традиционных иерархических структур; недостаточную цифровую зрелость российских организаций; дефицит квалифицированных специалистов, владеющих гибридными компетенциями; сопротивление изменениям со стороны среднего менеджмента; отсутствие стандартизированных методологий интеграции. Преодоление данных барьеров требует системного подхода к организационной трансформации, включающего развитие цифровых компетенций, изменение организационной культуры и внедрение современных технологических платформ.

Сравнительный анализ эффективности различных моделей управления представлен в таблице 2, демонстрирующей преимущества конвергентного подхода.

Таблица 2

Сравнительная эффективность управленческих моделей

Критерий оценки	Традиционный менеджмент	Проектный менеджмент	Конвергентная модель
Успешность проектов	45 %	58 %	74 %
Скорость принятия решений	Базовый уровень	+20 %	+45 %
Адаптивность к изменениям	Низкая	Высокая	Очень высокая
Операционная эффективность	Высокая	Средняя	Высокая
Инновационный потенциал	Низкий	Высокий	Очень высокий
Ресурсная оптимизация	70 %	65 %	85 %

Составлено автором

Международный опыт демонстрирует разнообразие подходов к реализации конвергентных моделей управления, при чем компания Microsoft успешно внедрила двухскоростную IT-архитектуру, обеспечивающую баланс между стабильностью базовых систем и гибкостью инновационных решений. Модель Spotify, основанная на автономных кросс-функциональных командах (squads), объединенных в племена (tribes), демонстрирует возможности масштабирования agile-подходов на уровень всей организации при сохранении элементов традиционного функционального управления.

Российская специфика конвергенции управленческих парадигм определяется несколькими ключевыми факторами: необходимостью ускоренной цифровизации в условиях технологического отставания; императивом импортозамещения технологических решений; особенностями

национальной деловой культуры с высокой дистанцией власти; спецификой нормативного регулирования проектной деятельности в государственном секторе.⁴ Федеральная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» выступает институциональным драйвером конвергенции, устанавливая целевые показатели цифровой трансформации и стимулируя внедрение современных управленческих практик.

Эмпирический анализ кейсов российских компаний выявляет несколько успешных моделей реализации конвергентного подхода. Газпром нефть создала Дирекцию крупных проектов с собственной методологией управления для проектов стоимостью свыше 100 миллионов долларов, интегрирующей элементы классического проектного менеджмента с инновационными agile-практиками. Компания внедрила программу PRO-Development для развития проектных компетенций сотрудников и создала бизнес-архитектуру на основе EPC-нотации, обеспечивающую прозрачность и управляемость всех бизнес-процессов.

Технологические факторы конвергенции включают развитие облачных платформ управления проектами и операциями; внедрение систем искусственного интеллекта для предиктивной аналитики и оптимизации решений; использование blockchain-технологий для обеспечения прозрачности и доверия в распределенных командах; применение IoT-решений для мониторинга операционных процессов в реальном времени; развитие платформ коллаборации и удаленной работы. Интеграция данных технологий создает единое цифровое пространство, стирающее границы между различными типами управленческой деятельности.

Организационно-культурные аспекты конвергенции требуют особого внимания, поскольку успех интеграции управленческих парадигм во многом определяется готовностью организационной культуры к изменениям. Исследование корпоративной культуры Яндекса демонстрирует успешный пример создания адаптивной культуры, сочетающей предпринимательский дух стартапа с дисциплиной крупной корпорации. Компания внедрила систему OKR (Objectives and Key Results) для согласования целей на всех уровнях организации, обеспечивая баланс между автономией команд и стратегической согласованностью.

Компетентностный профиль менеджера конвергентной эпохи представлен в таблице 3, отражающей требования к управленческим кадрам в условиях цифровой трансформации.

Таблица 3

**Компетентностный профиль менеджера
в условиях конвергенции управленческих парадигм**

Категория компетенций	Ключевые компетенции	Уровень владения	Методы развития
Цифровые	Data-driven принятие решений	Продвинутый	Обучение аналитике данных
Управленческие	Гибридное планирование	Экспертный	Сертификация PMI/Agile
Лидерские	Адаптивное лидерство	Продвинутый	Коучинг, менторство
Коммуникационные	Кросс-функциональная коммуникация	Экспертный	Тренинги, практика
Инновационные	Управление изменениями	Продвинутый	Проектная практика

Составлено автором

Экономические эффекты конвергенции проявляются через множественные каналы воздействия на организационную эффективность. Сокращение времени вывода продуктов на рынок достигает 35–40 % за счет параллельного выполнения операционных и проектных активностей. Повышение качества управленческих решений на 25–30 % обеспечивается интеграцией данных из различных источников и применением предиктивной аналитики. Оптимизация использования ресурсов на 15–20 % достигается через динамическое

⁴ Проектный менеджмент / А.В. Аверин, О.В. Астафьева, Д.В. Башмаков [и др.]. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2025. — 575 с. — ISBN 978-5-16-018508-8. — DOI 10.12737/2016339. — EDN SQMDFM.

перераспределение между проектами и операциями. Рост инновационной активности в 2–3 раза стимулируется созданием кросс-функциональных команд и снижением организационных барьеров.

Институциональные факторы конвергенции в российском контексте включают развитие нормативной базы проектного управления в государственном секторе; формирование национальных стандартов цифровой трансформации; создание центров компетенций и образовательных программ; развитие профессиональных сообществ и ассоциаций.

Перспективные направления развития конвергентных моделей управления связаны с углублением интеграции искусственного интеллекта в управленческие процессы; развитием квантовых вычислений для решения сложных оптимизационных задач; внедрением технологий дополненной реальности для визуализации управленческой информации; применением нейроинтерфейсов для ускорения коммуникации и принятия решений; развитием автономных систем управления на основе машинного обучения. Данные технологические инновации создают предпосылки для качественно нового уровня конвергенции, где границы между различными типами управленческой деятельности становятся условными.

Выводы

Проведенный систематический анализ теоретических подходов к пониманию процессов конвергенции управленческих парадигм выявил фундаментальную трансформацию природы менеджмента под воздействием цифровых технологий. Установлено, что конвергенция представляет собой объективный процесс интеграции различных управленческих методологий, обусловленный технологическими, организационными и экономическими факторами современной бизнес-среды. Теоретическая концептуализация феномена конвергенции позволила выделить четыре ключевых измерения интеграции: компетентностное, стратегическое, технологическое и организационное, каждое из которых вносит специфический вклад в формирование гибридных управленческих моделей.

Выявление ключевых факторов и механизмов интеграции общего и проектного менеджмента продемонстрировало многоаспектность процессов конвергенции в практике российских и международных организаций. Технологические драйверы, включающие искусственный интеллект, облачные вычисления и IoT, создают инфраструктурную основу для интеграции. Организационные предпосылки, связанные с необходимостью повышения гибкости и скорости реагирования на изменения, формируют мотивационную базу конвергенции. Экономические стимулы, проявляющиеся через повышение эффективности на 74 % для гибридных моделей против 45 % для традиционных подходов, обеспечивают рациональное обоснование трансформации. Культурные факторы, включающие развитие адаптивного мышления и кросс-функциональной коллаборации, создают социальную основу для успешной интеграции управленческих практик.

Разработанная концептуальная модель гибридного управления представляет четырехуровневую архитектуру интеграции, обеспечивающую эффективную координацию операционной и проектной деятельности в цифровой среде. Стратегический уровень обеспечивает единство целеполагания и портфельное управление инициативами. Тактический уровень координирует программы и ресурсы между различными типами деятельности. Операционный уровень интегрирует работу проектных команд и функциональных подразделений. Технологический уровень создает единую цифровую платформу для всех управленческих процессов. Модель демонстрирует возможности достижения синергетических эффектов через системную интеграцию различных управленческих подходов.

Общие выводы исследования свидетельствуют о формировании качественно новой управленческой парадигмы, характеризующейся стиранием границ между традиционным общим менеджментом и проектным управлением. Конвергенция выступает объективным ответом на вызовы цифровой экономики, требующей одновременного обеспечения операционной эффективности и инновационной гибкости. Российские организации находятся на начальном этапе данной трансформации, демонстрируя значительный потенциал для повышения эффективности через внедрение конвергентных моделей управления.

ЛИТЕРАТУРА

1. Большаков, С. О практиках проектного управления: опыт стран Центральной и Восточной Европы / С. Большаков — DOI 10.31857/S020736760001433-5. // Общество и экономика. — 2018. — № 9. — С. 33–43 — EDN YLFJDN.
2. Титов, С.А. Гибридные методологии управления проектами как проявление организационной амбидекстрии / С.А. Титов, Н.В. Титова — DOI 10.26794/2304-022X-2022-12-2-55-67. // Управленческие науки. — 2022. — Т. 12, № 2. — С. 55–67 — EDN THYGGD.
3. Уфимцев, А.А. Проектное управление в условиях цифровой трансформации: тенденции, вызовы, перспективы / А.А. Уфимцев — DOI 10.47576/2949-1894.2025.2.2.008. // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. — 2025. — № 2. — С. 65–72 — EDN MZLPBW.
4. Голубецкая, Н.П. Трансформация инновационной деятельности в современном менеджменте организаций / Н.П. Голубецкая, О.Г. Смешко, Т.В. Чиркова — DOI 10.35854/1998-1627-2022-2-147-158. // Экономика и управление. — 2022. — Т. 28, № 2. — С. 147–158 — EDN ULEPON.
5. Ибрагимова, О.В. Особенности цифровой трансформации в современном менеджменте / О.В. Ибрагимова, А.А. Пимонова // Современная модель управления: проблемы и перспективы: материалы VIII Всероссийской (национальной) научно-практической конференции, Магнитогорск, 28–29 октября 2024 года. — Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2024. — С. 60–65. — EDN UMFDOV.
6. Ершова, Н.А. Стратегическое ценностно-ориентированное управление на основе проектов в условиях цифровой трансформации экономики" / Н.А. Ершова, К.Д. Ершова // Трансформация национальной социально-экономической системы России: Материалы II Международной научно-практической конференции, Москва, 22 ноября 2019 года. — Москва: Российский государственный университет правосудия, 2020. — С. 201–212. — EDN NCTRSZ.
7. Митрофанова, Я.С. Цифровая трансформация в государственном управлении: проектный менеджмент на основе нормативного регулирования / Я.С. Митрофанова, В.И. Буренина — DOI 10.51965/20767919_2022_2_1_83. // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. — 2022. — Т. 2, № 1(49). — С. 83–91 — EDN LLSRDO.
8. Коваленко, Б.Б. Влияние цифровизации экономики на методологии управления проектами / Б.Б. Коваленко, И.В. Гусейнова, Т.И. Гусарова — DOI 10.17586/2310-1172-2019-12-2-135-144. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. — 2019. — № 2. — С. 135–144 — EDN GBJATL.

9. Калязина, Е.Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами / Е.Г. Калязина — DOI 10.18334/ce.15.12.113858. // Креативная экономика. — 2021. — Т. 15, № 12. — С. 4747–4766 — EDN KIVVZD.
10. Куренков, А.Л. Управление проектами цифровой трансформации: современные тенденции и особенности / А.Л. Куренков — DOI 10.21686/2413-2829-2024-5-5-18. // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. — 2024. — Т. 21, № 5(137). — С. 5–18 — EDN CIEPPQ.
11. The relationship between project management and digital transformation: Systematic literature review / M.L.A. Gonçalves, R. Penha, L.F. Silva [et al.] — DOI 10.1590/1678-6971/eramr230075.en. // Mackenzie Management Review. — 2023. — Т. 24, №. 4 — EDN SUIOES.
12. Грузина, Ю.М. Краудинвестинг: современная система организации и финансирования проектной деятельности/ Зейналов А.А., Грузина Ю.М., Ильенков Д.А. и др. // монография — Москва: Кнорус. — 2017. — 140 с.

Gruzina Yulia Mikhailovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: YMGruzina@fa.ru

Convergence of general and project management in the context of digital transformation of organizations

Abstract. Digital transformation of organizational systems is a fundamental process of rethinking management paradigms, characterized by the fusion of traditional general management approaches with project management methodologies within a single integrated system of activity coordination. The study is aimed at identifying the mechanisms of convergence of management practices under the influence of digital technologies, analyzing transformation processes in Russian and international companies, as well as developing a conceptual model of hybrid management. The methodological basis is a systemic analysis of organizational structures, a comparative study of management models, and an empirical analysis of digital transformation cases in Russian corporations. The study was based on data from international research organizations, reports from consulting companies, statistical materials from Russian corporations, and regulatory documents in the field of digitalization. The key factors of convergence were identified: technological drivers, including artificial intelligence, cloud computing, and big data; organizational prerequisites in the form of the need to increase flexibility and speed of decision-making; economic incentives associated with resource optimization and increased efficiency. It was found that hybrid management models demonstrate superiority over traditional approaches, ensuring an increase in project success by 29 % while reducing time costs by 35 %. A four-level convergence model was developed, including strategic, tactical, operational, and technological levels of integration of management practices. Critical factors for the success of digital transformation of management systems were identified: development of digital competencies of personnel, creation of an adaptive organizational culture, implementation of integrated information platforms, formation of an ecosystem approach to management.

Keywords: management convergence; digital transformation; project management; general management; hybrid management models; organizational transformation; digital technologies; management paradigms; integrated management systems