

УДК: 334

DOI: 10.18384/2949-5024-2024-1-18-33

## ГЕНЕЗИС ПРОЕКТНЫХ МЕТОДОЛОГИЙ: ВЛИЯНИЕ ФИЛОСОФСКИХ ПАРАДИГМ НА ФОРМИРОВАНИЕ ПОДХОДОВ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ

**Чернобай А. В.**

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Сибирский институт управления (филиал) 630102, г. Новосибирск, ул. Нижегородская, д. 6, Российская Федерация*

### **Аннотация**

**Цель.** Провести сравнительный анализ философских оснований каскадных и гибких методологий управления проектами и показать влияние философских парадигм на формирование подходов к управлению проектами.

**Процедуры и методы.** В качестве основных исследовательских методов использовались контент-анализ научной литературы, методы анализа, сопоставления и интерпретации результатов разных исследований.

**Результаты.** Автор приходит к ключевому выводу, что понимание философских оснований методологий управления проектами является важным фактором для выбора наиболее конструктивного подхода к управлению конкретным проектом. Философский контекст каскадных и гибких методологий управления проектами может определять основные принципы, ценности и предпосылки, на которых строятся эти методологии. Учёт философских аспектов методологий может помочь менеджерам проектов принимать обоснованные решения и повысить эффективность их управления.

**Теоретическая и практическая значимость.** Тема управления проектами в последние годы значительно эволюционировала, появились различные методологии и подходы для решения сложных задач, присущих выполнению проектов. В работе рассматривается генезис проектных методологий, поясняющий влияние философских парадигм на формирование подходов к управлению проектами. В ходе исследования рассматривается, как различные философские парадигмы, такие как прагматизм и реализм, повлияли на развитие проектных методологий. Автор проводит сравнительный анализ философских оснований каскадных и гибких методологий управления проектами, показывая их ключевые различия. Посредством анализа современных методологий управления проектами в работе показано, как каждая парадигма вносит свой вклад в их формирование.

**Ключевые слова:** методологии управления проектами, каскадные методологии, гибкие методологии, прагматизм, реализм

## THE GENESIS OF PROJECT METHODOLOGIES: THE IMPACT OF PHILOSOPHICAL PARADIGMS ON THE FORMATION OF APPROACHES TO PROJECT MANAGEMENT

**A. Chernobay**

*The Siberian Institute of Management (RANEPA branch)  
ul. Nizhegorodskaya 6, Novosibirsk 630102, Russian Federation*

### **Abstract**

**Aim.** Conduct a comparative analysis of the philosophical foundations of cascade (waterfall) and agile methodologies of project management and show the influence of philosophical paradigms on the formation of project management approaches.

**Methodology.** Content analysis of scientific literature, methods of analyzing, comparing and interpreting the results of different studies were used as the main research methods.

**Results.** The author comes to the key conclusion that understanding the philosophical underpinnings of project management methodologies is an important factor in selecting the most constructive approach to managing a particular project. The philosophical context of cascading and agile project management methodologies can determine the underlying principles, values and assumptions on which these methodologies are built. Taking into account the philosophical aspects of the methodologies can help project managers make informed decisions and improve their management effectiveness.

**Research implications.** The topic of project management has evolved significantly in recent years, and various methodologies and approaches have emerged to address the complex challenges inherent in project execution. This paper examines the genesis of project methodologies, explaining the influence of philosophical paradigms in shaping approaches to project management. The study examines how different philosophical paradigms such as pragmatism and realism have influenced the development of project methodologies. The author conducts a comparative analysis of the philosophical underpinnings of cascading and agile project management methodologies, showing their key differences. By analyzing modern project management methodologies, the paper shows how each paradigm contributes to their formation.

**Keywords:** project management methodologies, cascade (waterfall) methodologies, agile methodologies, pragmatism, realism

### Введение и актуальность темы

Важность изучения проектных методологий возрастает, это связано с тем, что они обеспечивают структурированный и систематический подход к управлению проектами, в т. ч. сложными проектами, которые необходимы при разработке современных технологий, например, таких как искусственный интеллект<sup>1</sup>. Проектные методологии включают пошаговые процессы по планированию, организации, мониторингу проектов и позволяют обеспечить логическую последовательность действий. Такая последовательность действий и их согласованность может снизить риск ошибок и увеличить шансы на успех. Проектные методологии помогают эффективно планировать человеческие, финансовые и материальные ресурсы, что может привести к экономии затрат и в итоге к эффективному управлению ресурсами. Проектные методологии содержат инструменты и методы для мониторинга прогресса и результативности проекта. Это позволяет руководителям проектов оперативно выявлять и устранять проблемы, что способствует контролю качества проекта.

Современный мир характеризуется быстрым развитием технологий, постоянными изменениями и растущей сложностью процессов. По данным Bloomberg Intelligence, объём глобального рынка технологий генеративного искусственного интеллекта достиг приблизительно \$40 млрд. Это на 75 % больше показателя за 2021 г., когда затраты в соответствующем сегменте оценивались в \$23 млрд. Эксперты также прогнозируют, что к 2030 г. интеграция искусственного интеллекта добавит \$15,7 трлн к объёму глобального рынка товаров и услуг<sup>2</sup>. Проникновение новых методов искусственного интеллекта повлечёт за собой усиление трансфор-

<sup>1</sup> State of Agile 16th (2022) [Электронный ресурс]. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA16.pdf> (дата обращения: 17.06.2023).

<sup>2</sup> Искусственный интеллект (мировой рынок) [Электронный ресурс]. URL: <https://www.tadviser.ru/index.php4> (дата обращения: 19.08.2023).

магии бизнеса и общества, как подчёркивает исследование Gartner<sup>1</sup>. Ожидается, что предварительное обучение, диалоговые агенты и генеративный искусственный интеллект улучшат производительность труда и творческие процессы, открывая новые горизонты для инноваций. В связи с этим специалистам в области управления проектами потребуется глубокое понимание различных методологий и подходов, чтобы успешно реализовать проекты и достигать поставленных целей. Так, Agile-методология может способствовать гибкости и адаптивности, стать мощным инструментом для эффективного управления проектами в условиях перемен и неопределенности. Она позволяет компаниям быстро реагировать на изменения, внедрять инновации и подстраиваться под новые требования рынка<sup>2</sup>.

Согласно отчёту 16-опросу State of Agile компании Digital AI, показатель использования методологии Agile остаётся на уровне 80% (рис. 1).



**Рис. 1 / Fig. 1.** Тенденции внедрения гибкой методологии с течением времени (2022 г.) / Trends in the implementation of Agile methodology over time (2022)

*Источник:* State of Agile 16<sup>th</sup> (2022) [Электронный ресурс].

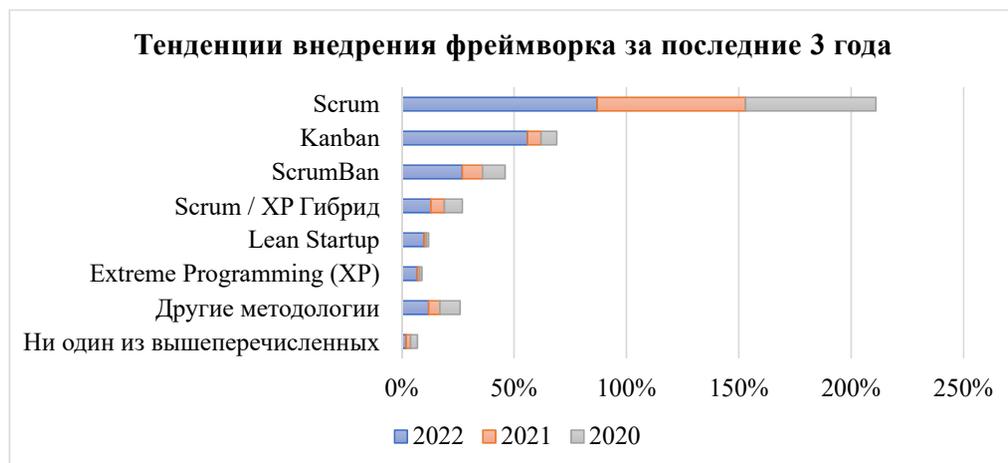
URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA16.pdf> (дата обращения: 17.06.2023).

В разрезе использования методологии Agile за последние 3 года проведения опроса Scrum по-прежнему занимает лидирующую позицию, увеличиваясь с 58% в 14-м опросе State of Agile до 87% в текущем опросе. Использование Kanban взлетело с 7% в 14-м опросе до 56% в текущем опросе. Применение Scrumban умеренно выросло с 10% в 14-м опросе до 27% в текущем опросе. Метод итеративной разработки также вырос с 4% в 14-м опросе до 20% в текущем опросе (рис. 2)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Gartner Places Generative AI on the Peak of Inflated Expectations on the 2023 Hype Cycle for Emerging Technologies: Press Release. 2023 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2023-08-16-gartner-places-generative-ai-on-the-peak-of-inflated-expectations-on-the-2023-hype-cycle-for-emerging-technologies> (дата обращения: 19.08.2023).

<sup>2</sup> Искусственный интеллект (мировой рынок) [Электронный ресурс]. 2022. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный\\_интеллект\\_\(мировой\\_рынок\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Искусственный_интеллект_(мировой_рынок)) (дата обращения: 27.08.2023).

<sup>3</sup> State of Agile 14<sup>th</sup> (2020) [Электронный ресурс]. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA14.pdf> (дата обращения: 17.05.2023).



**Рис. 2 / Fig. 2.** Тенденции внедрения фреймворка за последние 3 года /  
Trends in implementing the framework over the last 3 years

*Источник:* State of Agile 14<sup>th</sup> (2020) [Электронный ресурс]. URL: <https://info.digital.ai/rs/981-LQX-968/images/SOA14.pdf> (дата обращения: 17.05.2023).

Успех проектов, будь то в сфере бизнеса, образования, создания новых технологий и других сферах, во многом зависит от используемых методологий и подходов. Управление проектами, по своей сути, представляет собой согласование задач, ресурсов, сроков для достижения определённого результата. На достижение желаемых результатов могут влиять разные факторы. Однако специалисты в области управления проектами, скорее всего, редко задумываются, какие философские парадигмы лежат в основе проектных методологий, и как можно учитывать философские аспекты этих методологий для того, чтобы принимать обоснованные решения и повысить эффективность управления ими в целом. За последние годы растёт количество научных публикаций, в которых утверждается, что исследователи в области менеджмента, студенты, изучающие его, и практикующие менеджеры могут извлечь пользу из знаний в области философии, анализируя управленческие подходы сквозь призму философских парадигм [17]. Управляющим рекомендуется изучать философию, потому что она формирует понимание сложности управленческой жизни и совершенствует навыки критического мышления [15].

Актуальность темы подчёркивается необходимостью адаптации методологий управления проектами к современным вызовам и условиям [1]. В быстро меняющемся мире, где технологический прогресс, глобализация и рост конкуренции ставят перед организациями новые сложные задачи, философские основания методологий могут предоставлять интерес и выступать ключевыми инсайтами для их решения. Разбираясь в философских принципах различных методологий, специалисты могут глубже понять, как эти подходы помогают адаптироваться к вызовам, таким как быстрое внедрение технологий, неопределённость рынка и необходимость быстрой реакции на изменения.

Цель данной работы – провести сравнительный анализ философских оснований каскадных и гибких методологий управления проектами и показать влияние философских парадигм на формирование подходов к управлению проектами. Важно

подчеркнуть, что реализация заявленной цели позволит лучше понять принципы и ценности, стоящие за различными проектными методологиями.

Для определения актуальности и научной значимости поднимаемой темы, а также ответа на поставленный исследовательский вопрос – какие философские парадигмы лежат в основе проектных методологий, – был проведён обзор научной литературы, включая некоторые классические и современные работы в области управления проектами, философии и методологии науки.

Так, к ключевым классическим работам, в которых можно обнаружить корни философских оснований методологий управления проектами, можно отнести работы К. Р. Поппера, Т. С. Куна, Л. Витгенштейна и других философов. Надо сказать, что эти философы не напрямую связаны с управлением проектами, но их идеи и концепции могут быть применены для анализа философских оснований методологий управления проектами. Так, К. Поппер – известный философ науки, чьи основные идеи лежат в основе критического рационализма, в работе «Логика и рост научного знания» разрабатывает концепцию фальсификации как основного метода научного познания. Его идеи могут быть актуальны для понимания философских оснований эволюции методологий управления проектами, поскольку они ставят вопрос о критическом подходе к принципам и методам управления, что имеет значение для разработки и совершенствования методологий в этой области [13]. Другой известный учёный Т. Кун, автор знаменитой книги «Структура научных революций» вводит понятие «парадигма» и описывает процесс замены одной научной парадигмы другой. Данная работа Куна показывает, как научные идеи и подходы могут меняться под влиянием новых парадигм и социально-исторических условий [9]. Л. Витгенштейн, философ и автор таких работ, как «Логико-философский трактат» и «Философские исследования», затрагивает проблемы языка, логики и пределов нашего познания. Он акцентирует внимание на важности языка для формирования наших представлений о мире и на том, как разные понимания языка могут влиять на способы мышления и действия. В контексте изучения философии управления проектами идеи Витгенштейна могут помочь осознать роль языка и коммуникации в формировании и развитии различных методологий управления проектами, а также влияния на практику их применения [2; 3]. Наряду с вышеобозначенными учёными стоит упомянуть работы представителей философии прагматизма, таких как Дж. Дьюи, Ч. С. Пирс и У. Джеймс, которые, можно сказать, также оказали влияние на формирование подхода к управлению проектами, основанного на практической значимости и результативности<sup>1</sup>. Дж. Дьюи, американский философ, психолог и педагог, один из основателей прагматизма в работах «Демократия и образование», «Экспериментальный идеализм» и «Логика: теория расследования», рассматривает понимание знания как результат активного взаимодействия с окружающим миром. Его идеи о прагматичном подходе к знанию и обучению могут быть применимы к философскому контексту эволюции методологий управления проектами, т. к. они подчёркивают практическую значимость принципов и методов управления и акцентируют внимание на важности опыта и экспериментирования [4]. Другой основоположник прагматизма и семиотики американский философ Ч. Пирс в работах «Коллекция научных статей» и «Как сделать наши идеи ясными» разрабатывает свою теорию знаков и размышляет о прагматическом аспекте познания. Понимание прагматического подхода к знанию, пред-

<sup>1</sup> Американский прагматизм: забвение или возрождение [Электронный ресурс]. URL: <https://www.hse.ru/news/science/3277256.html> (дата обращения: 20.04.2023).

ложенное Пирсом, может представлять особый интерес для совершенствования современных подходов к управлению проектами [11].

Исследователи Д. Сазерленд и К. Швабер акцентируют внимание на сравнительном анализе каскадных и гибких методологий, их преимуществах и недостатках, а также на адаптации этих методологий к различным ситуациям и условиям. В своих работах они рассматривают основные принципы и методы управления проектами, а также описывают различные подходы и инструменты, которые можно применить для эффективного планирования и контроля проектов [16]. Так, К. Швабер, один из основателей Agile и Scrum, описывает их ключевые принципы и практики, объясняя, как они могут помочь повысить гибкость, адаптивность и эффективность управления проектами и привести к значительному повышению производительности и успешности проектов [23].

Таким образом, проведённый обзор литературы позволил выявить подходы в изучении философского контекста методологий управления проектами. Перейдем к общему обзору методологий управления проектами.

### **Общий обзор методологий управления проектами**

Методология управления проектами – это система принципов, методов, практик и процедур, применяемая для эффективного и успешного выполнения проектов. Методологии управления проектами служат основой для организации и контроля всех аспектов проекта, включая определение целей, планирование ресурсов, распределение задач, мониторинг выполнения и оценку результатов [19]. Они также являются инструментом для управления рисками, изменениями и обеспечения качества в проектах<sup>1</sup>.

Классические подходы к управлению проектами включают в себя теорию управления, PERT и СРМ.

Классические подходы к управлению проектами возникли на ранних этапах развития управления проектами и заложили основу для современных методологий. Некоторые из наиболее известных классических подходов включают в себя теорию управления. Теория управления представляет собой набор принципов и практик, используемых для определения целей, планирования, организации, координации и контроля ресурсов и процессов в проектах. Так, примером использования теории управления на практике является разработка стратегии развития компании и планов действий для достижения целей [8]. Теория управления фокусируется на разработке общих принципов и методов для эффективного управления организацией и её ресурсами.

PERT (Program Evaluation and Review Technique) – это статистический метод, используемый для анализа и оценки временных рамок и ресурсов, необходимых для выполнения проекта. Например, компания, занимающаяся строительством, может использовать PERT для определения оптимального пути выполнения различных строительных задач и оценки вероятности выполнения проекта в срок.

СРМ (Critical Path Method) – это метод определения наиболее длительного пути выполнения проекта, позволяющий определить критический путь и точки риска. Примером использования СРМ может служить проект по разработке нового программного продукта, где менеджер проекта определяет критический путь, чтобы сфокусироваться на задачах, которые наиболее существенно влияют на сроки выполнения проекта.

<sup>1</sup> PMI. A Guide to the Project Management Body of Knowledge. 6<sup>th</sup> ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2017. 537 p.

Можно сказать, что PERT и СРМ являются инструментами планирования и контроля проектов, которые помогают управляющим определить оптимальные пути и сроки для выполнения проектов. Эти методы основаны на предположении, что проекты можно разбить на чётко определенные этапы и задачи, которые должны быть выполнены в определённом порядке и в соответствии с заранее установленными требованиями и ограничениями.

Все приведённые классические подходы управления проектами представляют собой важные инструменты и методы, которые используются в различных организациях для успешного выполнения проектов. Следует отметить, что они заложили основу для развития современных методологий управления проектами, таких как каскадная и гибкая методологии.

С точки зрения философского контекста, классические методологии управления проектами коренятся в реалистической парадигме, которая придаёт важное значение планированию, контролю и анализу. Они также опираются на позитивистский подход к науке, считая, что объективное знание можно получить путём изучения фактов и закономерностей.

Отдельно стоит рассмотреть философские корни каскадной методологии (также известной как Waterfall), поскольку она является одной из классических и широко используемых методологий управления проектами. Основные принципы каскадной методологии заключаются в последовательном выполнении фаз проекта, строгом планировании и контроле, а также ясном определении требований и ожиданий на каждом этапе [7].

Примером применения каскадной методологии в организациях может выступать разработка программного обеспечения. В этом случае каскадная методология используется для разработки программного продукта, когда требования к продукту ясны, и изменения в процессе разработки минимальны. Проект разбивается на последовательные этапы, такие как анализ требований, проектирование, кодирование, тестирование и внедрение.

В сравнении с другими подходами, каскадная методология предполагает более строгую структуру и контроль над процессами, что может обеспечить довольно высокую предсказуемость и надёжность проекта. Однако она может быть менее гибкой и адаптивной к изменениям, что может затруднить реализацию сложных и динамичных проектов.

Каскадная методология становится эффективной в определённых условиях, когда требования к проекту ясны, а в процессе реализации происходит минимум изменений. Однако организации должны учитывать возможные ограничения и недостатки этого подхода, такие как недостаточная гибкость и адаптивность к изменениям, а также потенциально большие затраты на корректировку ошибок и изменений на поздних этапах проекта.

Наряду с каскадными методологиями проектов существуют гибкие методологии, которые представляют альтернативу традиционным подходам.

### **Гибкие методологии (Agile, Scrum, Lean и другие) и их ключевые особенности**

Гибкие методологии управления проектами, такие как Agile, Scrum и Lean были разработаны для обеспечения большей адаптивности и эффективности при управлении проектами, особенно в условиях быстро меняющихся рынков и технологий [5].

Agile-методология основана на итеративном и инкрементном подходе к разработке и управлению проектами. Она акцентирует внимание на сотрудничестве

между членами команды, гибкости и быстром принятии решений [6]. Основные принципы Agile описаны в «Манифесте гибкой разработки программного обеспечения» [20]. Примером применения Agile может служить компания Spotify, которая использует Agile для управления разработкой своего программного обеспечения и создания новых функций для пользователей.

Scrum – один из наиболее популярных фреймворков Agile, он представляет собой итеративный и инкрементный подход к управлению проектами [12]. Основными элементами Scrum являются роли (Product Owner, Scrum Master, команда разработки), артефакты (Product Backlog, Sprint Backlog, инкремент) и события (Sprint Planning, Daily Scrum, Sprint Review, Sprint Retrospective). Например, компания LEGO использует Scrum для управления разработкой своих продуктов и обеспечения высокого качества и инноваций.

Lean-методология, изначально разработанная для автомобильной промышленности в Японии, стремится к оптимизации процессов, устранению потерь и непрерывному совершенствованию. В управлении проектами Lean фокусируется на том, чтобы доставить максимальную ценность клиенту с минимальными затратами ресурсов. Примером применения Lean в управлении проектами может служить компания Toyota, которая использует эту методологию для оптимизации своих процессов и повышения эффективности производства.

В целом гибкие методологии управления проектами обеспечивают большую адаптивность, гибкость и эффективность, что позволяет успешно справляться с проектами в условиях быстро меняющихся требований и технологий. Эти методологии ставят во главу угла взаимодействие между людьми, их способность адаптироваться к изменениям и реализацию ценностно-ориентированного подхода к клиенту.

Ключевые особенности гибких методологий, таких как Agile, Scrum и Lean, заключаются в следующем:

- итеративный и инкрементный подход к управлению проектами;
- сотрудничество и коммуникация между членами команды и заинтересованными сторонами;
- гибкость и адаптивность к изменениям;
- фокус на ценностно-ориентированный подход к клиенту;
- непрерывное совершенствование процессов и результатов проекта [10].

Таким образом, гибкие методологии управления проектами предлагают инновационные и эффективные способы реализации проектов в условиях сложности и неопределённости современного мира.

Рассмотрим философские парадигмы и их влияние на развитие методологий управления проектами.

### **Прагматизм как философская парадигма и его влияние на развитие методологий управления проектами**

Прагматизм – философское направление, возникшее в конце XIX в., которое акцентирует внимание на практической значимости идеи и на её способности приносить пользу в реальном мире [18]. Можно сказать, что в контексте управления проектами прагматизм предлагает ориентацию на результаты, эффективность и практичность. Это подразумевает, что методологии управления проектами должны быть гибкими, адаптируемыми к изменяющимся условиям и обстоятельствам, а также ориентированными на достижение конкретных целей и результатов.

Пример прагматического подхода к управлению проектами можно найти в гибких методологиях, таких как Agile и Scrum. В этих подходах, вместо строгого следования заранее определённым плану, команды управления проектами используют инкрементные и итеративные процессы, позволяющие быстро адаптироваться к изменениям и улучшать проект по ходу его выполнения. Такой подход акцентирует внимание на достижении конкретных результатов и удовлетворении потребностей заказчика, что является ключевым принципом прагматизма.

Согласно Дьюи, важным аспектом прагматизма является также уважение к разнообразию и индивидуальности. В контексте управления проектами это означает признание того, что различные проекты могут требовать разных подходов и методологий, и нет универсального решения, которое было бы оптимальным для всех ситуаций. Прагматический подход к выбору методологии управления проектами предполагает, что менеджеры должны оценивать каждый проект индивидуально и выбирать тот подход, который наилучшим образом соответствует специфике проекта и его целям.

Можно сказать, что прагматизм повлиял на развитие методологий управления проектами следующим образом:

- ориентация на результаты: под влиянием прагматизма методологии управления проектами стали сосредотачиваться на достижении конкретных результатов, вместо соблюдения жёстких процедур и правил. Это привело к разработке гибких методологий, таких как Agile и Scrum, которые акцентируют внимание на непрерывной интеграции и быстром реагировании на изменения [21]. Например, в Scrum команды работают в коротких итерациях, чтобы оперативно выпускать рабочие версии продукта и получать обратную связь от заказчика;

- адаптивность и гибкость: прагматизм подчёркивает важность адаптации к изменяющимся условиям и потребностям проекта. Это привело к созданию гибких и адаптивных методологий, например, Kanban, который позволяет командам легко менять приоритеты и принимать решения на основе текущей ситуации [14];

- коллаборация и командная работа: прагматизм акцентирует внимание на взаимодействии и сотрудничестве между участниками проекта, признаёт и ценит различные точки зрения и подходы к решению проблем. Это способствовало созданию методологий, которые подчёркивают важность командной работы и обмена информацией, сотрудничества и принятия различных точек зрения для выработки комплексных и эффективных решений, таких как Scrum и XP (Extreme Programming);

- итеративный и инкрементный подходы: влияние прагматизма привело к разработке методологий, которые предполагают итеративный и инкрементный подход к управлению проектами. Прагматизм, особенно в том виде, в каком его рассматривали Джеймс и Дьюи, делает большой акцент на практических и функциональных аспектах знания. Это означает, что идеи и концепции следует оценивать по их полезности и практичности. Итеративный и инкрементный подходы фокусируются на практических решениях и ставят во главу угла достижение практико-ориентированных результатов. Ещё можно сказать, что прагматизм выступает за проверку идей с помощью опыта и экспериментов. В свою очередь, итеративный и инкрементный подходы уделяют особое внимание тестированию и валидации на протяжении всего жизненного цикла проекта, в соответствии с прагматическим представлением о том, что идеи и подходы должны проверяться эмпирическими средствами;

- непрерывное обучение и рефлексия: под влиянием прагматической философии методологии управления проектами стали уделять больше внимания процессу

непрерывного обучения и рефлексии [24]. Идея философии прагматизма, предполагающая постоянное обучение, часто ассоциируется с понятием «фаллибилизм». Фаллибилизм является центральным принципом прагматизма и предполагает, что человеческое знание по своей сути подвержено ошибкам (Пирс). Данная позиция подчёркивает идею о том, что наши убеждения, знания никогда не бывают абсолютно определёнными или фиксированными и подлежат пересмотру и совершенствованию по мере того, как мы учимся на собственном опыте и получаем новую информацию.

Таким образом, прагматизм оказал значительное влияние на развитие методологий управления проектами, привнося в них акцент на адаптивность, гибкость, командную работу, итеративный подход и непрерывное обучение. Эти принципы позволили создать более эффективные и реалистичные подходы к управлению проектами, которые лучше соответствуют сложным и динамичным условиям современного бизнеса.

### **Реализм как направление философской мысли и его влияние на развитие методологий управления проектами**

Реализм – философская парадигма, которая утверждает, что существует объективная реальность, независимая от наших представлений и восприятий. Реализм подразумевает признание существования законов, принципов и структур, которые определяют ход процессов и явлений в мире. В контексте управления проектами реализм оказал значительное влияние на формирование методологий и подходов, направленных на достижение результатов, основанных на объективных законах и реальных данных.

Прежде чем перейти к анализу основных аспектов, на которые оказал влияние реализм в контексте методологий управления проектами, стоит подчеркнуть, что его принципы и подходы формируют основу для ряда традиционных и классических методик. Рассмотрим каждый из этих аспектов подробнее:

#### **1. Основы классических методологий**

Реализм лежит в основе классических методологий управления проектами, таких как PERT (Program Evaluation and Review Technique) и CPM (Critical Path Method). Названные методологии основаны на планировании, контроле и оценке проектов с помощью объективных данных и критериев. Они стремятся выявить и использовать определённые закономерности и зависимости в процессе управления проектами для достижения оптимальных результатов.

#### **2. Ценность реалистичного планирования**

Применение реализма в управлении проектами подчёркивает значимость планирования и оценки рисков. Реалистичное планирование требует от проектных менеджеров учёта всех факторов, которые могут повлиять на результаты проекта, и использования реальных данных для определения ресурсов, сроков и бюджета. Это позволяет предотвратить нереалистичные ожидания и принять своевременные корректировки при возникновении проблем [22].

#### **3. Объективный контроль качества**

Реализм в управлении проектами проявляется в фокусе на объективный контроль качества. Он предполагает разработку и применение чётких и измеримых критериев для оценки качества проектных результатов, что позволяет точно определить степень соответствия полученных результатов заявленным требованиям.

#### 4. Ориентация на результат и анализ данных

Реалистичный подход к управлению проектами требует ориентации на результат и анализ данных. Проектные менеджеры, использующие реалистичные методологии, стремятся к обоснованным решениям, основанным на доказательствах и анализе данных. Важным компонентом таких методологий являются сбор, обработка и интерпретация данных для определения ключевых показателей проекта и улучшения процессов управления.

#### 5. Фокус на долгосрочных стратегиях

Реализм стимулирует разработку долгосрочных стратегий и целей для проектов. Реалистичный подход к управлению проектами подразумевает принятие решений, которые соответствуют долгосрочным интересам организации и участников проекта. Такой подход способствует формированию более устойчивых и адаптивных проектных организаций, способных справляться с изменениями и неожиданными ситуациями.

Таким образом, реализм как философская парадигма оказал значительное влияние на развитие методологий управления проектами. Он привёл к формированию классических методологий, основанных на объективной реальности и реалистичном планировании.

В целом хочется отметить, что философские парадигмы, такие как прагматизм и реализм помогли сформировать основные принципы и ценности, лежащие в основе современных подходов к управлению проектами: гибкость, адаптивность, ориентация на результат, инкрементное развитие и непрерывное обучение. Можно сказать, что данные философские концепции обеспечили основу для появления и обоснования инноваций в области управления проектами, позволяя организациям адаптироваться к изменяющимся условиям и повышать свою эффективность.

### **Сравнительный анализ философских оснований каскадных и гибких методологий управления проектами**

Для того чтобы лучше определить суть каскадных и гибких методологий управления проектами, обратимся к их философским основаниям, которые определяют принципы и практики, применяемые в рамках каждой из них. Это поможет выявить ключевые аспекты и подходы, используемые в разных методологиях, и обеспечит более глубокое понимание их сущности и применения. В табл. 1 представлено сравнение философских оснований и ключевых аспектов каскадной и гибких методологий управления проектами. Предложенная нами форма подачи материала позволит более наглядно сопоставить различия между этими методологиями.

Сравнивая философские основания каскадных и гибких методологий управления проектами, следует сделать вывод, что они имеют разные подходы к пониманию и решению проблем, связанных с реализацией проектов. Каскадная методология основана на реалистическом и детерминистском подходах, что предполагает строгое следование плану, разработанному на начальном этапе, и большую формализацию процессов и документации. Это может быть эффективным в случаях, когда проекты имеют чёткие требования и мало переменных, которые могут измениться в процессе выполнения. Однако в условиях растущей сложности проектов такой подход может оказаться слишком жёстким и неадаптивным. В свою очередь, гибкие методологии предлагают итеративный и адаптивный подходы, основанные на принципах прагматизма, эмпирического подхода и акценте на сотрудничестве между участниками проекта. Указанные черты позволяет проектным командам быстрее реагировать на изменения и адаптироваться к новым условиям и требованиям заказчика.

Таблица 1 / Table 1

### Сравнительные характеристики проектных методологий / Comparative characteristics of project methodologies

Характеристики	Каскадные технологии	Гибкие технологии
Суть технологии	Каскадная методология основана на предположении, что проекты могут быть чётко спланированы, и изменения в процессе реализации проекта будут минимальными. Каскадная методология организует проект в виде последовательных фаз, каждая из которых завершается перед началом следующей	Гибкие методологии (Agile и Scrum) предполагают, что проекты изменчивы, и поэтому они должны быть организованы итеративно, с возможностью адаптации к изменяющимся требованиям и условиям. Гибкие методологии подчёркивают важность людей и сотрудничества между ними в успешной реализации проекта
Принципы	Детерминизм и предсказуемость. Линейность и последовательность	Итеративность и адаптивность. Центрирование на людях и взаимодействии
Доминирующая философская концепция	Детерминизм и реализм	Прагматизм
Проявление философского основания	Отражает философский подход детерминизма, который полагает, что все события и явления определены заранее и могут быть предсказаны	Философский подход адаптивности и итеративности предполагает принятие неопределённости и готовность к изменениям в процессе реализации проекта. Кроме того, философский подход учитывает, что взаимодействие между участниками проекта имеет решающее значение для его успешного завершения
Подход к планированию и выполнению	Строгое планирование и последовательное выполнение этапов проекта	Адаптивное планирование, итеративное выполнение.
Отношение к изменениям	Минимизация изменений, уверенность в предсказуемости проекта	Принятие изменений, готовность к адаптации и корректировке
Отношение к формализации процессов	Большая формализация, строгая структура	Гибкая структура, сотрудничество между участниками проекта
Влияние на выбор подхода к проекту	Подходит для проектов с четкими требованиями и стабильными условиями	Подходит для проектов с изменчивыми требованиями

*Источник:* составлено автором.

Важно отметить, что две обозначенные методологии не являются взаимоисключающими и могут быть использованы совместно или гибко адаптированы для разных типов проектов. Некоторые проекты могут выиграть от комбинированного подхода, в котором строгая последовательность и формализация процессов каскадной методологии применяются на определённых этапах, а гибкие методологии используются для адаптации к изменениям и улучшения процессов.

Таким образом, сравнительный анализ философских оснований каскадных и гибких методологий управления проектами показывает, что обе методологии име-

ют свои особенности, которые зависят от специфики проектов и контекста их реализации. Выбор подходящей методологии должен опираться на анализ ситуации, реальных условий и потребностей проекта.

### Заключение

Философский контекст каскадных и гибких методологий управления проектами имеет существенное значение для определения наиболее подходящего подхода к управлению проектами. Он определяет основные принципы, ценности и предпосылки, на которых строятся эти методологии, и влияет на их эффективность в различных ситуациях.

В целом ключевые различия между философскими основаниями каскадных и гибких методологий возможно резюмировать следующим образом:

1. Каскадные методологии придерживаются реалистического и детерминистского подхода, предполагающего строгое планирование и выполнение этапов проекта.

2. Гибкие методологии основаны на прагматизме, итеративности и эмпирическом подходе, что позволяет адаптироваться к изменениям и улучшать процессы в ходе выполнения проекта.

3. Каскадные методологии требуют более жёсткой структуры, разделения ролей и большой формализации процессов и документации, что может быть полезно для проектов с чёткими требованиями и малым количеством переменных.

4. Гибкие методологии фокусируются на людях, сотрудничестве и прозрачности, что позволяет быстрее реагировать на изменения, лучше понимать потребности заказчика и снижать риски, связанные с коммуникацией и недопониманием.

Стоит отметить, что проведённая работа позволила нам определить пробелы и перспективы для дальнейшего исследования данной проблематики.

Среди малоисследованных областей науки, которые могут стать предметом дальнейших исследований выделим следующие:

– изучение междисциплинарных связей между философией управления проектами и другими дисциплинами, такими как социология, психология, экономика и т. д. Это позволит получить более глубокое понимание факторов, определяющих эффективность различных методологий управления проектами;

– изучение проблемы адаптации и интеграции различных методологий управления проектами в условиях необходимости решения сложных и междисциплинарных задач;

– разработка методологических подходов и инструментов, позволяющих оценить эффективность применения различных философских парадигм и методологий управления проектами с точки зрения достижения целей проекта, удовлетворения потребностей заказчиков и участников проекта, а также устойчивого развития организаций.

В результате проделанной работы следует сделать ключевой вывод о том, что понимание философских оснований методологий управления проектами может стать важным фактором для выбора наиболее соответствующего подхода к управлению конкретным проектом. Учёт философских аспектов этих методологий может помочь менеджерам проектов принимать обоснованные решения и повысить эффективность управления проектами в целом.

*Статья поступила в редакцию 13.11.2023.*

## ЛИТЕРАТУРА

1. Артамошкина А. А., Сычева С. М., Халимон Е. А. Методы и инструменты проектного управления, используемые в производственных организациях // Вестник Государственного университета управления. 2023. № 2. С. 5–12.
2. Витгенштейн Л. Философские исследования. М.: АСТ, 2018. 352 с.
3. Витгенштейн Л. Логико-философский трактат. М.: АСТ, 2020. 160 с.
4. Дьюи Д. Демократия и образование. М.: Педагогика-пресс, 2000. 382 с.
5. Зайцева И. А., Ебата В. Ш., Ковбаса Н. А. Практика применения методологий Agile, Scrum в ИТ-проектах // Индустриальная экономика. 2021. № 1. С. 62–69.
6. Карделов Н. В., Шаховская Л. С. Сравнительный анализ применения Agile подходов и технологий в России и мире // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2023. № 2. С. 194–199.
7. Костриков В. В. Применение каскадной модели и гибких методологий при разработке программных продуктов // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. 2022. № 9. С. 171–173.
8. Кровяков П. М. Анализ и оценка ключевых методов управления ИТ-проектами // Инновации и инвестиции. 2023. № 2. С. 282–284.
9. Кун Т. Структура научных революций. М.: Прогресс, 1970. 292 с.
10. Мухамадеева Р. М., Шубина Ю. С., Мансурова К. А. История развития гибких методологий проектного управления и обзор их предшественников // Научные известия. 2022. № 28. С. 364–367.
11. Пирс Ч. С. Логические основания теории знаков. СПб.: Алетейя, 2000. 349 с.
12. Поддубная М. Н., Ичмелян И. Ф. Особенности внедрения методологии Scrum в процесс управления проектами компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5–2 (99). С. 210–216.
13. Поппер К. Логика научного исследования. М.: Республика, 2005. 447 с.
14. Anderson D. J. Kanban: successful evolutionary change for your technology business. Sequim, WA: Blue Hole Press, 2010. 278 p.
15. Chia R., Morgan S. Educating the philosopher-manager // Management learning. 1996. № 27. P. 37–64.
16. Cobb C. G. The project manager's guide to mastering agile: principles and practices for an adaptive approach // PM World Journal. 2015. Vol. 4. Iss. 9. 403 p.
17. Joullie J. E. The philosophical foundations of management thought // Academy of Management Learning & Education. 2016. Vol. 15. № 1. P. 157–179.
18. Kloppenberg J. T. Pragmatism: an old name for some new ways of thinking // Organization of American Historians. 1996. Vol. 83. № 1. P. 100–138.
19. Kerzner H. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. New York: John Wiley & Sons, 2009. 1094 p.
20. Manifesto for Agile software development [Электронный ресурс] / К. Beck, М. Beedle, А. van Bennekum, et. al. [2001]. URL: <https://agilemanifesto.org> (дата обращения: 12.04.2023).
21. Poppendieck M., Poppendieck T. Lean software development: An Agile toolkit. Addison-Wesley Professional, 2003. 240 p.
22. Russell B. The problems of philosophy. New York: H. Holt, 1912. 272 p.
23. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide, 2020 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> (дата обращения: 02.04.2023).
24. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York: Doubleday/Currency, 1990. 440 p.

## REFERENCES

1. Artamoshkina A. A., Sycheva S. M., Halimon E. A. [Methods and tools of project management used in industrial organizations]. In: *Vestnik Gosudarstvennogo universiteta upravleniia* [Bulletin of State University of Management], 2023, no. 2, pp. 5–12.
2. Wittgenstein L. *Filosofskie issledovaniia* [Philosophical research]. Moscow, AST Publ., 2018. 352 p.
3. Wittgenstein L. *Logiko-filosofskii traktat* [Logical and philosophical treatise]. Moscow, AST Publ., 2020. 160 p.
4. Dewey D. *Demokratiia i obrazovanie* [Democracy and education]. Moscow, Pedagogika-press Publ., 2000. 382 p.
5. Zaitseva I. A., Ebata V. Sh., Kovbasa N. A. [The practice of using Agile, Scrum methodologies in IT projects]. In: *Industrialnaia ekonomika* [Industrial Economics], 2021, no. 1, pp. 62–69.
6. Kardelov N. V., Shakhovskaya L. S. [Comparative analysis of the application of Agile approaches and technologies in Russia and the world]. In: *Vestnik Iuzhno-Uralskogo gosudarstvennogo universiteta. Serii: Ekonomika i menedzhment* [Bulletin of South Ural State University. Series: Economics and Management], 2023, no. 2, pp. 194–199.
7. Kostrikov V. V. [Application of the cascade model and flexible methodologies in the development of software products]. In: *Izvestiia Tul'skogo gosudarstvennogo universiteta. Tekhnicheskie nauki* [Bulletin of Tula State University. Technical sciences], 2022, no. 9, pp. 171–173.
8. Kroyakov P. M. [Analysis and evaluation of key methods of IT project management]. In: *Innovatsii i investitsii* [Innovations and Investments], 2023, no. 2, pp. 282–284.
9. Kuhn T. *Struktura nauchnykh revoliutsii* [The structure of scientific revolutions]. Moscow, Progress Publ., 1970. 292 p.
10. Mukhamadeeva R. M., Shubina Y. S., Mansurova K. A. [The history of the development of flexible project management methodologies and a review of their predecessors]. In: *Nauchnye izvestiia* [Scientific News], 2022, no. 28, pp. 364–367.
11. Pierce C. S. *Logicheskie osnovaniia teorii znakov* [Logical foundations of the theory of signs]. S. Petersburg, Aleteya Publ., 2000. 349 p.
12. Poddubnaya M. N., Ichmelyan I. F. [Features of the implementation of Scrum methodology in the company's project management process]. In: *Ekonomika i biznes: teoriia i praktika* [Economics and Business: theory and practice], 2023, no. 5–2 (99), pp. 210–216.
13. Popper K. *Logika nauchnogo issledovaniia* [Logic of scientific research]. Moscow, Republica Publ., 2005. 447 p.
14. Anderson D. J. *Kanban: successful evolutionary change for your technology business*. Sequim, WA, Blue Hole Press, 2010. 278 p.
15. Chia R., Morgan S. Educating the philosopher-manager. In: *Management learning*, 1996, no. 27, pp. 37–64.
16. Cobb C. G. The project manager's guide to mastering agile: principles and practices for an adaptive approach. In: *PM World Journal*, 2015, vol. 4, iss. 9. 403 p.
17. Joullie J. E. The philosophical foundations of management thought. In: *Academy of Management Learning & Education*, 2016, vol. 15, no. 1, pp. 157–179.
18. Kloppenberg J. T. Pragmatism: an old name for some new ways of thinking. In: *Organization of American Historians*, 1996, vol. 83, no. 1, pp. 100–138.
19. Kerzner H. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York, John Wiley & Sons, 2009. 1094 p.
20. Manifesto for Agile software development / K. Beck, M. Beedle, A. van Bennekum, 2001. URL: <https://agilemanifesto.org/> (accessed: 12.04.2023).
21. Poppendieck M., Poppendieck T. *Lean software development: An Agile toolkit*. Addison-Wesley Professional, 2003. 240 p.

22. Russell B. The problems of philosophy. New York, N. Holt, 1912. 272 p.
23. Schwaber K., Sutherland J. The Scrum Guide, 2020. URL: <https://www.scrumguides.org/scrum-guide.html> (accessed: 02.04.2023).
24. Senge P. M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. New York, Doubleday/Currency, 1990. 440 p.

---

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ

Чернобай Артем Владимирович – аспирант кафедры менеджмента Сибирского института управления (Филиал РАНХиГС);  
e-mail: achernobay-15@edu.ranepa.ru

#### INFORMATION ABOUT THE AUTHOR

Artem V. Chernobay – Postgraduate Student, Department of Management, The Siberian Institute of Management (RANEPA branch);  
e-mail: achernobay-15@edu.ranepa.ru

---

#### ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Чернобай А. В. Генезис проектных методологий: влияние философских парадигм на формирование подходов к управлению проектами // Вестник Государственного университета просвещения. Серия: Экономика. 2024. № 1. С. 18–33.  
DOI: 10.18384/2949-5024-2024-1-18-33

#### FOR CITATION

Chernobay A. V. The genesis of project methodologies: the impact of philosophical paradigms on the formation of approaches to project management. In: *Bulletin of State University of Education. Series: Economics*, 2024, no. 1, pp. 18–33.  
DOI: 10.18384/2949-5024-2024-1-18-33