

# Роль AI в современном проектном управлении

Бережных М.В., Гвоздь А.А.

Традиционные стратегии управления проектами нередко оказываются неэффективными при нарастающей сложности и быстроте изменений задач, что может привести к срывам сроков, превышению бюджета и неспособности оперативно реагировать на трансформации. Данная статья посвящена исследованию управления проектами под воздействием искусственного интеллекта (ИИ), с особым акцентом на возможностях генеративного ИИ (GenAI). В ней анализируется переход от классических систем планирования к современным AI-решениям, которые способны не только оптимизировать процессы, но и генерировать инновационные решения. Статья акцентирует внимание на эволюции от традиционных подходов к гибридным моделям, иллюстрируя это реальными примерами компаний. Также рассматриваются перспективы развития технологий, включая создание цифровых двойников проектов. Данный материал будет полезен руководителям проектов и экспертам, интересующимся цифровой трансформацией в области управления.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

Бережных М.В., Гвоздь А.А. Роль AI в современном проектном управлении // Дискуссия. – 2025. – № 7(140). – С. 216–220.

ГОСТ 7.1-2003

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Управление проектами, искусственный интеллект, генеративный искусственный интеллект, chatgpt, цифровая трансформация, автоматизация, гибридные методологии, бюджет, риски.

# The role of AI in modern project management

Bereznykh M.V., Gvozd A.A.

Traditional project management strategies often prove ineffective in the face of increasing complexity and rapid change in tasks, which can lead to missed deadlines, budget overruns, and failure to respond quickly to transformations. This article explores project management under the influence of artificial intelligence (AI), with a special emphasis on the capabilities of generative AI (GenAI). It analyzes the transition from classic planning systems to modern AI solutions that are capable of not only optimizing processes but also generating innovative solutions. The article focuses on the evolution from traditional approaches to hybrid models, illustrating this with real-life examples of companies. It also discusses the prospects for technology development, including the creation of digital twins of projects. This material will be useful for project managers and experts interested in digital transformation in the field of management.

FOR CITATION

Bereznykh M.V., Gvozd A.A. The role of AI in modern project management. *Diskussiya [Discussion]*, 7(140), 216–220.

APA

KEYWORDS

Project management, artificial intelligence, generative artificial intelligence, chatgpt, digital transformation, automation, hybrid methodologies, budget, risks.

Проекты становятся всё более комплексными, а требования к адаптивности и быстроте выполнения только ужесточаются. Команды вынуждены очень быстро реагировать на изменения, управлять потенциальными рисками и координировать взаимодействие между различными отделами. Тем не менее, даже при наличии множества доступных инструментов, каждый второй проект по-прежнему терпит неудачу из-за нехватки бюджета или несоблюдения сроков.

Именно здесь на сцену выходит искусственный интеллект. Согласно исследованию Li и группы международных ученых, AI представляет собой не просто новейшее программное обеспечение, а радикально новую парадигму производительности [4].

AI в управлении проектами перешел от использования жестких алгоритмов к развитию гибкого сотрудничества. В начале 2000-х годов про-

грамммы, наподобие Oracle Primavera P6, использовались для оптимизации графиков, но требовали вмешательства человека. В последние десятилетия платформы, такие как Monday.com, научились предсказывать возможные риски и автоматизировать отчетность. А уже в 2025 году GenAI не только выполняет задания, но и генерирует стратегии, обучаясь у менеджеров. Он уменьшает расходы на рутинные операции [1], стимулирует творческий потенциал, помогая находить необычные решения, а генеративный искусственный интеллект (GenAI), такой как ChatGPT, стал важным партнером для совместного размышления, порождая новые идеи на стыке различных областей знания [3].

В исследовании Li (2025) выделяются три режима работы GenAI:

- 1) embedding-mode – «умный Excel», который в ответ на запросы визуализирует данные;

2) copilot-mode – режим помощника, который предлагает различные решения;

3) agent-mode – автономный режим, при котором, например, ведутся протоколы встреч.

GenAI, в лице ChatGPT, превратился из простого инструмента в основного участника рабочих процессов. Международная группа специалистов собирается для решения сложных задач, и теперь все происходит в мире мгновенных анализов и предложений, благодаря модераторским способностям GenAI. Это не просто экономия времени, это новый подход к работе, словно в команде появился целый отдел аналитиков, готовых работать круглосуточно.

Раньше процесс отчётности был долгим и трудоёмким, требовал много времени на сбор данных, создание презентаций и отчётов для заинтересованных лиц. Однако с появлением GenAI все изменилось: теперь система автоматизирована, умеет самостоятельно обрабатывать данные, генерировать текстовые и графические отчёты, адаптированные под различные аудитории, и делает это быстро, за считанные минуты, вместо долгих недель или месяцев. Управление проектами также претерпело изменения: если раньше менеджеры использовали различные методики, такие как Scrum или Waterfall, сейчас в эпоху GenAI эти шаблонные подходы уступают своим позициям новым технологиям и подходам.

Сегодня искусственный интеллект активно вовлечен в рабочие процессы, предоставляя анализ уникальных параметров проектов, таких как бюджет, сроки и риски, и предлагая оптимальные комбинации методик. Он также способен обучаться на принятых менеджером решениях, аналогично тому, как ChatGPT запоминает стиль общения. Например, для IT-стартапа искусственный интеллект может предложить использовать гибрид Scrum и Kanban, в то время как для строительного проекта он может предложить модифицированную Waterfall-модель с включением элементов Agile [2].

Платформы, такие как Jira и MS Project, уже внедряют функции искусственного интеллекта, однако в будущем ожидается разработка систем, способных предсказывать проблемы до их возникновения, например, автоматическое выявление конфликтов в распределении ресурсов. Также будут создаваться цифровые двойники проектов для симуляции различных сценариев, что поможет стереть грани между различными отраслями. В результате строительный менеджер сможет эффективно работать над IT-проектом благодаря

поддержке искусственного интеллекта в качестве ассистента.

Также следует выделить российские компании, которые активно используют искусственный интеллект в своей работе. Так, «Сбербанк» применяет AI-алгоритмы для ускорения и автоматизации процесса принятия решений по выдаче как потребительских, так и бизнес-кредитов. Искусственный интеллект в реальном времени анализирует транзакции и помогает выявлять мошеннические действия. В результате экономический эффект от реализации AI-решений в своих бизнес-процессах в период с 2020 по 2024 год составил 1,3 трлн рублей благодаря увеличению доходов от персонализированных рекомендаций, а также оптимизации расходов и снижению кредитных рисков [6]. Компании «Tinkoff» и «ВТБ» также применяют интеллектуальные алгоритмы для прогнозирования финансового поведения клиентов и автоматизации обслуживания [7].

Маркетплейс «OZON» начал испытывать решения, основанные на искусственном интеллекте, для генерации изображений одежды на виртуальных моделях. Благодаря этому инструменту, продавцы получают возможность создавать карточки товаров без необходимости проведения фотосессий. На текущем этапе тестирования компания приглашает пользователей загружать фотографии женской одежды в ИИ-генератор. В итоге сервис производит карточку товара с изображением виртуальной модели, которая станет доступной для использования в объявлениях продавца [8].

Кроме того, компания «СДЭК» применяет ботов, основанных на искусственном интеллекте, для взаимодействия с клиентами в чатах. Сервис был обучен анализировать сообщения клиентов, распознавать темы запросов, генерировать адекватные ответы, уточнять данные курьера, отслеживать заказы и согласовывать время доставки [9].

Организации, действующие в газовой индустрии, также внедряют искусственный интеллект в свои процессы. Так, «Роснефть» совместно с негосударственным фондом «Иннопрактика» разработала комплекс, который создает цифровые двойники горных пород – трехмерные модели, помогающие определить количество нефти и газа в пласте. Этот подход позволяет выбирать оптимальные методы разработки для повышения объемов добычи нефти. «Газпром нефть» использует нейронные сети для анализа работающих скважин. Программа на базе искусственного интеллекта обрабатывает данные со скважин, выявляет закономерности и определяет местоположение нефти.

К примеру, нейросеть организации обнаружила новые запасы углеводородов в Ханты-Мансийском автономном округе и Томской области [9].

В ОАО «РЖД» искусственный интеллект проходит этап тестирования, охватывая управление и обучение персоналом, организацию охраны труда, а также административные процессы и транспортно-логистическую деятельность. Технологии искусственного интеллекта становятся неотъемлемой частью систем, предназначенных для поддержки принятия решений и рекомендательных сервисов. Параллельно разрабатывается прототип интеллектуального помощника, который сможет предоставлять консультативные услуги по отраслевым нормам.

Этот проект уже был протестирован на примере изучения правил технической эксплуатации железных дорог (ПТЭ). В случае возникновения вопросов у сотрудников, интеллектуальный помощник предоставит необходимую консультацию. В будущем планируется расширить его функционал для обучения сотрудников, а после успешного внедрения в ПТЭ, система будет обучена другим нормативным документам [10].

По мнению исследователя Yongkui Li, в управлении проектами наступают существенные перемены, так как в проектном управлении часто наблюдается хаос с данными, например, записи в Excel, переписки, разные версии документов, что мешает правильному обучению AI и может привести к выдаче странных или ошибочных рекомендаций [5]. Как отмечают Grimes и другие специалисты (2023), эффективность GenAI также зависит от масштаба и продолжительности проекта, и маленькие проекты могут не собрать достаточного объема данных для обучения, что делает внедрение AI финансово невыгодным.

Профессия человека не исчезнет, а просто изменится под влиянием искусственного интеллекта,

который постепенно берет на себя рутинные обязанности, такие как автоматическое создание отчетов, контроль сроков и распределение ресурсов. Однако человек сохранит свою важность в трех областях, где искусственный интеллект не сможет заменить его: это лидерство и мотивация (AI не способен вдохновлять коллективы); умение управлять конфликтами, поскольку даже самые продвинутые алгоритмы не понимают тонкостей межличностных отношений, и взаимодействие со стейкхолдерами, поскольку переговоры могут вести только люди с высоким эмоциональным интеллектом [2].

В работе с проектами современные управленцы должны освоить два важных умения: гибридное управление коллективами, где люди сотрудничают с помощью AI-помощников, и критическое толкование информации, что включает в себя способность анализировать и проверять рекомендации, предлагаемые алгоритмами. GenAI хотя и способен автоматизировать повседневные процессы, но лишен эмоционального интеллекта, автономной мотивации и моральной ответственности. Epstein и другие исследователи подчеркивают, что человек остается главным фактором в управлении проектами [1]. Генеративный искусственный интеллект эффективен в создании креативного контента, но его конечные продукты, не обладающие чувственным опытом и глубоким пониманием мира, представляют собой лишь статистическую имитацию, а не результат собственного размышления.

Управление проектами – это синергия людей, идей и технологий, поэтому важно помнить, что искусственный интеллект представляет собой мощный инструмент, но не может полностью заменить человека. Стратегическое использование AI требует ясной оценки рисков и понимания ограничений.

## Список литературы

1. Эпштейн, З., Герцман, А. И исследователи человеческого творчества // Искусство и наука о генеративном искусственном интеллекте. Наука, 2023. – 380(6650) с. – С. 1110–1111.
2. Граймс, М., Фон, Крог Г., Фейерригель, С., Ринк, Ф., Грубер, М. От дефицита к изобилию: ученые и эрудиция в эпоху генеративного искусственного интеллекта // Журнал Академии менеджмента. – 2023. – 66(6). – С. 1617–1624.
3. Бусю, Л., Жаклин, Н. Лэйн, Чжан, М., Якимович В., Лакхани К. Р. Будущее без толпы? // Генеративный искусственный интеллект и креативное решение проблем. Наука об организации. – 2024 – 35(5). – Пр. 1589–1607. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.18430>.
4. Ли, Ю., Цзин, С., Дин, Р. и др. Искусственный интеллект для управления проектами: революции, тенденции и вызовы.
- Перед. Анг. Манаг. (2025). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-5015-0>.
5. Ван, Х., Фу, Т., Ду, Ю. и др. Научные открытия в век искусственного интеллекта // Природа. – 2023. – 620. – С. 47–60. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06221-2>.
6. Россия в мировом рейтинге развития искусственного интеллекта. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/iskusstvennyy-intellekt-sdelano-v-rossii/>
7. Компании, использующие искусственный интеллект: примеры и тенденции. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://media.future-hub.io/stati/kompanii-ispolzuyut-iskusstvennyi-intellekt>.

8. ИИ-редактор изображений товаров на OZON. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25\\_ozon\\_razrabotal\\_ii-redaktor](https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25_ozon_razrabotal_ii-redaktor).
  9. Как российские компании используют нейронные сети и какие преимущества они получают? – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://42clouds.com/ru-ru/blog/business/kak-rossijskie-kompanii-ispolzuyut-nejroseti-i-kakie-preimushhestva-oni-poluchayut/>
  10. Как Российские железные дороги используют искусственный интеллект. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rzddigital.ru/opinions/kak-rzhd-primenayut-iskusstvennyy-intellekt/>
- 
1. Epstein, Z., Hertzmann, A., and the Investigators of Human Creativity // Art and the science of generative AI. Science, 2023. – 380(6650). – Pp. 1110–1111.
  2. Grimes, M., Von Krogh, G., Feuerriegel, S., Rink, F., Gruber, M. From scarcity to abundance: Scholars and scholarship in an age of generative artificial intelligence // Academy of Management Journal. – 2023. – 66(6). – Pp. 1617–1624.
  3. Boussouix, L., Jacqueline, N., Lane, Zhang, M., Jacimovic V., Lakhani K. R. The Crowdless Future? // Generative AI and Creative Problem-Solving. Organization Science. – 2024 – 35(5). – Pp. 1589–1607. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1287/orsc.2023.18430>.
  4. Li, Y., Jing, S., Ding, R. et al. AI for project management: Revolutions, trends, and challenges. Front. Eng. Manag. (2025). – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1007/s42524-025-5015-0>.
  5. Wang, H., Fu, T., Du, Y. et al. Scientific discovery in the age of artificial intelligence // Nature. – 2023. – 620. – Pp. 47–60. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://doi.org/10.1038/s41586-023-06221-2>.
  6. Russia in the world ranking of AI development. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://alfabank.ru/alfa-investor/t/iskusstvennyy-intellekt-sdelano-v-rossii/>
  7. Companies using artificial intelligence: examples and trends. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://media.future-hub.io/stati/kompanii-ispolzuyut-iskusstvennyi-intellekt>.
  8. AI editor for OZON product images. – [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25\\_ozon\\_razrabotal\\_ii-redaktor](https://www.cnews.ru/news/line/2024-09-25_ozon_razrabotal_ii-redaktor).
  9. How do Russian companies use neural networks and what advantages do they get? – [Electronic resource]. – Access mode: <https://42clouds.com/ru-ru/blog/business/kak-rossijskie-kompanii-ispolzuyut-nejroseti-i-kakie-preimushhestva-oni-poluchayut/>
  10. How Russian Railways uses artificial intelligence. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://rzddigital.ru/opinions/kak-rzhd-primenayut-iskusstvennyy-intellekt/>

## Информация об авторах

**Бережных М.В.**, кандидат экономических наук, заведующий кафедрой менеджмента Иркутского национального исследовательского технического университета (г. Иркутск, Российская Федерация).

**Гвоздь А.А.**, студент кафедры менеджмента Иркутского национального исследовательского технического университета, независимый исследователь (г. Иркутск, Российская Федерация).

© Бережных М.В., Гвоздь А.А., 2025.

## Information about the authors

**Berezhnykh M.V.**, Ph.D. in Economics, head of the Department of Management of the Irkutsk National Research Technical University (Irkutsk, Russian Federation).

**Gvozd A.A.**, student at the Department of Management of the Irkutsk National Research Technical University, independent researcher (Irkutsk, Russian Federation).

© Berezhnykh M.V., Gvozd A.A., 2025.