УДК 338.24
DOI 10.26118/2782-4586.2026.57.78.082

Суслов Евгений Юрьевич
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
Вержбицкая Ангелина Ивановна
Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации

Искусственный интеллект в управлении проектами: опыт внедрения и перспективы

Аннотация. Статья посвящена анализу трансформации управления проектами под влиянием технологий искусственного интеллекта (ИИ), что обусловлено возрастанием требований к скорости, качеству и адаптивности проектной деятельности в условиях цифровой экономики. Цель исследования состоит в том, чтобы проследить эволюцию применения искусственного интеллекта в проектном управлении, классифицировать современные ИИ-инструменты и выявить их влияние на функции и роли участников проектной команды. Методологическую основу составляют анализ научных публикаций и нормативных документов, сравнительный анализ функционала ИИ-платформ, а также обобщение практических кейсов использования искусственного интеллекта в проектной и бизнес-деятельности российских и зарубежных компаний. В ходе исследования систематизированы основные группы ИИ-инструментов (интегрированные платформы управления проектами, системы прогнозной аналитики и визуализации данных, специализированные системы), определены их ключевые преимущества и ограничения. Показано, что внедрение искусственного интеллекта повышает эффективность и качество управления проектами, усиливает аналитические и коммуникационные возможности команды, но порождает организационные, этические и поведенческие риски, требующие развития новых компетенций проектных менеджеров.

Ключевые слова: управление проектами, искусственный интеллект, машинное обучение, автоматизация проектной деятельности, цифровая трансформация проектного управления.

Suslov Evgeniy Yurievich
North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration
Verzhbitskaya Angelina Ivanovna
North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration

Artificial intelligence in project management: implementation experience and prospects

Abstract. The article is devoted to the analysis of the transformation of project management under the influence of artificial intelligence (AI) technologies, due to the increasing demands on the speed, quality and adaptability of project activities in the digital economy. The purpose of the study is to trace the evolution of the use of artificial intelligence in project management, classify modern AI tools and identify their impact on the functions and roles of project team members. The methodological basis consists of an analysis of scientific publications and regulatory documents, a comparative analysis of the functionality of AI platforms, as well as a generalization of practical cases of using artificial intelligence in the design and business activities of Russian and foreign companies. The study systematized the main groups of AI tools

(integrated project management platforms, predictive analytics and data visualization systems, specialized systems), identified their key advantages and limitations. It is shown that the introduction of artificial intelligence increases the efficiency and quality of project management, enhances the analytical and communication capabilities of the team, but generates organizational, ethical and behavioral risks that require the development of new competencies of project managers.

Keywords: project management, artificial intelligence, machine learning, automation of project activities, digital transformation of project management.

Развитие цифровых технологий коренным образом изменило бизнес-среду, предъявив новые требования к скорости и масштабу выполнения проектных задач. Успешная реализация проектов в срок и в соответствии с ожиданиями заказчика стала ключевым фактором сохранения конкурентоспособности [5]. Решению этой проблемы помогло появление искусственного интеллекта (ИИ) и других инструментов, обеспечивающих аналитику данных, прогнозирование и автоматизацию рутинных операций [3].

«Искусственный интеллект — комплекс технологических решений, позволяющий имитировать когнитивные функции человека (включая поиск решений без заранее заданного алгоритма) и получать при выполнении конкретных задач результаты, сопоставимые с результатами интеллектуальной деятельности человека или превосходящие их. Комплекс технологических решений включает в себя информационно-коммуникационную инфраструктуру, программное обеспечение (в том числе в котором используются методы машинного обучения), процессы и сервисы по обработке данных и поиску решений» [1, с. 2]. Искусственный интеллект в управлении проектами выступает эффективным инструментом для генерации идей и выполнения задач, обработки большого объема данных, отнимающих значительное количество времени и сил [6]. Искусственный интеллект на современном этапе своего развития не является полноценной альтернативой существующих классических методов и инструментов для управления проектами, однако служит отличным дополнением, минимизирующим временные и трудовые затраты [8].

Одним из преимуществ использования ИИ в управлении проектами является объективность и беспристрастность при обработке и анализе данных, необходимых для принятия решений, что может оказать положительное влияние на выполнение проекта на протяжении всего его жизненного цикла. Использование ИИ в управлении проектами также может помочь руководителю проектов принимать более взвешенные решения, что даст возможность быстрее адаптировать проекты под изменения заказчика и изменения на рынке в целом. Ранее спектр возможностей для применения ИИ в управлении проектами был ограничен ввиду их функциональной ограниченности.

На ранних этапах внедрения искусственный интеллект использовался для упрощения базовых проектных задач, таких как сбор исходных данных, отбор основных положений из большого потока информации [2]. Первым моделям ИИ недоставало гибкости, способности к обучению на основе получаемых от менеджера проектов запросов и способности справляться с более сложными задачами, такими, например, как прогнозирование и анализ рисков.

Со временем функционал ИИ начал расширяться, в том числе появилась возможность прогнозирования и аналитики данных. Это позволило создать алгоритмы для работы с большими данными, так называемыми массивами. Добавление этих функций в искусственный интеллект дало возможность менеджерам проектов принимать взвешенные решения относительно возможных рисков проекта, так как системы ИИ научились анализировать данные о ходе и результате работы по завершенным проектам. Это позволяет более объективно и быстро отслеживать типовые ошибки в управлении проектами и учитывать их при планировании проекта [7].

Следующим этапом развития ИИ стало добавление в него машинного обучения (Machine Learning). Машинное обучение (ML) — это подраздел искусственного интеллекта, который позволяет системам обучаться на основе данных и выявлять закономерности без прямого программирования. В контексте управления проектами ML помогает анализировать данные, делать прогнозы, выявлять риски и оптимизировать ресурсы. Эта технология помогла решить проблему с недостаточной гибкостью и обучаемостью на основе получаемой информации. Появление этих опций дало возможность менеджерам проектов принимать решения по распределению ресурсов проекта, оптимизировать затраты и сделало планирование проектов более адаптивным под изменения внешней среды и пожелания заказчиков.

В настоящее время исследования и разработки в области искуственного интеллекта продолжаются, расширяется круг решаемых задач. Существующие ИИ-инструменты для управления проектами условно можно разделить на 4 основные группы:

1. Интегрированные платформы управления проектами.

Основной функционал подобного рода программного обеспечения включает в себя возможности по автоматизации планирования проекта, распределения ресурсов проекта и оценку риска. Встроенные модули на базе ИИ предлагают менеджерам проектов различные сценарии и прогнозы по ходу развития проекта, а также дают возможность сформировать отчетность по проекту в реальном времени. Примером подобного рода программного обеспечения являются российские продукты: Адванта, Directum Projects, Битрикс24, Kaiten и другие.

2. Инструменты интеллектуального анализа и коммуникации (NLP-системы, чат-боты).

Обработка естественного языка (NLP) позволяет эффективно анализировать и интерпретировать человеческий язык, что дает возможность автоматизировать многие аспекты управления проектами. Так, например NLP-инструменты помогают менеджерам проектов автоматизировать анализ большого объема данных по проектам, формируя краткое резюме по отчетам, электронным письмам. Это помогает менеджерам проектов оперативно оценивать статус задач и принимать решения. Другим возможным вариантом применения системы на основе NLP является анализ рисков, поскольку такие инструменты могут автоматически анализировать текстовые данные и выявлять потенциальные риски из описаний задач или сообщений там, где человеческий взгляд может «замылиться». К примеру, Atlassian Intelligence предоставляет возможность выявлять риски в тексте поступающих сообщений и документов и оповещать о них менеджера проекта.

3. Инструменты углубленной аналитики и прогнозирования.

Машинное обучение, являясь технологической основой прогнозной аналитики, работает с историческими данными по проектам и помогает выявлять закономерности и потенциальные риски на ранних этапах, что позволяет разрабатывать упреждающие стратегии по снижению рисков [7]. Также модели искусственного интеллекта, работающие на базе машинного обучения, помогают автоматизировать повторяющиеся задачи, такие как классификация данных, анализ отчетов и расставлять приоритеты в задачах по выставляемым условиям. Инструменты прогнозной аналитики и визуализации данных являются востребованным инструментом на базе ИИ. В принцип работы подобных инструментов заложено применение ИИ для анализа данных по предыдущим проектам, чтобы более точно выявить допущенные ошибки и спрогнозировать наиболее вероятные риски и вовремя их устранить. Такие инструменты не просто делают прогноз на основе анализа данных по предыдущим проектам, но и делают наглядную визуализацию этой информации. Также прогнозная аналитика помогает менеджеру проекта более эффективно распределять время команды. У систем подобного рода есть возможность анализировать графики работы команды проекта, выявлять перегруженность определенного исполнителя, и выдавать рекомендации по перераспределению задач. Популярным инструментом прогнозной аналитики на базе ИИ являются Power BI, Forecast App, Visary BI.

4. Вспомогательные системы для автоматизация конкретных процессов.

Помимо вышеописанных инструментов в управлении проектами также применяются автоматизированные системы управления документами (DMS - Document Management Systems) [4]. Автоматизированные системы управления документами помогают организовывать, хранить, отслеживать и обрабатывать документы по проектам в цифровом формате. Эти системы позволяют менеджерам проектов эффективно управлять информацией, упрощать командное взаимодействие и обеспечивать прозрачность при работе с документацией. Применение таких инструментов помогает достичь централизованного хранения документов, благодаря чему вся документация по проекту, такая как контракты, отчёты, спецификации, технические задания) хранится в одном месте с возможностью быстрого поиска. Также система автоматически отслеживает изменения и сохраняет версии документов, что помогает избежать путаницы и потерь данных, и менеджер проектов видит, кто из участников проекта внёс правки в документ, и может восстановить предыдущую версию при необходимости [4].

Анализ, проведенный Альянсом в сфере искусственного интеллекта, на основе опроса 350 компаний и выявленных 600 практических примеров использования ИИ в бизнес- и проектной деятельности свидетельствует о высокой степени проникновения технологий на базе ИИ в проектные процессы в различных сферах деятельности. Более 72% организаций, участвовавших в анкетировании, уже интегрировали классические ИИ-решения как минимум в один из своих ключевых бизнес-процессов [10]. Эта тенденция охватывает разнообразные сектора экономики и государственного управления Российской Федерации, такие как сельское хозяйство, промышленный комплекс, логистику и транспорт, строительный сектор и жилищно-коммунальное хозяйство, финансовую отрасль, розничную торговлю, телекоммуникации, а также здравоохранение и образование [10].

В качестве показательного примера использования ИИ в крупных отечественных проектах следует отметить цифровую разработку госкорпорации Росатом под названием «АтомМайнд». Эта система предиктивной аналитики, предназначенная для прогнозирования потенциального уровня брака в процессе производства ядерного топлива на Чепецком механическом заводе (ЧМЗ) и в других структурных подразделениях корпорации [11].

Таким образом, ИИ напрямую влияет на качество, безопасность и эффективность выпускаемой продукции в стратегически важной отрасли. Генеральный директор по цифровизации ЧМЗ Алексей Майков подчеркнул: «Решение на базе «АтомМайнд», развернутое на ЧМЗ, осуществляет сбор и структурирование данных, контроль хода технологического процесса, оповещает о нарушениях, обеспечивает быстрый анализ факторов, влияющих на качество продукции, прогнозирует выход годного на каждом этапе. Система отслеживает более 2 млн технологических параметров» [11]. В целом, как указано на официальном сайте Росатома, технологии ИИ задействованы более чем в ста проектах на пятидесяти предприятиях атомной отрасли.

На уровне корпоративного управления внедрение ИИ открывает возможности для комплексной автоматизации целого ряда процессов, включая закупочную, казначейскую, кадровую и научно-техническую деятельность. Это достигается за счет способности современных ИИ-инструментов обрабатывать графические документы, извлекать из них данные и проводить анализ неструктурированных информационных массивов. Применение таких решений позволяет организациям значительно уменьшать временные и трудовые затраты, связанные с проверками, корректировками и доработками. Кроме того, ИИ используется для решения сложных и нетиповых бизнес-задач. К ним относятся прогнозирование финальной себестоимости продукции, предсказание наступления ключевых событий на основе анализа информационных потоков, исследование цифрового следа работников для предотвращения профессионального выгорания, а также обеспечение

адаптивной маршрутизации морских судов, например, в условиях Северного морского пути.

Использование ИИ-инструментов в управлении проектами не только открывает новые перспективы, но и создает новые проблемы и сложности, которые необходимо преодолевать. В таблице 1 представлены ключевые возможности и сопутствующие риски внедрения искусственного интеллекта в проектную деятельность.

Таблица 1 - Преимущества и сопутствующие риски внедрения инструментов искусственного интеллекта в управление проектами

Преимущества	**Риски**
1. Повышение эффективности и развитие компетенций	**1. Организационные и кадровые сложности**
1. Автоматизация рутинных задач (отчетность, планирование) и высвобождение времени членов команды для решения более сложных и творческих проблем. 2. Смещение внимания с операционного контроля на стратегический анализ, что способствует профессиональному росту членов команды. 3. Освоение навыков работы с продвинутыми аналитическими инструментами и методами Data Science.	1. Дополнительные затраты времени и ресурсов в повышение квалификации всей команды, а не только менеджера. 2. Возможное сопротивление новым технологиям частью коллектива, привыкшей к традиционным рабочим процессам. 3. Трансформация привычных должностных обязанностей, что может вызывать дискомфорт.
2. Улучшение коммуникации	**2. Этические риски и вопросы ответственности**
1. Инструменты на базе NLP и чат-боты делают обмен информацией более быстрым и четким. 2. Автоматизированные системы способствуют лучшей интеграции между разными функциональными группами внутри проекта.	1. Решения, предлагаемые ИИ, могут быть необъективными из-за некорректных данных, что может порождать дополнительные риски. 2. Возникает вопрос ответственности за ошибочное решение, принятое на основе рекомендации ИИ. Кто персонально будет за него отвечать? 3. Работа с конфиденциальной проектной информацией в ИИ-системах требует повышенного внимания к кибербезопасности.
3. Усиление аналитических возможностей	**3. Психологические и поведенческие аспекты**
1. Команда проекта получает мощные инструменты для анализа больших данных, выявления скрытых закономерностей и моделирования сценариев. 2. Формируется навык критической оценки и интеграции предложений, сгенерированных ИИ, в рабочий процесс.	1. Риск некритичного принятия решений ИИ (так называемый «эффект оракула»), что может подавить инициативу и независимое мышление команды. 2. Чрезмерная автоматизация может лишить руководителя проекта важного «ощущения хода проекта».

Искусственный интеллект позволяет автоматизировать рутинные задачи и улучшить аналитику при принятии управленческих решений, что оптимизирует работу проектной команды, но также ставит под сомнение вопрос этической ответственности. Новые создаваемые инструменты должны быть освоены всеми членами проектной команды.

Автоматизация рутинных задач освобождает больше времени для членов команды, позволяя им сосредоточиться на творческой деятельности, критическом мышлении и человеческом общении, что приводит к повышению качества проекта и инноваций. Проектная команда также должна быть обучена оценивать идеи, сгенерированные ИИ, и правильно интегрировать их в бизнес-процессы.

Таким образом, использование искусственного интеллекта повышает производительность проектных групп и эффективность коммуникации внутри команды. Обмен информацией упрощается благодаря использованию инструментов обработки естественного языка, виртуальных помощников и чат-ботов, а коммуникация становится быстрее и эффективнее, что повышает производительность команды. Это не только фактор объединения и лучшего сотрудничества различных функциональных групп, но и роста эффективности всей системы управления проектами в организации [9].

При этом существуют этические проблемы, связанные с применением искусственного интеллекта в области управления проектами. Проектные команды и менеджеры должны осознавать возможность алгоритмической предвзятости, конфиденциальность данных и прозрачность принятия решений при использовании инструментов. Следовательно, менеджеры проектов и сотрудники несут ответственность за результаты и возможные риски применения ИИ [9].

Использование ИИ в управлении проектами приводит к улучшению распределения ролей и обязанностей в команде, что позволяет командам работать эффективнее и автоматизировать повторяющиеся задачи.

Проведенное исследование подтверждает, что инструменты искусственного интеллекта становится неотъемлемой частью трансформации проектного управления, переходя от автоматизации простых операций к решению сложных аналитических и прогнозных задач. Авторами систематизированы современные ИИ-инструменты по четырем группам: интегрированные платформы, NLP-системы, инструменты прогнозной аналитики на базе машинного обучения и специализированные системы управления документами. Анализ практических кейсов демонстрирует ощутимый экономический и управленческий эффект от внедрения ИИ-инструментов. Применение искусственного интеллекта качественно меняет ролевую структуру проектной команды: высвобождая ресурсы от рутины, оно требует развития новых цифровых компетенций, критического мышления и перераспределения ответственности. При этом успешная интеграция ИИ сопряжена с организационными, этическими и поведенческими рисками, что актуализирует задачу подготовки проектных менеджеров нового поколения, способных эффективно взаимодействовать с интеллектуальными системами.

Список источников

1. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года (утверждена Указом Президента Российской Федерации от 10.10.2019 г. № 490 с изменениями и дополнениями от 15.02.2024 г.) URL: https://base.garant.ru/72838946/?ysclid=ml6ozo4ka252410726 (дата обращения: 26.01.2026).
2. Вознюк П.А. История развития и современное состояние искусственного интеллекта // Глобус: технические науки. – 2019. – №3 (27). – С. 11-19.
3. Доржиева В.В. Национальные приоритеты развития промышленного искусственного интеллекта в условиях новых технологических вызовов // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – №1. – С. 111-122.

4. Июпова Л. К. Управление проектами на базе искусственного интеллекта: глобальная революция / Л. К. Июпова // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 11. – С. 119-122.

5. Мезенцев, Д. А. Методы применения искусственного интеллекта для развития предприятий малого и среднего бизнеса // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2023. – № 3(39). – С. 102-107. – DOI 10.24151/2409-1073-2023-3-102-107.

6. Мирзаянц К.С., Воробьева О.А., Головина О.Д. Искусственный интеллект в управлении проектами: тренды, возможности, первый опыт // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». – 2025. – № 4. – С. 615-621.

7. Мусаева А. Искусственный интеллект в проектном управлении: возможности и вызовы // JOURNAL OF MONETARY ECONOMICS AND MANAGEMENT. – 2024. – №. 9. – С. 324-328. DOI: 10.26118/2782-4586.2024.50.45.066.

8. Мызрова К.А., Захарова Ю.Н., Фадеева И.П., Качагина О.В. Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами // Креативная экономика. – 2025. – №4. – С. 1019-1036.

9. Федотова М.А. Технологии искусственного интеллекта при прогнозировании эффективности командной работы: опыт, проблемы и перспективы практических исследовании // Научный результат. Социология и управление. – 2019. – №2. – С. 93-106.

10. Приоритетные решения с использованием искусственного интеллекта в ключевых отраслях экономики и госуправлении. Альянс в сфере искусственного интеллекта. URL: https://ai-russia.ru/library (дата обращения: 13.02.2026).

11. Росатом принял участие в Дне искусственного интеллекта на выставке «Россия». URL: https://atommedia.online/press-releases/rosatom-prinyal-uchastie-v-dne-iskusstv/ (дата обращения: 16.02.2026).

Сведения об авторах

Суслов Евгений Юрьевич, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Вержбицкая Ангелина Ивановна, магистрант, Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (СЗИУ РАНХиГС), Санкт-Петербург, Россия

Information about the authors

Suslov Evgeniy Yurievich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Chair of Management, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia

Verzhbitskaya Angelina Ivanovna, Master's student, North-West Institute of Management of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint-Petersburg, Russia