

# Смыслопроизводство в управлении проектами

## Sensemaking in Project Management

DOI: 10.12737/2587-6279-2025-14-4-13-19

Получено: 15.01.2025 / Одобрено: 21.01.2025 / Опубликовано: 25.12.2025

**Ильина Е.И.**

Аспирант, коуч по внедрению гибких технологий  
в управлении проектами, ФГАОУ ВО «Дальневосточный  
федеральный университет», г. Владивосток

**Il'ina E.I.**

Postgraduate Student, Agile-Coach, Far Eastern Federal  
University, Vladivostok

**Аннотация**

Современные проекты реализуются в условиях неопределенности, сложности и высокой динамики, где традиционные подходы к управлению оказываются недостаточными для объяснения причин успеха или неудачи. В этих условиях особенно важным становится процесс смыслопроизводства — активного осмысливания участниками происходящего, формирования общего понимания и адаптации к изменяющейся реальности. В статье рассматривается смыслопроизводство как методологический инструмент в управлении проектами, позволяющий анализировать процессы интерпретации, коллективного осмысливания и согласования смыслов. Автор опирается на классические и современные исследования, раскрывая, как смыслопроизводство помогает управлять рисками, определять успех проекта с учетом восприятия заинтересованных сторон, устранять культурные барьеры в распределенных командах и осмысливать стратегическое развитие в условиях цифровизации. Отдельное внимание уделяется перспективному смыслопроизводству — осмысливанию будущего, формированию проективных смыслов и гибкому управлению целями. Работа подчеркивает прикладной потенциал метода, его способность дополнить традиционные инструменты проектного управления за счет учета человеческого фактора, и предлагает направления дальнейшего развития. Смыслопроизводство представлено как ценный ресурс как для исследователей, так и для практиков, стремящихся к более глубокому пониманию проектной деятельности в современной турбулентной среде.

**Ключевые слова:** управление проектами, смыслопроизводство, коллективное осмысливание, гибкие методологии, управление рисками.

**Abstract**

Modern projects are implemented in conditions of uncertainty, complexity and high dynamics, where traditional approaches to management may be insufficient to explain the reasons for success or failure. In these conditions, the process of sensemaking becomes particularly important — active comprehension by participants of what is happening, formation of a common understanding and adaptation to a changing reality. The article considers sensemaking as a methodological tool in project management that allows analysing the processes of interpretation, collective reflection and coordination of meanings. The author relies on classical and modern researches, revealing how sensemaking helps to manage risks, determine the success of a project taking into account the perception of stakeholders, eliminate cultural barriers in distributed teams and comprehend strategic development in the context of digitalization. Special attention is paid to prospective sensemaking — comprehension of the future, formation of projective meanings and flexible goal management. The work emphasizes the applied potential of the method, its ability to complement traditional project management tools by taking into account the human factor, and suggests directions for further development. Sensemaking is presented as a valuable resource for both researchers and practitioners seeking a deeper understanding of project work in today's turbulent environment.

**Keywords:** project management, sensemaking, collective understanding, flexible methodologies, risk management.

**Введение**

В современной практике управления проектами все больше внимания уделяется актуальным факторам, влияющим на проект: цифровизации, человеческому фактору, адаптации к изменяющимся условиям, при этом предполагается наличие четкого плана действий [1; 2]. Проекты часто реализуются в условиях высокой сложности и неопределенности, когда традиционные системы метрик недостаточно объясняют успех одних проектов и неудачи других. Способность команды осмыслять неожиданные риски и ситуации, выработать общее видение в межкультурной среде становится критически важной в проектном управлении [3; 4]. Смыслопроизводство рассматривается исследователями как ключевой механизм, с помощью которого люди обдумывают новые, неожиданные или двусмысленные ситуации. Изучение смыслопроизводства в проектах помогает выявить скрытые причины успехов и неудач, связанные с человеческим восприя-

тием и коммуникацией и улучшать существующие методы управления проектами [5].

Цель данной работы — исследовать смыслопроизводство как методологический инструмент для анализа, изучения и совершенствования управления проектами. В работе рассмотрены теоретические основы смыслопроизводства, сделан обзор исследований в сфере управления проектами, в которых авторы применяли смыслопроизводство как методологию исследования, сделаны выводы о том, насколько смыслопроизводство подходит для исследований в сфере управления проектами, какие преимущества, недостатки и перспективы его использования.

**Теоретические основы  
смыслопроизводства**

Термин «смыслопроизводство» (*sensemaking*) впервые введен Карлом Вейком для описания процесса, с помощью которого люди придают значение со-

бытиям. Автор определял его как «ретроспективное конструирование приемлемых объяснений происходящего и деятельности людей с целью их рационализации» [6]. Когда происходит некое событие, его участники задаются ключевыми вопросами: «Что происходит?» и «Что я/мы должны теперь делать?» Они стараются ответить на эти вопросы, используя прошлый опыт, чтобы сформировать правдоподобное объяснение и уменьшить неопределенность происходящего [6; 7].

К. Вейк выделил семь характеристик процесса смыслопроизводства: идентичность, ретроспективность, исполнение (или воплощение в действиях), социальность, непрерывность (или непрерывно разворачивающийся процесс), сигналы (выделение и осмысление ключевых сигналов/подсказок из окружения) и правдоподобие (или ориентация на правдоподобность объяснений, а не на объективную точность) [6]. Каждая из характеристик отражает уникальность подхода. Ретроспективность означает, что смысл становится ясным уже после события, она закладывает основу полезности разработанных решений [8]. Социальность указывает на то, что осмысление не может быть рассмотрено в отрыве от социального контекста, так как индивид не может быть рассмотрен без него. Когда мы обсуждаем проблему в контексте управления проектами — социальное взаимодействие обретает еще большее значение.

В рамках группы встречаются различные роли со своей картиной мира, обмениваются смыслами, кроме того, в проектах, особенно в сложных проектах, большое значение имеют ожидания заинтересованных сторон [9; 10]. Исполнение представляет собой связь между действием, решениями и внешней средой: в процессе смыслопроизводства создаются реальные объекты, которые можно осмысливать [7; 11]. Правдоподобие подчеркивает, что в неоднозначных условиях люди довольствуются объяснением, которое кажется достаточным и убедительным, даже если оно не является единственным возможным или идеально точным. Кроме того, то, что кажется правдоподобным одному индивиду или группе индивидов, может не быть таким для другой группы индивидов. Сигналы — это единицы восприятия, которые индивид извлекает из окружающей среды [6; 7]. Если учитывать, что смыслопроизводство циклично, то из окружающей среды берутся сигналы, интерпретируются, встраиваются в картину мира, используются для форми-

рования более упорядоченной среды, из которой опять извлекаются сигналы [9].

Важно отметить, что смыслопроизводство — это не простая интерпретация событий или пассивное считывание среды, это активный процесс, в котором люди конструируют события, которые сами же пытаются понять и осмыслить [6; 9].

Как методологический подход в управлении проектами, смыслопроизводство отличается тем, что в центре оказывается субъективное восприятие и создаваемый совместно смысл, возникающий в командах. Это находит отражение в том, что исследования через призму смыслопроизводства часто носят качественный характер — исследователи используют такие методы как изучение кейсов, интервью, наблюдение, чтобы понять, как участники проекта объясняют происходящее, какие смыслы выносят из проекта и как эти смыслы меняются со временем [9]. Использование смыслопроизводства позволяет учитывать процессуальный аспект проектов: они не статичны, а разворачиваются во времени. В связи с этим некоторые смыслы могут меняться во времени: то, что кажется угрозой, трансформируется в возможности, и наоборот [12]. Кроме того, использование смыслопроизводства помогает «понять неожиданные и запутанные события (например, повторяющиеся неудачи проектов) с конечной целью определить тип поведения, который будет уместен для решения новой ситуации» [13].

Применение смыслопроизводства не отменяет классические подходы, а дополняет их, способствуя выявлению скрытых взаимосвязей, объяснению сложных процессов и созданию новых концепций [7].

### **Практическая ценность смыслопроизводства**

Концепция смыслопроизводства активно используется в различных аспектах управления проектами. Классическим примером является использование ее для анализа поведения команд в кризисных ситуациях, например, анализ катастрофы в Манн-Галч, проведенный Вейком [6]. Prieto [14] отмечает, что способность команды «на ходу» переосмысливать ситуацию и адаптироваться критически важна для успеха проектов при возникновении непредвиденных событий.

Еще одна область, в которой применимо смыслопроизводство — оценка успеха проекта с учетом восприятия разных заинтересованных сторон. Клас-

сически успех проекта оценивался по трем базовым ограничениям (сроки, бюджет, содержание), однако современные исследования указывают на недостаточность этих объективных критериев [15]. *McLeod* и соавторы предлагают рассматривать успех и неудачу проекта как результаты процесса коллективного осмысливания: разные группы участников могут по-разному определять, что считать успехом, основываясь на своем опыте и целях. Таким образом, успех проекта становится результатом договоренностей и общего смысла, вырабатываемого в процессе коммуникации заинтересованных сторон [5].

На практике это означает, что руководитель проекта должен уделять внимание формированию общего понимания критерии успеха как у заинтересованных сторон, так и внутри команды. Кроме того, по мере развития проекта эти критерии могут эволюционировать: если меняются факторы среды, то и представление об успехе корректируется [11; 13]. Такой подход обогащает знания об управлении проектами и дополняет объективные характеристики качественным видением того, как формируются понятия «успех» и «неудача» в проекте, переводит фокус с жестких критериев к гибкому, но согласованному пониманию целей всеми заинтересованными сторонами.

Следующий аспект — управление рисками и неопределенностью. Управление рисками традиционно опирается на анализ возможных проблем до их наступления, однако на практике предусмотреть все риски и возможные неожиданные события невозможно [16]. Смыслопроизводство помогает выяснить, почему некоторые команды быстро реагируют на стрессовые события и находят решение, а другие — впадают в растерянность. Важно, как неожиданное событие воспринимают руководитель и команда проекта, поскольку именно они формируют ответные действия и корректируют изначальный план [12]. *Kutsch* в своем исследовании выяснил большую роль восприятия менеджера для последующей реакции на неожиданные события.

Еще одним результатом исследования стало то, что со временем может происходить смена формы осмысливания: угрозы проекту могут терять свое значение и превращаться в информацию о внешней среде. Авторы исследования подчеркнули, что способность менеджеров проектов гибко реагировать и менять свое понимание происходящего является ключевым фактором в преодолении неожиданных проблем [14].

Исследование Dyer демонстрирует, что смыслопроизводство помогает оптимизировать риск-менеджмент — через выработку консенсуса в восприятии рисков, согласование мер реагирования и анализ различий в понимании между представителями разных культур. Это приводит к реалистичному восприятию рисков, снижает риски конфликтов, позволяет команде быстро и проактивно реагировать и снижать неопределенность, что повышает шансы на успех проекта [3]. На практике использование смыслопроизводства в управлении рисками позволяет развить у команды навыки коллективного обсуждения неожиданных событий. Многие современные подходы (например, *Agile*) включают практики ретроспектив — регулярного совместного анализа произошедшего. Это и есть смыслопроизводство в действии: команда разбирает, что сделано хорошо, что пошло не так и почему, какие уроки извлечь.

Глобализация, рост числа распределенных команд приводит к тому, что многие проекты, особенно крупные, выполняются в кросс-культурных командах [3; 12]. В таких проектах часто присутствуют культурные разрывы — когда участники команды или заинтересованные стороны не понимают друг друга из-за культурных особенностей. В таких проектах смыслопроизводство тоже становится ценным инструментом и позволяет через коммуникацию и согласование различий в ожиданиях и восприятии участников преодолеть возможные сложности и создать общее культурное пространство команды проекта с гибридной культурой [4].

Цифровизация управления проектами в свою очередь позволяет автоматизировать процессы в проекте, смещает акцент с контроля на координацию, способствует запуску процесса формирования принципов деятельности («эмерджентный интеллект»), что, в свою очередь, подкрепляет идею использования смыслопроизводства в проектном управлении [10; 17].

Если первоначально концепция смыслопроизводства делала акцент на ретроспективном осмысливании, то в современных проектах все большее значение обретает перспективное смыслопроизводство — формирование смысла относительно будущих ситуаций [8; 18]. Проактивное коллективное осмысливание возможных целей, прототипов, сценариев развития проекта помогает преодолевать неопределенность в будущем и достигать общего понимания видения результата еще до старта проекта [19]. Кро-

ме того, перспективное смыслопроизводство может использоваться в стратегическом осмыслинении руководителями и развитии способности направлять проекты по новым траекториям, выходящим за рамки накопленного опыта [8; 20–23].

Применение перспективного смыслопроизводства отчетливо прослеживается в Agile-фреймворках управления проектами: команды, работая спринтами, постоянно заглядывают вперёд: на планировании спринга они коллективно осмысляют, какую ценность должны создать в ближайшем будущем, более того — *Agile* поощряет пересмотр целей в случае, если первоначальное видение оказалось не оптимальным [24]. Всё это — примеры того, как осмысливание направлено на будущее, а не только на прошедшее. Таким образом, мы видим цикличность: перспективное осмысливание (видение продукта, гипотезы, бэклог) — реализация — ретроспективное осмысливание — новое перспективное осмысливание (управление бэклогом, планирование спринга). Таким образом, метод смыслопроизводства применим не только для ретроспективного осмысливания опыта в проектах, но и для стратегического управления развитием и внедрения новых технологий.

### **Смыслопроизводство в управлении проектами**

Смыслопроизводство проявляет себя как полезный и перспективный инструмент в изучении управления проектами. Его ключевое преимущество — возможность обогатить подходы, основанные на количественных и формализованных методах исследования. Оно помогает раскрыть информацию, связанную с вопросами человеческих коммуникаций, восприятия, совместным пониманием целей, успехов и неудач. Смыслопроизводство применимо в проектах разного типа: кросс-культурных, масштабных, инновационных. Кроме того, данный метод учитывает динамику проекта и смыслов в нем. На практике смыслопроизводство — полезный инструмент для менеджеров проектов и исследователей, который помогает управлять ожиданиями и реакциями заинтересованных сторон, улавливать сигналы надвигающихся рисков, формировать и менять культуру в команде проекта, повышая ее адаптивность и шансы на успех всего проекта.

Смыслопроизводство предоставляет исследователям проектного управления ряд преимуществ: возможность создавать новые теории, анализировать сложные явления с элементами культуры и комму-

никации, которые плохо улавливаются традиционными метриками, выявлять скрытые угрозы и риски, ориентироваться в условиях высокой турбулентности среды и новизны, учитывать множественность возможных перспектив [9; 11].

Перспективы развития использования смыслопроизводства в управлении проектами представляются довольно широкими: интеграция с классическими подходами, развитие перспективного смыслопроизводства, использование в сфере управления знаниями (как проектные уроки превращаются в организационные изменения), осознание руководителями проектов своей роли интерпретатора смыслов для заинтересованных сторон, улучшение практик коллективного осмысливания совместной работы, создание новых инструментов и практик оценки проектов.

Однако, несмотря на достижения и перспективы метода, существует ряд вызовов. Во-первых, смыслопроизводство и его методы трудны для измерения — сложно понять, хорошо или плохо команда осмысливает ситуацию, как связать смыслопроизводство с существующими системами мотивации в компаниях. Во-вторых, это вопрос совмещения с традиционными подходами в управлении проектами. Несмотря на то что гибкие методологии уже используют элементы смыслопроизводства [22], эти инструменты еще не стали понятными и прикладными для практиков в полной мере. В-третьих, это вопрос о границах применимости метода — в каких ситуациях смыслопроизводство применимо, а в каких — нет [19], и в каких типах проектов актуально его использовать. И основной вызов — приблизить результаты к практике, сделать их понятными и применимыми для широкого круга руководителей проектов.

### **Гибкие методологии управления проектами через призму перспективного смыслопроизводства**

Гибкие методологии управления проектами изначально ориентированы на работу в условиях неопределенности и постоянных изменений. В них реализована особая логика проектного мышления, где ключевое значение приобретает не фиксированное планирование, а способность команды формировать и пересматривать образы будущего в зависимости от изменений внешней среды [25]. Эта особенность позволяет взглянуть на Скрам не просто как на распространенный Agile-фреймворк, но и как управленческий инструмент, в котором реализованы принципы перспективного смыслопроизводства.

Скрам первоначально был предложен Кеном Швабером в 1997 г. как методология для разработчиков, основанная на принципах итеративной и инкрементной разработки. Она включает в себя так называемые церемонии (в некоторых источниках их называют ритуалами или процедурами), артефакты и роли [26]. Как активно используемая методология, она регулярно обновляется своими создателями. Последняя версия официального руководства по Скрам была выпущена в ноябре 2020 г. Работа по Скрам делится на отрезки времени — спринты, продолжительность которых обычно составляет от двух до четырех недель. Планирование спринта происходит в начале каждого отрезка и используется для определения того, что может быть сделано в следующем спринте и что необходимо для этого сделать. В конце каждого спринта проводится ретроспектива спринта, чтобы обеспечить непрерывное обучение и совершенствование в команде. Кроме того, проводится обзор спринта, чтобы продемонстрировать его результаты заказчику и собрать отзывы и соответствующую информацию для следующего рабочего инкремента. В *Scrum* большое внимание уделяется автономии команды, но не в ущерб дисциплине. Разработчики начинают свой рабочий день с коротких встреч (*Daily*), чтобы проинформировать друг друга о прогрессе и предстоящих задачах. Для поддержки на пути к самоорганизации команды вместо менеджера проекта Скрам-командой руководит «слуга-лидер» — Скраммастер. Основным заинтересованным лицом является владелец продукта (*product owner*), который также управляет бэклогом работ. В успешной разработке по Скрам заказчик регулярно участвует в процессе, предлагая идеи для новых функций (которые записываются в виде пользовательских историй и сохраняются в бэклоге) и принимая готовые функции в конце каждого спринта. Наконец, Скрам предлагает инструменты для отслеживания производительности команды путем измерения скорости выполнения задач, которая может быть отображена на так называемой диаграмме сгорания. Команда оценивает, насколько трудоемкими будут те или иные задачи разработки (выраженные в специальных единицах измерения — сторипоинтах), и самостоятельно распределяет работу на ближайший спринт. Количество элементов бэклога, выраженное в сто-

рипоинтах, реализованных за определенное время, дает нам меру производительности команды или «скорости» (*velocity*) в языке Скрам. Измерение скорости мотивирует команду (она видит свою производительность и прогресс на диаграмме сгорания) и помогает в планировании будущей работы.

Перспективное смыслопроизводство в Скрам проявляется через ряд элементов. Планирование спринта — коллективное осмысление и проектирование того, какой ценный результат будет создан в ближайшем будущем. Бэклог продукта — приоритизированное пространство возможных сценариев, которые команда наполняет содержанием на основе текущего понимания ценности. Регулярные ретроспективы — ритуал, который служит для анализа прошлого и для определения траектории движения вперед (например, *start-stop-continue*). Ежедневные короткие встречи (*Daily*) формируют у участников устойчивую привычку к смысловой синхронизации и соотнесению прошлых и текущих действий с будущими целями.

Несмотря на очевидную на практике насыщенность гибких фреймворков элементами перспективного смыслопроизводства, в научной литературе эта связь ещё не получила глубокого системного осмысления. В этом контексте важным направлением дальнейших исследований становится исследование взаимосвязи перспективного смыслопроизводства и Скрам. Это может расширить понимание гибкого управления и обогатить теоретические основания *Agile*-практик с точки зрения гуманитарно ориентированного проектного менеджмента.

## Заключение

Смыслопроизводство обогащает исследовательский инструментарий в сфере управления проектами, позволяет учитывать культурные, социальные контексты, взглянуть на проекты изнутри, понять, как их видят участники и как это влияет на ход работы и результат проекта. Его использование смещает акцент с графиков и метрик на людей, задействованных в проекте, и делает управление более гуманистическим. Таким образом, смыслопроизводство выступает не только объектом академического интереса, но и практически значимым методом, повышающим качество понимания и управления проектной деятельностью в современном сложном мире.

## Литература

1. Warren L., Johnson M.B., Varadarajan Swetha. (2025). Fusion of Modern and Traditional Practices in Project Management. URL: [https://www.researchgate.net/publication/387903634\\_Fusion\\_of\\_Modern\\_and\\_Traditional\\_Practices\\_in\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/387903634_Fusion_of_Modern_and_Traditional_Practices_in_Project_Management)
2. Khan S.Y., Rasool R., Rehman F.U., Ahmad S.Z., Iqbal M.W. Agile Strategies in Software Project Management and Traditional Management Approaches // Contemporary Journal of Social Science Review. 2024, vol. 02, no. 04, pp. 1–9.
3. Dyer R. Cultural sense-making integration into risk mitigation strategies towards megaproject success // International Journal of Project Management. 2017, vol. 35, pp. 1338–1349. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.11.005
4. Fellows R., Liu A.M.M. Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects // International Journal of Project Management. 2016, vol. 34, no. 2, pp. 246–257.
5. McLeod L., Doolin B., MacDonell S.G. A perspective-based understanding of project success // Project Management Journal. 2012, vol. 43, no. 5, pp. 68–86.
6. Weick K.E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 248 р.
7. Гудова Е.А. Исследование смысла в организациях: предпосылки и элементы концепции sensemaking К. Вейка [Текст] / Е.А. Гудова // Социологическое обозрение. — 2020. — Т. 19. — № 1. — С. 283–304. — DOI: 10.17323/1728-192X-2020-4-283-304
8. Pandza K., Thorpe R. Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities // British Journal of Management. 2009, vol. 20, pp. S118–S131. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00616.x
9. Maitlis S., Christianson M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward // The Academy of Management Annals. 2014, vol. 8, no. 1, pp. 57–125. DOI: 10.1080/19416520.2014.873177
10. Калязина Е.Г. Цифровой менеджмент в управлении проектами [Текст] / Е.Г. Калязина // КЭ. — 2021. — № 12. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-menedzhment-v-upravlenii-proektami> (дата обращения: 03.04.2025)
11. Kjaergaard A., Kautz K., Nielsen P.A. Making Sense of Project Management — A Case of Knowledge Management in Software Development // Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences. 2007, pp. 1–10
12. Kutsch E., Djabbarov I., Hall M. How managers frame and make sense of unexpected events in project implementation // International Journal of Project Management. 2021. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.04.002
13. Ahlemann F., Bergan P., Karger E., Greulich M., Reining S. (2024). Making Sense of Projects—Developing Project Portfolio Management Capabilities. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 76(1), 1–33. URL: <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00178-8>
14. Prieto R. Sensemaking in Project Management // PM World Journal. 2021, vol. 10, no. 10, pp. 1–7.
15. Азимина Е.В. Инновационность и эффективность — два драйвера проектного управления [Текст] / Е.В. Азимина // Актуальные вопросы развития современной науки: теория и практика: сб. материалов науч. конф. профессорско-преподавательского состава, науч. сотрудников и аспирантов по итогам НИР за 2022 г. — СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2024. — С. 3–7.
16. Пономарева В.А. Оценка эффективности реализации проекта в условиях неопределенности [Текст] / В.А. Пономарева // Экономика и социум. — 2023. — № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-realizatsii-proekta-v-usloviyah-neopredelennosti> (дата обращения: 04.04.2025).
17. Улендеева Н.И. Современные тенденции развития управления проектами: сборник трудов конференции [Текст] / Н.И. Улендеева, Е.Н. Звягинцева // Право, экономика и управление: актуальные вопросы: материалы Всеросс. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Чебоксары, Feb 20, 2024). — Чебоксары: Лару-тэру («Среда»), 2024. С. 109–112.
18. Sheng M.L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. Industrial Marketing Management, 65, 28–38. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>
19. Särner E., Yström A., Lakemond N., Holmberg G. Prospective Sensemaking in the Front End of Innovation of AI Projects // Research-Technology Management. 2024, vol. 67, no. 4, pp. 72–83. DOI: 10.1080/08956308.2024.2350407
20. Каранец С.М. Модели зрелости управления проектами [Текст] / С.М. Каранец // Бюллетень инновационных технологий. — 2024. — Т. 8. — № 2. — С. 30–35.
21. Gephart R.P., Topal C., Zhang Z. Future-Oriented Sense-making: Temporalities and Institutional Legitimation // Hernes T., Maitlis S. (eds.). Process, Sensemaking, and Organizing. Oxford: Oxford University Press, 2010, pp. 275–312.
22. Thomas J.L. Making Sense of Project Management // Projects as Business Constituents and Guiding Motives / edited by R.A. Lundin et al. N. Y: Springer Science + Business Media, 2000, pp. 25–43.
23. Graham M. Winch M.G., Maytorena E. Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making // Organization Studies. 2009, vol. 30, no. 2–3, pp. 181–203. DOI: 10.1177/0170840608101476
24. Прохорова М.П. Гибкие инструменты управления проектами и требования к проектным командам [Текст] / М.П. Прохорова, А.А. Шкунова, С.В. Булганина, Е.С. Ткачев // Russian Economic Bulletin. — 2024. — Т. 7. — № 1. — С. 194–198.
25. Ташкинов А.Г. Методология управления проектами в условиях цифровой трансформации предприятия [Текст] / А.Г. Ташкинов // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2024. — Т. 13. — № 3. — С. 3–9 (дата обращения: 07.08.2025).
26. Фунтов В.Н. Гибкое управление в негибкой отрасли [Текст] / В.Н. Фунтов, Д.В. Парамонов, С.Н. Малоземов // Научные исследования и разработки. Российский журнал управления проектами. — 2017. — № 1. — С. 25–36. — DOI: <https://doi.org/10.12737/24620> (дата обращения: 10.08.2025).

## References

1. Warren L., Johnson M.B., & Varadarajan, Swetha. (2025). Fusion of Modern and Traditional Practices in Project Management. [https://www.researchgate.net/publication/387903634\\_Fusion\\_of\\_Modern\\_and\\_Traditional\\_Practices\\_in\\_Project\\_Management](https://www.researchgate.net/publication/387903634_Fusion_of_Modern_and_Traditional_Practices_in_Project_Management)
2. Khan S. Y., Rasool R., Rehman F.U., Ahmad S.Z., Iqbal M.W. Agile Strategies in Software Project Management and

- Traditional Management Approaches // Contemporary Journal of Social Science Review. 2024, vol. 02, no. 04, pp. 1–9.
3. Dyer R. Cultural sense-making integration into risk mitigation strategies towards megaproject success // International Journal of Project Management. 2017, vol. 35, pp. 1338–1349. DOI: 10.1016/j.ijproman.2016.11.005
  4. Fellows R., Liu A.M.M. Sensemaking in the cross-cultural contexts of projects // International Journal of Project Management. 2016, vol. 34, no. 2, pp. 246–257.
  5. McLeod L., Doolin B., MacDonell S.G. A perspective-based understanding of project success // Project Management Journal. 2012, vol. 43, no. 5, pp. 68–86.
  6. Weick K. E. Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995. 248 p.
  7. Gudova E.A. Exploring Sense in Organizations: Preconditions and Elements of K. Weick's Sensemaking Concept // Sotsiologicheskoe obozrenie [Sociological Review]. 2020, vol. 19, no. 1, pp. 283–304. DOI: 10.17323/1728-192X-2020-4-283-304 (in Russian).
  8. Pandza K., Thorpe R. Creative Search and Strategic Sense-making: Missing Dimensions in the Concept of Dynamic Capabilities // British Journal of Management. 2009. Vol. 20, pp. S118–S131. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2008.00616.x
  9. Maitlis S., Christianson M. Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward // The Academy of Management Annals. 2014, vol. 8, no. 1, pp. 57–125. DOI: 10.1080/19416520.2014.873177
  10. Kalyazina E.G. Digital Management in Project Administration // KE [Economic Issues]. 2021, no. 12. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoy-menedzhment-v-upravlenii-proektami> (accessed: 03.04.2025) (in Russian).
  11. Kjaergaard A., Kautz K., Nielsen P.A. Making Sense of Project Management — A Case of Knowledge Management in Software Development // Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences. 2007, pp. 1–10.
  12. Kutsch E., Djabbarov I., Hall M. How managers frame and make sense of unexpected events in project implementation // International Journal of Project Management. 2021. DOI: 10.1016/j.ijproman.2021.04.002
  13. Ahlemann F., Bergan P., Karger E., Greulich M., Reining S. (2024). Making Sense of Projects—Developing Project Portfolio Management Capabilities. Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 76(1), 1–33. URL: <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00178-8>
  14. Prieto R. Sensemaking in Project Management // PM World Journal. 2021, vol. 10, no. 10, pp. 1–7.
  15. Azimina E.V. Innovation and Efficiency — Two Drivers of Project Management // Aktual'nye voprosy razvitiya sovernennoi nauki: teoriya i praktika [Topical Issues of Modern Science Development: Theory and Practice]. SPb.: Izd-vo SPbGEU, 2024, pp. 3–7 (in Russian).
  16. Ponomareva V.A. Evaluation of Project Implementation Effectiveness in Conditions of Uncertainty // Ekonomika i sotsium [Economy and Society]. 2023, no. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-effektivnosti-realizatsii-proekta-v-usloviyah-neopredelennosti> (accessed: 04.04.2025) (in Russian).
  17. Ulendeeva N.I., Zvyagintseva E.N. Current Trends in Project Management Development // Pravo, ekonomika i upravlenie: aktual'nye voprosy [Law, Economics and Management: Current Issues]: Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference with International Participation (Cheboksary, Feb 20, 2024). Cheboksary: Laru-taru ("Sreda") Publ., 2024, pp. 109–112. (in Russian).
  18. Sheng M.L. (2017). A dynamic capabilities-based framework of organizational sensemaking through combinative capabilities towards exploratory and exploitative product innovation in turbulent environments. Industrial Marketing Management, 65, 28–38. URL: <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.001>
  19. Särner E., Yström A., Lakemond N., Holmberg G. Prospective Sensemaking in the Front End of Innovation of AI Projects // Research-Technology Management. 2024, vol. 67, no. 4, pp. 72–83. DOI: 10.1080/08956308.2024.2350407
  20. Karanets S.M. Project Management Maturity Models // Byulleten' innovatsionnykh tekhnologii [Bulletin of Innovative Technologies]. 2024, vol. 8, no. 2, pp. 30–35. (in Russian).
  21. Gephart R.P., Topal C., Zhang Z. Future-Oriented Sensemaking: Temporalities and Institutional Legitimation // Hernes T., Maitlis S. (eds.). Process, Sensemaking, and Organizing. Oxford: Oxford University Press, 2010, pp. 275–312.
  22. Thomas J.L. Making Sense of Project Management // Projects as Business Constituents and Guiding Motives / ed. by R. A. Lundin et al. N.Y.: Springer Science + Business Media, 2000, pp. 25–43.
  23. Graham M., Winch M.G., Maytorena E. Making Good Sense: Assessing the Quality of Risky Decision-making // Organization Studies. 2009, vol. 30, no. 2–3, pp. 181–203. DOI: 10.1177/0170840608101476
  24. Prokhorova M.P., Shkunova A.A., Bulganina S.V., Tkachev E.S. Agile Project Management Tools and Team Requirements // Russian Economic Bulletin. 2024, vol. 7, no. 1, pp. 194–198 (in Russian).
  25. Tashkinov A.G. Project Management Methodology in the Context of Digital Transformation of the Enterprise // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Rossijskij zhurnal upravleniya proektami [Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management]. 2024, no. 3, pp. 3–9. DOI: <https://doi.org/10.12737/2587-6279-2024-13-3-3-9> (accessed 07.08.2025).
  26. Funtov V.N., Paramonov D.V., Malozemov S.N. Flexible management in a non-flexible industry // Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Rossijskij zhurnal upravleniya proektami [Scientific Research and Development. Russian Journal of Project Management]. 2017, no. 1, pp. 25–36. DOI: <https://doi.org/10.12737/24620> (accessed: 10.08.2025).