

© Юрий Николаевич Лапыгин,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС,
профессор кафедры ЭСУ ИЭиМ ВлГУ

Lapygin Yu. N.,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Management,
Vladimir Branch of the RANEPA,
Professor of the ESU Department VISU

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ

Project approach to management

Аннотация: актуальные задачи формирования и реализации проектов побуждают рассмотреть содержание ментальных моделей такой категории, как управление проектами, выявить тенденции в развитии основных направлений в этой сфере, разобраться со спецификой жизненного цикла проектной задачи и классифицировать сами проекты. Кроме того, представляет интерес выявление преимуществ проектного подхода к управлению и возможность дать отличительные признаки проектного и процессного управления.

Abstract: The actual tasks of the formation and implementation of projects encourage us to consider the content of mental models of this category such as project management, identify trends in the development of key areas in this area, understand the specifics of the life cycle of the project task and classify the projects themselves. In addition, it is of interest to identify the advantages of the project approach to management and to give distinctive features of project and process management.

Ключевые слова: управление проектами, жизненный цикл, тенденции, преимущества, классификация, процесс.

Keywords: project management, life cycle, trends, advantages, classification, process.

Динамичные изменения как внешней, так и внутренней среды социально-экономических систем требуют перехода от управления на основе жестких структур к гибкому управлению, что делает переход на проектное управление актуальным и обоснованным.

И индивидуализация спроса [9], и стремление получить конкурентное преимущество побуждает лиц, принимающих решение в бизнесе, переходить не только на проектное управление, но и рассматривать бизнес как совокупность проектов [2], реализуемых в различных сферах деятельности. Причем некоторые исследователи считают, что и сами проекты следует реализовывать, используя гибкое управление [22] процессом реализации проектов.

Актуальности прибавляет и майский Указ Президента России [28], в котором поставлены амбициозные задачи прорывного научно-технологического и социально-экономического развития Российской Федерации, а также условий и возможностей для самореализации и раскрытия таланта каждого человека. Указ, представляющий собой установку на формирование и реализацию 12 национальных проектов, ориентирует не только правительство и все органы власти страны, но и все хозяйствующие субъекты на разработку и реализацию проектов, адекватно отражающих названные национальные проекты.

Как отмечают исследователи [26], технологии проектного управления привлекательны и для органов власти в силу того, что работа государственных учреждений, основанная на строго детерминированных правилах, не позволяет обеспечить реализацию прорывных решений, а ориентация чиновников только на процесс не обеспечивает получение

требуемого результата. Кроме того, неравномерное распределение персональной ответственности за реализацию принятых решений и отсутствие стремления у чиновников к выявлению проблем администрирования не позволяют обеспечивать эффективность управления. В то же время работники органов власти не мотивированы и не обладают компетенциями в сфере проектного управления, которое позволяет не только формировать нестандартные организационные структуры, но и уникальные системы коммуникаций.

Комплекс определений, сопровождающий попытки выявить то особенное, что следует отнести к сущности управления проектами, свидетельствует о многофакторности этого явления.

Так, если попытаться построить ментальную модель «управления проекта» как модель социально-экономического явления, то необходимо выделить такие характеристики, как:

- процесс, включающий в себя несколько составляющих, в том числе и планирование [34];
- особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели [21];
- методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [30];
- процесс руководства всеми работами по проекту от начала и до завершения [20];
- набор инструментов, технологий и знаний, применение которых к проекту помогает достичь наилучших результатов [16];
- управленческая задача по завершению проекта в срок, в рамках установленного бюджета и в соответствии с техническими спецификациями и требованиями [19];
- как инструмент, способствующий достижению наилучшего результата в условиях ограниченного количества ресурсов, времени [7];
- использование знаний, навыков, методов, средств и технологий при выполнении проекта для достижения или превышения ожиданий участников проекта [1];
- методология управления изменениями, людскими и материальными ресурсами на протяжении жизненного цикла проекта [8];
- приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту [23];
- процесс применения знаний, навыков, методов, средств и технологий к проектной деятельности в целях достижения ожиданий участников проекта [4];
- раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, средства наиболее эффективного и рационального управления изменениями. Это искусство руководства и координации людских и материальных ресурсов на протяжении жизненного цикла проекта путем применения современных методов управления и информационных технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, их стоимости, срокам и качеству [19];
- раздел теории управления социально-экономическими системами, изучающий методы, формы и средства и т.д. наиболее эффективного и рационального управления изменениями [31];
- применение специальных знаний и методов с целью удовлетворить или повысить ожидания от проекта всех ключевых участников [6];

- приложение знаний, навыков, инструментов и методов к операциям проекта для удовлетворения требований, предъявляемых к проекту, выполняется с помощью применения и интеграции процессов управления проектом: инициализации, планирования, исполнения, мониторинга и управления, завершения [32];

- методология организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленная на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологий для достижения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [5].

Выделение ключевых слов и выражений из приведенных определений управления проектами позволяет методом сродства построить четыре содержательных блока: деятельность, процесс, цель и ресурсы (см. рис. 1).

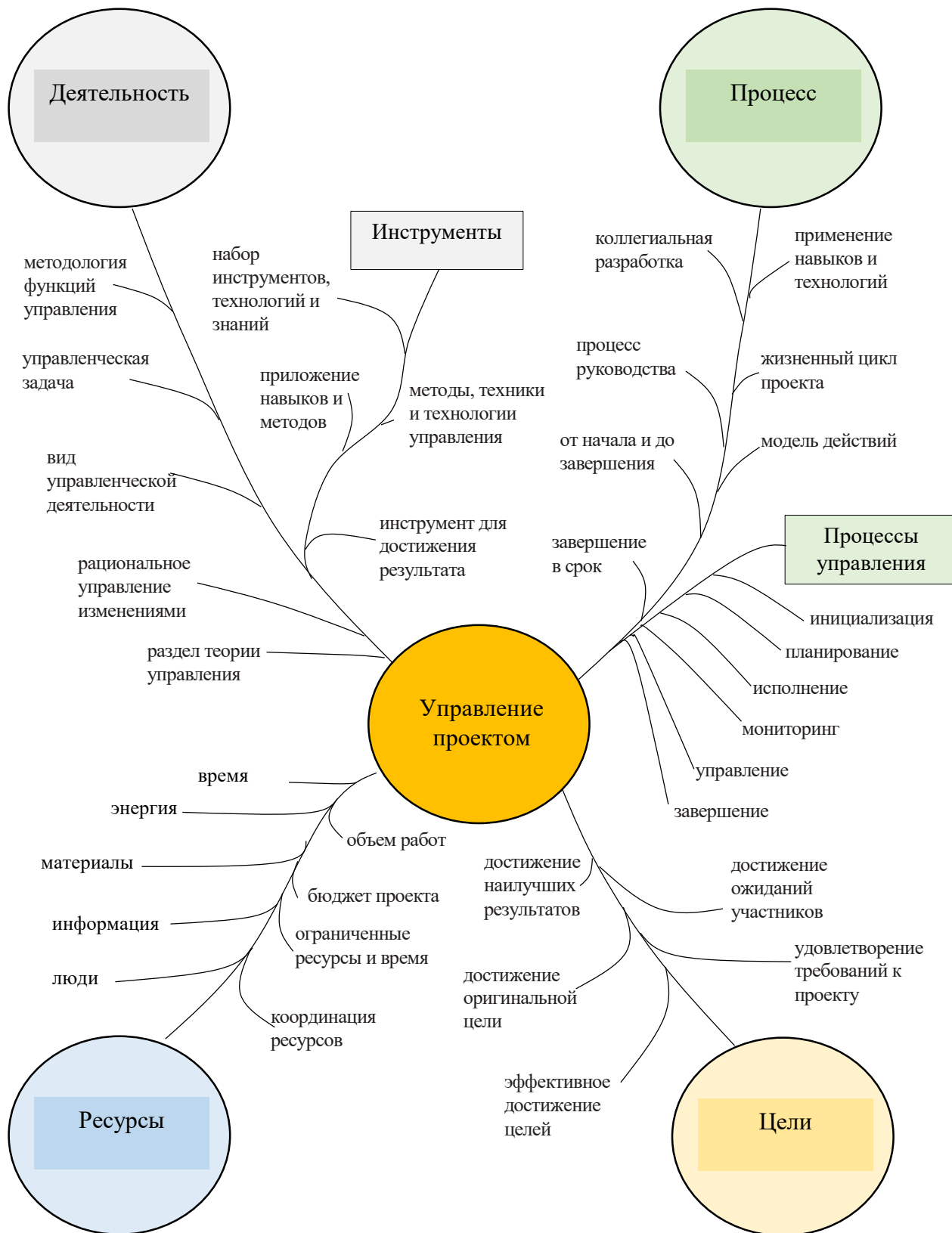


Рис. 1. Ментальная карта управления проектом

Распределение ключевых выражений внутри каждого блока дает представление о

наполнении содержанием рассматриваемого явления и позволяет сформулировать следующее определение: управление проектами представляет собой вид управленческой деятельности, направленный на реализацию процесса по достижению наилучших и уникальных результатов в условиях ограниченности ресурсов и времени.

Как считают исследователи [37], своим зарождением управление проектами в начале прошлого века обязано представителям школы научного управления [12]: Фредерику Тейлору (управление посредством заданий), Анри Файолю (принципы управления), Элтону Мэйо (теория человеческих отношений) и особенно Генри Гантту с его диаграммой деятельности и последовательности задач в проекте.

Но как самостоятельная дисциплина управление проектами по оценкам исследователей сформировалась в 30-е годы прошлого столетия [27] и прошла к настоящему времени несколько этапов своего становления, продолжая оставаться развивающейся дисциплиной, в рамках которой появляются новые методы и инструменты управления отношениями в процессе решения новых задач, формируемых теорией и практикой. В качестве таких этапов обычно выделяют такие вехи, как: проектное финансирование (1930 г.); математические методы сетевого планирования (1950 г.); программирование и бюджетирование (1970 г.); управление такими подсистемами проекта, как качество, стоимость, закупки, риски, команда проекта, коммуникации (1980 г.); стандартизация деятельности в рамках управления проектами (1990 г.); ориентация на целевой характер управления проектами (2000 г.); развитие методов управления проектами на базе информационных технологий (2010 г.).

Другие авторы считают, что периодизация развития управления проектами как самостоятельной дисциплины развивалась волнами, и выделяют 4 таких волны [18]:

- активное внедрение проектного управления (1960-1970 гг.);
- рационализация и экономия (1970-1980 гг.);
- новое государственное управление (1980-200 гг.);
- внедрение кластерной оценки (2000 гг. – настоящее время).

При этом отмечается, что в нашей стране проектная деятельность на уровне государства началась еще в начале прошлого века в процессе реализации плана ГОЭЛРО. Хотя и строительство египетских пирамид можно отнести к проектам, реализованным еще задолго до нашей эры.

На современном этапе развития процедур управления проектами выделяют несколько самостоятельных тенденций, среди которых называют [27]:

- интеграцию (как комбинацию инноваций и взаимосвязанных процессов в управлении проектами, в том числе процессов обмена опытом и новшествами в межгосударственном взаимодействии);
- децентрализацию (как потребность быстро реагировать на динамичные изменения внешней и внутренней среды проектов);
- перенос методов управления проектами в новые сферы деятельности (социальную, организационную и административную, исследовательскую);
- возрастание требований к компетенциям менеджера проекта (как в части квалификации, так и в части эмоционального интеллекта, необходимого для обеспечения эффективной коммуникации в проектной команде).

К тенденциям относят и стремление систематизировать проектную деятельность, связав несколько проектов в один портфель или программу [3]. При этом жизненный цикл проекта продлевается за этап завершения работ по проекту и распространяется на этап эксплуатации проектного продукта. Кроме того, расширяется круг участников проекта, в который вовлекаются специалисты по продвижению продукта на рынок и послепродажного обслуживания.

Среди областей реализации проектного подхода в управлении [1], которые требуют контроля со стороны менеджера проекта, необходимо рассмотреть вопросы реализации проекта как системы в рамках модели жизненного цикла.

Характеристики управления проектами, представленные на рисунке 2, отражают многоаспектность проекта как явления, дают комплексное описание его основных подсистем.

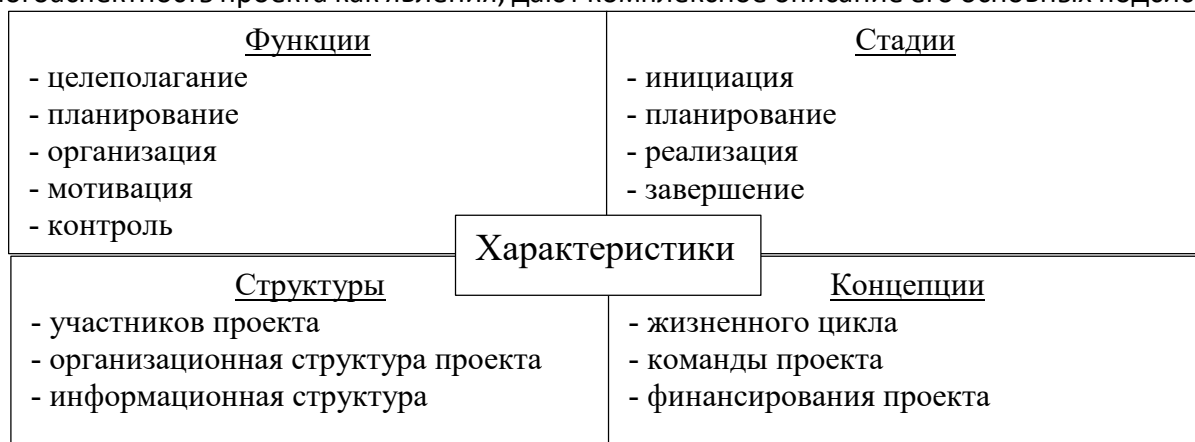


Рис. 2. Характеристики управления проектами

Так, среди функций управления проектами [35] выделяется целеполагание как формирование замысла проекта, его концептуального начала. Следующая функция (планирование) обеспечивает структурную декомпозицию проекта в части последовательности работ, обеспеченных необходимыми ресурсами. Организация же предусматривает упорядочение процесса подготовки и реализации проекта как на этапе формирования команды проекта, так и в части координации деятельности членов команды и взаимодействия ее с внешней средой. Мотивация как функция управления проектом направлена на обеспечение внутреннего побуждения членов проектной команды на эффективные коммуникации, обеспечивающие реализацию проекта, а контроль (самоконтроль членов проектной команды) проявляется в сопоставлении плановых и фактических результатов деятельности команды проекта на всех стадиях его реализации.

Стадии в управлении проектами [26] традиционно включают:

- инициацию (реализуется функция целеполагания по результатам анализа проблемной области проекта и формируется проектная команда с формулированием ее задач);
- планирование (разрабатывается детальный план реализации проекта, который корректируется по мере его реализации с учетом изменений внешней и внутренней среды проекта);
- реализацию (осуществляется распределение прав и ответственности участников проекта в разрезе каждого этапа для обеспечения адекватной коммуникации и оперативного управления изменениями, вытекающими из результатов контроля над ходом реализации проекта);
- завершение (характеризуется отчетностью о полученных результатах и оценкой полученного опыта в ходе реализации проекта).

Концептуально управление проектами может быть представлено описанием модели жизненного цикла, модели проектной команды и финансирования проекта [36], поскольку управление проектами направлено на поиск и привлечение ресурсов для достижения поставленной цели силами малой группы специалистов в рамках процедур, описываемых моделью жизненного цикла: зарождение, рост, функционирование, спад, утилизация [13].

Как системная деятельность управление проектами может быть представлено описаниями трех подсистем в их структурном выражении: информационном, организационном и ролевом (в части структуры команды проекта). Информационное описание отражает как процессы коммуникации внутри проекта, так и связи с внешней средой. Организационная структура отражает связи подчиненности и функциональной ответственности, а ролевая структура команды проекта дает представление о предрасположенности ее членов к реализации лидерских качеств на различных стадиях выполнения проекта.

Чаще всего жизненный цикл проекта (ЖЦП) представляют как набор последовательно реализуемых фаз [9]. Модель ЖЦП обслуживает потребность в своевременном принятии взвешенных управленческих решений на всех стадиях (этапах) реализации проекта: на выходе каждого этапа имеются точки принятия решений – вехи.

Стадии ЖЦП предшествует процедура запуска проекта, а окончательным событием становится закрытие проекта. В некоторых случаях ЖЦП обладают отраслевой спецификой.

На этапе запуска проекта (его инициации) прорабатываются концептуальные модели в форме «пилотных» вариантов, выполняется анализ и принимается решение о продолжении работ в рамках проекта или прекращении таких работ. При решении о продолжении работ по проекту разрабатывается техническое задание и обеспечивается последующая детальная разработка проектной документации, за которой следует реализация проекта, а стадия завершения представляет собой передачу результатов проекта в эксплуатацию.

Иногда в поле зрения специалистов попадает двухфазная модель жизненного цикла управления проектами, в которой предусмотрено две фазы: разработка и реализация.

В фазе разработки формулируются цели и структура проекта, построение плана по результатам анализа и утверждение проектной документации, а в фазе реализации намеченных планов происходит контроль над обеспечением запланированных результатов и корректировка планов согласно меняющейся ситуации внутри проекта и за его пределами.

В трактовке Института по управлению проектами (PMI) фазы и жизненный цикл проекта представлены в руководстве к своду знаний по управлению проектами [23] следующим образом: «Жизненный цикл проекта – это набор, как правило, последовательных и иногда перекрывающихся фаз проекта, названия и количество которых определяются потребностями в управлении и контроле организации или организаций, вовлеченных в проект, характером самого проекта и его прикладной областью. Жизненный цикл может документироваться с помощью методологии. Жизненный цикл проекта может определяться или формироваться уникальными аспектами организации, отрасли промышленности или используемой технологии. Поскольку каждый проект имеет определенное начало и конец, конкретные результаты и действия, имеющие место в этом промежутке, широко варьируются для каждого проекта. Жизненный цикл обеспечивает базовую структуру для управления проектом, независимо от включенных в него конкретных работ».

То есть в понимании ЖЦП отражается его уникальность и отраслевая специфика, соотношение фаз определяется потребностями управления и контроля над ходом реализации проекта.

Достоинства проектного подхода в управлении социально-экономическими системами отмечаются [1] не только в части согласования интересов групп влияния на процессы развития (стейкхолдеров), но и в отношении эффективности использования имеющихся и заемных ресурсов, а также возможности выполнить оценку эффективности вариантов возможных решений, принимаемых в области накопившихся проблем.

Несмотря на то, что в полной мере управление проектами часто бывает затруднено в силу нехватки ресурсов и недостатка квалификации участников проектов, а также

сопротивления изменениям при реализации проектов со стороны как самих руководителей, так и исполнителей, достоинства проектного подхода превышают указанные недостатки [9].

Как отмечают исследователи, в целом повышается эффективность управления, экономятся ресурсы, сокращаются сроки реализации планов, открываются новые перспективы, которые без управления проектами были не видны. Совокупность таких преимуществ представлена на рисунке 3.

Согласование интересов основных групп влияния	Структурирование инициатив
Учет возможных рисков и поиск путей их снижения	Строгое формулирование ожидаемых результатов и целей
Преимущества	
Оптимизация затрат всех видов ресурсов	Расстановка приоритетов деятельности
Повышение мотивации персонала	Выработка строгих критериев оценки результатов

Рис. 3. Сочетание преимуществ проектного подхода

Попытки систематизации знаний и опыта в области проектного управления приводят теоретиков и практиков к составлению классификаций [13] с целью упорядочить информацию и получить описание рассматриваемого явления (управления проектами) [7].

При предложении строить классификации по таким основаниям, как ресурсы и технология управления проектами [9], исследователи делают оговорку, что такие классификации не покрывают всего поля описания управления проектами.

С нашей точки зрения, классификацию следовало бы выполнить, руководствуясь критериями, вытекающими из ментальной карты управления проектами: добавить к уже обозначенным ресурсам и процессам управления еще аспекты деятельности и целеполагания (см. рис. 4).

<u>Характер проекта</u> - исследовательские - аналитические - организационные - прогнозные	<u>Задачи развития в рамках объекта</u> - регион - подсистемы региона - предприятия - межотраслевое взаимодействие
Виды управления	
<u>Развитие отраслей</u> - промышленность - инновации - социальная сфера - рынок труда - пространственное развитие - межрегиональные связи	<u>Ориентация на результат</u> - ориентация на одну цель - многоцелевой проект (портфель) - целевая программа

Рис. 4. Классификация видов управления проектами

Кроме того, в основание классификации можно положить место проекта в структуре стратегии развития социально-экономической системы [11], тогда проекты можно классифицировать так:

- стратегические проекты;
- проекты стратегических программ;
- проекты функциональных стратеги организации.

Иные имеющиеся классификации в качестве критериев выбирают либо ориентацию проектов на цели и задачи, либо на развитие отраслей, либо на характер проекта [7] (см. рис. 5).

Для бизнес-структур некоторыми [9] авторами предлагается классификации, отражающие различные стороны деятельности хозяйствующих субъектов (см. рис. 5), что позволяет говорить о широкой гамме возможных вариантов самих проектов и процессов их реализации.

<u>Тип проекта</u> - технические - организационные - экономические - социальные - смешанные	<u>Вид проекта</u> - инвестиционные - инновационные - реорганизационные - исследовательские - образовательные - смешанные	<u>Сложность проекта</u> - простые - организационно сложные - технически сложные - сложные по ресурсам - комплексно сложные
Совокупность проектов		
<u>Класс проекта</u> - монопроекты - мультипроекты - мегапроекты	<u>Масштаб проекта</u> - мелкие - средние - крупные - очень крупные	<u>Продолжительность проекта</u> - краткосрочные - среднесрочные - долгосрочные

Рис. 5. Конфигуратор классификаций

Боле простая классификация содержит деление проектов на внешние и внутренние.

Таким образом, можно говорить о том, что попытка придать системность в понимании всей совокупности проектов не дает ответа на вопрос: каким может быть представлен проект в общем виде, отражающем все стороны и качества управления проектами, что свидетельствует, с одной стороны, о сложности рассматриваемого явления, а с другой – об отсутствии универсального подхода к управлению проектами и понимания всего многообразия видов и форм их проявления.

Рассматривая определение такой категории, как «проектное управление», специалисты отмечают, что это особый вид управленческой деятельности, базирующийся на предварительной коллегиальной разработке комплексно-системной модели действий по достижению оригинальной цели и направленный на реализацию этой модели [21]. То есть речь идет о том, что проектное управление в своей основе содержит все признаки функции, признаки, методы обычного управления с акцентом на разработку и реализацию оригинальной модели решения какой-либо проблемы.

Некоторые авторы считают, что проектное управление сопоставимо с функциональным управлением [17] с той лишь разницей, что процедуры проектного управления делают ход реализации проекта более предсказуемым, что позволяет рационально распределять

ресурсы, хотя и операционная деятельность организации, и отдельно взятый проект реализуются в рамках одних и тех же принципов классического менеджмента [25].

Другие авторы приводят сопоставление проектного и функционального управления в части существенных отличий [35], заключающихся в том, что акцент в проектном управлении делается на ответственность за происходящие изменения (в функциональном управлении – ответственность за стабильность), наблюдается отсутствие жестких рамок полномочий (полномочия определены положениями), круг задач меняется (круг задач неизменен), работа в малых группах (работа в стабильной структуре), деятельность инновационна (преобладает рутинная), работа в режиме диалогов и разногласий (исполнение указаний и подчиненности), успех определяется результатом (успех определяется исполнением процесса).

То есть отличительная особенность проектного управления от процессного – ориентация на результат, а не на процесс. В деятельности в рамках проектного управления больше свободы. Сама деятельность носит креативный характер, обеспечивающий творческое решение уникальной задачи. Коммуникация членов проектной команды основана на плавающем лидерстве, что характерно в большей степени для управленческих команд [14].

Процессный же подход [10] к управлению в фокусе своего внимания держит рационализацию процесса деятельности с целью повышения эффективности использования имеющихся ресурсов. С этой целью ставится задача детального описания процессов. Причем процессы рассматриваются в качестве неизменной совокупности повторяющихся действий.

В то же время следует понимать, что оба подхода (и процессный, и проектный) связаны между собой, поскольку управление проектами также представляет собой процесс, который можно разложить на отдельные части (фазы, этапы, вехи).

Список литературы

1. Алтухов Д. В. Сущность проектного подхода в управлении региональными системами // Научные ведомости белгородского государственного университета: серия Экономика. Информатика. – 2015. – Том 34. – С. 13-17.
2. Антропович Е. В., Захаричева Е. В. Истоки проектного управления в России и за рубежом // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2010. – № 6. – С. 59-63.
3. Володин С. В. Проектный подход к стратегическому управлению в наукоемкой отрасли // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 2. – С. 233-237.
4. Грашина М., Дункан В. Основы управления проектами. – СПб. : Питер, 2006. – 208 с.
5. Ивасенко А. Г., Никонова Я. И., Каркавин М. В. Управление проектами: учебное пособие. – Ростов н/Д. : Феникс, 2009. – 330 с.
6. Ильин В. В. Проектный менеджмент: практическое пособие. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 264 с.
7. Кадышев М. Е. Управление проектными программами в стратегическом развитии региональной экономики // Вестник экономики, права и социологии. – 2011. – № 3. – С. 54-58.
8. Ковалев А., Курдюмов И. Управление проектом по созданию интернет-сайта. – М. : Альпина Паблишер, 2001. – 337 с.
9. Компанейцева Г. А. Проектный подход: понятие, принципы, факторы эффективности [Электронный ресурс] // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 17. – С. 363–368 [Сайт]. URL: <http://e-koncept.ru/2016/46249.htm> (дата обращения: 25.05.2018).

10. Кораблёв М. М. Развитие проектного подхода в государственном управлении // Ученые записки Казанского университета. Серия «Гуманитарные науки». – 2010. – Том 152. – № 4. – С. 228-235.
11. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 208 с.
12. Лапыгин Ю. Н. Теория менеджмента: учебное пособие. – М. : КноРус, 2016. – 316 с.
13. Лапыгин Ю. Н. Теория организаций: учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 324 с.
14. Лапыгин Ю. Н., Корниенко В. И. Построение управленческих команд: учебное пособие. – Владимир : Владимирский филиал РАНХиГС, 2012. – 268 с.
15. Лисицын А. О. Проект и проектное управление. Основные понятия // Вестник международного института управления. – 2017. – № 2. – С. 62-64.
16. Мартин П., Тейт К. Управление проектами / пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006. – 224 с.
17. Мирзоева С. М. Особенности дефиниций «управление проектами» и «проектное управление» // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 10. – С. 1118-1120.
18. Мироненко Н. В., Леонова О. В. Эволюция развития проектного управления в России и за рубежом // Управленческое консультирование. – 2017. – № 6. – С. 65-72.
19. Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами: учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 208 с.
20. Портни С. Э. Управление проектами для «чайников». – М. : Диалектика, 2006. – 368 с.
21. Разу М. Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.
22. Рудаков А. А. Сравнительный анализ традиционной методологии проектного управления и гибкого управления инновационными проектами // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 6. – С. 292-294.
23. Руководство к «Своду знаний по управлению проектами». Четвертое издание. – Пенсильвания : Институт по управлению проектами, 2008. – 241 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://by.odt-office.eu/files/docs/Svod-znanij-po-upravleniju-proektami.pdf> (дата обращения: 30.05.2018).
24. Руководство к своду знаний по управлению проектами / Project Management Institute. – 3-е изд. – США, 2004. – 388 с.
25. Скопин А. О. Управление региональными проектами и проектное управление экономикой региона: сравнение дефиниций // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2012. – № 29. – С. 17-23.
26. Строева О. А., Ляпина И. Р., Тимофеева С. А. Механизм проектного управления: обязательные компоненты // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 11-4. – С. 1145-1147.
27. Сурат И. Л., Тебекин А.В. Современные тенденции в развитии проектного управления в экономических системах // Транспортное дело России. – 2014. – № 6. – С. 36-40.
28. О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года: Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2018 г. № 204 [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2018/05/08/president-ukaz204-site-dok.html> (дата обращения: 10.05.2018).
29. Управление инновационными проектами / под ред. проф. В. Л. Попова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 336 с.

30. Управление проектами / под общ. ред. И. И. Мазура. – М. : Омега-Л, 2004. – 664 с.
31. Управление проектами: от планирования до оценки эффективности / под ред. Ю. Н. Лапыгина. – М. : Омега-Л, 2007. – 250 с.
32. Управление проектами: учебник / Л. Г. Матвеева и др. - Ростов н/Д. : Феникс, 2009 – 422 с.
33. Управление проектом. Основы проектного управления / под ред. проф. М. Л. Разу. – М. : КНОРУС, 2007. – 768 с.
34. Хелдман К. Профессиональное управление проектом / пер. с англ. – М. : БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 512 с.
35. Чичерин Ю. А., Суворова Н. Н. Проектный менеджмент: систематизированное изложение теоретических основ // Успехи современного естествознания. – 2012. – № 4. – С. 148-150.
36. Шубина М. С., Соколова Ю. И. Методологические аспекты проектного управления // актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. – 2016. – № 4. – С. 231-235.
37. Юдина О. Н. Современные мировые тенденции в проектном управлении // Ученые записки международного банковского института. – 2017. – № 19. – С. 137-146.