

## ПРИМЕНЕНИЕ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

**ГУЖИНА Галина Николаевна**, доктор экономических наук, профессор кафедры математики и экономики, Государственный гуманитарно-технологический университет, адрес: 142611, Московская область, г. Орехово-Зуево, ул. Зеленая, д. 22, e-mail: guzina74@mail.ru

**ЕЖКОВА Валентина Геннадьевна**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры математики и экономики, Государственный гуманитарно-технологический университет, адрес: 142611, Московская область, г. Орехово-Зуево, ул. Зеленая, д. 22, e-mail: g.ezhkova@mpgu.su

**Аннотация.** Целью статьи является исследование категории «проектный менеджмент» и определение актуальности его применения в деятельности организаций. При проведении анализа делается акцент на том, что для эффективного управления хозяйствующими субъектами, проекты развития должны реализовываться на протяжении всего существующего жизненного цикла и стимулировать повышение конкурентной позиции предприятия, наделять ее продукты и услуги ключевыми конкурентными преимуществами, что делает рассматриваемую тему актуальной. На основе сравнительной оценки доказано, что проектное управление направлено на постоянное повышение экономической эффективности предприятия, необходимое для современной организации в текущих условиях. Определено, что проектный менеджмент – это наиболее эффективный инструмент, с помощью которого можно добиться высоких результатов при ведении современного бизнеса. В исследовании под проектным менеджментом понимается профессиональная деятельность, нацеленная на решение уникальных задач при использовании специальных знаний, методов, средств и технологий. С позиции авторов, проекты развития должны быть внедрены в общую стратегию хозяйствующих субъектов и реализовываться системно.

**Ключевые слова:** проектный менеджмент, организация, экономическая эффективность, жизненный цикл, конкурентные позиции, конкурентные преимущества, стратегия развития.

## RELEVANCE OF APPLICATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE ACTIVITIES OF MODERN ORGANIZATIONS

**GUZHINA G. N.**, Doctor of Economics Sciences, Professor of the Department of Mathematics and Economics State Humanitarian and Technological University (Russian Federation, Moscow region, Orekhovo-Zuevo), e-mail: guzina74@mail.ru

**EZHKOVA V. G.**, Candidate of Pedagogy Sciences, Associate Professor of the Department of Mathematics and Economics, State Humanitarian and Technological University (Russian Federation, Moscow region, Orekhovo-Zuevo), e-mail: g.ezhkova@mpgu.su

**Abstract.** The purpose of the article is to study the category of "project management" and determine the relevance of its application in the activities of organizations. When conducting the analysis, the emphasis is placed on the fact that for effective management of business entities, development projects must be implemented throughout the entire existing life cycle and stimulate an increase in the competitive position of the enterprise, endow its products and services with key competitors with advantages, which makes the topic under consideration relevant. On the basis of a comparative assessment, it has been proved that project management is aimed at constantly increasing the economic efficiency of an enterprise, which is necessary for a modern organization in the current environment. It has been determined that project management is the most effective tool with which you can achieve high results in the conduct of modern business. In the study, project management is understood as a professional activity aimed at solving unique problems using special knowledge, methods, tools and technologies. From the standpoint of the authors, development projects should be introduced into the overall strategy of economic entities and implemented systematically.

**Keywords:** project management, organization, economic efficiency, life cycle, competitive positions, competitive advantages, development strategy.

### ВВЕДЕНИЕ

На сегодняшний день в экономической жизни России наблюдаются значительные сдвиги. Это объясняется появлением множества новых организаций, приходом на российский рынок зарубежных компаний, всеобщей глобализацией и интернациона-

лизацией. Данные факторы стремительного развития рынков стимулируют увеличение конкуренции в любом направлении: в сфере производства, торговле, секторе услуг, финансовом секторе и т.д. Перечисленное стимулирует необходимость совершенствования деятельности современных организаций, эффективным инструментом которого выступает реализация проектов развития деятельности предприятия.

Сегодня управление проектами стало нормой практической деятельности любого уровня – уровня предприятий, регионов или даже государств. Проект позволяет уникальным образом трансформировать задачи и стратегические цели бизнес-структур в практический результат. Именно он способен в условиях ограниченности времени и ресурсов достигнуть стратегических целей организации.

На сегодняшний день проектный менеджмент является основным и более эффективным инструментом ведения современного бизнеса. Данный фактор вызван тем, что ежегодно возрастает количество вызовов из окружающей среды (например, энергетического, экологического, ресурсного, социального и другого характера, со стороны пандемии COVID-2019), оптимальным решением которых выступает применение инновационных технологий и управленческих решений. Объединяющим инновационные технологии, управленческие решения и современные вызовы является именно проектный менеджмент<sup>1</sup>.

Актуальность применения проектного менеджмента в управлении современными организациями вызвана следующими факторами: наличием условий неопределенности при функционировании современных предприятий; необходимостью ведения постоянной работы по изменениям; существенным влиянием условий внутренней и внешней среды на предприятия; необходимостью инновационной деятельности для современных предприятий; повышением уникальности деятельности и постоянным улучшением.

В большинстве источников проектный менеджмент определяют как профессиональную деятельность человека, основной сущностью которой является использование современных знаний, методов, средств и технологий с целью достижения требуемого результата. Проведя оценку данного определения, можно утверждать, что основа проектного менеджмента – это нахождение синтеза между знаниями, методами, средствами и технологиями, а также ресурсами для достижения организационных целей.

Также под проектным менеджментом понимают методологию совершенствования деятельности организации при использовании современных научных методов, позволяющих достигнуть оптимального результата как по стоимости реализации, так и по времени и качеству, а также способствующих удовлетворению интересов всех участ-

---

<sup>1</sup> Абаренкова М.С., Гужина Г.Н. Принятие управленческих решений: эволюция общественно-экономических формаций или этапы социально-экономического развития общества // Студенческая наука Подмосковья: Материалы Международной научной конференции молодых ученых. – Орехово-Зуево, 2018. – С. 5-8.

ников проекта. Таким образом, проектный менеджмент в нашем понимании – это оптимальная методология, позволяющая достичь наилучшего результата с учетом организационных средств.

Нельзя не отметить, что под проектным менеджментом также понимают методологию организации, планирования и координации, направленную на эффективное достижение проектных целей посредством использования совокупности актуальных на данный момент методов. К таким методам можно отнести технику, технологии и управление. Таким образом, проектным менеджментом являются все те технологии, методы и способы, которые позволяют достигать целей или запланированного результата проекта.

Здесь также хотелось бы представить определение проектного менеджмента, приведенного в исследовании Элвина Тоффлера. Согласно мнению автора, под проектным менеджментом следует понимать ситуацию решения нерутинной задачи компании при создании одноразовой организации (или временного предприятия)<sup>1</sup>. Исходя из представленного определения проектным менеджментом является решение уникальной проблемы в деятельности организации путем создания временных структур.

Анализируя ряд определений, сформулируем комплексное понятие проектного менеджмента. Проектный менеджмент – это деятельность профессиональной направленности, особого рода методология, целью которой является решение задач особой сложности. Для решения подобных задач необходимы специальные знания, методы, средства и технологии. Часто в определениях подчеркивается, что проектный менеджмент позволяет создать «предприятие внутри предприятия», носящее временный характер. Также проектный менеджмент может использоваться на отдельных направлениях деятельности предприятия, требующих изменения, улучшения или внедрения.

Изначально появление проектного менеджмента обычно связывают с развитием инновационных узкоспециализированных отраслей<sup>2</sup>.

В большей степени проектное управление связывают со следующими отраслями:

- IT-сектор и разработка нового программного обеспечения;
- разработка новых видов промышленной продукции и их внедрение;
- реконструкция и строительство;
- проведение конструкторских, исследовательских и научных работ;
- улучшение характеристик обслуживающих предприятий (предприятий сферы сервиса) и т.п.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Дубская А.С. Влияние глобализации на проектный менеджмент // Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КубГТУ». – 2019. – № S4. – С. 661 – 665.

<sup>2</sup> Гужина Г.Н. Инновации в развитии современного предприятия // Инновационное развитие как основа ускоренного роста экономики предприятия: материалы международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, студентов. – Орехово-Зуево, 2010. – С. 84-86.

<sup>3</sup> Назаров А.Н., Гужина Г.Н. Развитие бизнеса в цифровом пространстве // Актуальные вопросы современной науки: сборник статей / Под ред. Г.Н. Гужиной. – М., 2020. – С. 170-176.

---

Часто проектный менеджмент заменяют понятием проектного управления. Необходимо отметить, что данные понятия не являются синонимами, что вызвано, прежде всего, разным подходом к базовым понятиям, где:

- менеджмент – это профессиональная культура и социальная деятельность;
- управление – это воздействие на реализацию определенных процессов.

Несмотря на различия в понятийной базе, часто в источниках данные понятия являются тождественными.

В центре проектного менеджмента находится проект. Проектом является одноразовая, уникальная, не повторяющаяся деятельность или совокупность действий, направленных на достижение поставленных целей или запланированного результата.

Оценивая ряд определений, отметим, что проектом является уникальное, неповторяющееся временное предприятие, нацеленное на улучшение деятельности предприятия, проводимое в условиях ресурсных ограничений<sup>1</sup>.

Для определения актуальности применения проектного менеджмента в деятельности современных организаций выделим отличительные особенности проектного управления от традиционного управления (таблица 1).

Таблица 1 - Традиционный и проектный подход к управлению (отличительные признаки)

Table 1 - Traditional and design approach to management (distinctive features)

Характерные черты традиционного подхода	Характерные черты проектного подхода
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление направлено, прежде всего, на стабилизацию существующего состояния предприятия.</li> <li>2. Спектр задач руководителя и персонала четко ограничен и определен рамками должностных инструкций и другими документами организации.</li> <li>3. Все полномочия, обязанности, ответственность и требования определены в рамках управленческой структуры.</li> <li>4. Наблюдается высокая устойчивость организационных структур.</li> <li>5. Уровень изменчивости условий труда и работы можно определить как низкий.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Предположение, что предприятие функционирует в условиях неопределенности.</li> <li>2. Ведение постоянной работы по изменениям.</li> <li>3. Наличие некоторой размытости в полномочиях, матричных структур управления.</li> <li>4. Высокий динамизм в спектре задач и существенное влияние на компанию условий внутренней и внешней среды.</li> <li>5. Межфункциональность в выполнении задач, взаимоувязанных проектным циклом.</li> <li>6. Инновационное развитие предприятия, сознательный уход от традиционных и устаревших схем управления.</li> <li>7. Основа результативности предприятия – достижение конечной цели.</li> <li>8. Направленность на повышение уникальности деятельности, постоянное улучшение.</li> </ol>

1. Текущие условия функционирования предприятия потребовали новых подходов к менеджменту. Бизнес стал усложняться, заметен стремительный рост конку-

<sup>1</sup> Грачева М.В., Бабаскин С.Я. Управление проектами / М.В. Грачева, С.Я. Бабаскин. – М.: Экономический факультет МГУ, 2017. – 149 с.

рентов, приход на российский рынок иностранных компаний. Традиционные продукты и услуги по причине стандартизации основных характеристик стали однородными, похожими. Исходя из этого, требуется добавление в них уникальных, отличительных характеристик. Решением данной задачи и выступает проектный менеджмент<sup>1</sup>.

2. Изменения в условиях функционирования предприятий. На сегодняшний день предприятия действуют в динамичных условиях внешней среды. Данные условия требуют как улучшения основных характеристик продукта и услуг, создания конкурентного преимущества (отмечено выше), так и изменений в деятельности самого предприятия. Проектный менеджмент позволяет реализовывать проекты по улучшению системы управления предприятиями, внедрению информационных технологий и другие мероприятия, которые демонстрируют высокую эффективность в текущих условиях.

3. Ведение постоянной работы по изменениям. Проектное управление позволяет без отрыва от основной деятельности реализовывать направления по будущим изменениям в деятельности компании. Это некая параллельная работа по улучшению деятельности предприятия, не препятствующая основному развитию компании.

4. Высокий динамизм в спектре задач и существенное влияние на компанию условий внутренней и внешней среды. Проектное управление позволяет предугадать будущие изменения в среде внешнего и внутреннего воздействия, а также разработать направления по нивелированию их негативного влияния на компанию, использовать возможности и потенциал наилучшим образом.

5. Инновационное развитие предприятия, сознательный уход от традиционных и устаревших схем управления. Проектное управление способствует постоянному улучшению деятельности и разработке мероприятий по внедрению инноваций в работу компании<sup>2</sup>.

Основываясь на вышеизложенных положениях, можно утверждать, что на современном этапе экономического развития проектное управление демонстрирует высокую эффективность и актуальность. Его применение в управлении компанией способствует постоянному улучшению деятельности организации, созданию отстройки от конкурентов, созданию и улучшению конкурентных преимуществ, постоянному внедрению инноваций, и всё это – без отрыва от основной деятельности. Лишь завершённые проекты, продемонстрировавшие свою эффективность, внедряются в основную деятельность компании.

Хочется отметить, что развитие любой организации происходит в рамках традиционной формулы – стадий жизненного цикла. Теория жизненного цикла орга-

---

<sup>1</sup> Современные теории менеджмента. Монография / Петрухина Е.В. и др. – Орёл, 2014. – 110 с.

<sup>2</sup> Ежкова В.Г., Гужина Г.Н. Трансформация современного бизнеса в условиях пандемии // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 220-224.

низации появилась на основе наблюдений, а именно было доказано, что любая организация предсказуема в своем развитии и проходит ряд этапов. Исследование текущей стадии жизненного цикла позволяет управлять развитием организации, своевременно подготавливать проекты по минимизации негативного воздействия на компанию и использовать возможности, снижать риски, являющиеся типичными для текущей стадии развития.

Здесь следует отметить, что развитие организации по кривой жизненного цикла является неизбежным, что вызвано рядом причин, приведенных на рис. 1.

Преимущественно сохранение на одной стадии жизненного цикла без управления изменением организации приводит к снижению эффективности функционирования организации. Необходимо применение именно упреждающего подхода, который позволяет планировать изменение состояния предприятия. Для реализации данного подхода актуально использовать проектное управление (или проектный менеджмент)<sup>1</sup>.

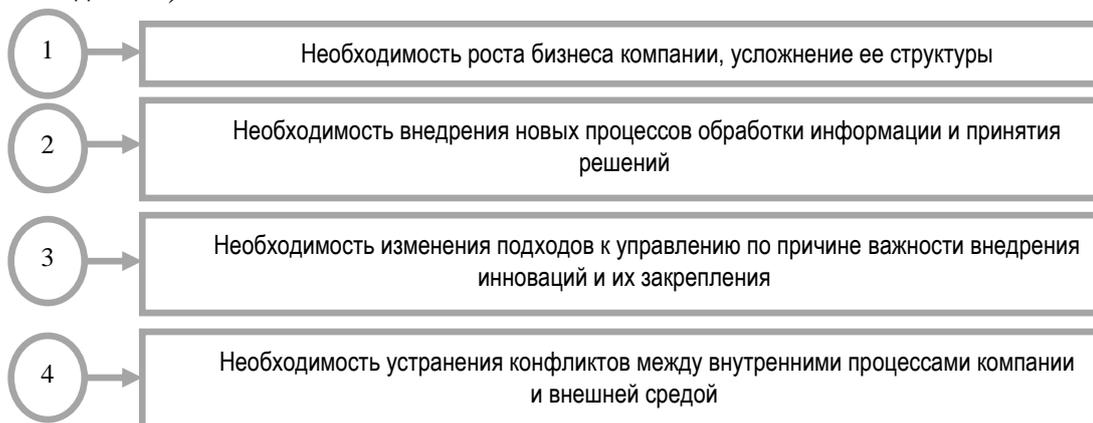


Рисунок 1 – Причины смены состояния организации по кривой жизненного цикла.

Figure 1 – The reasons for the change in the state of the organization along the life cycle curve

Любая организация в своем существовании проходит следующие этапы, представленные на рисунке 2.

Оценивая представленную на рисунке кривую жизненного цикла, видим, что функционирование организации происходит по следующим стадиям:

1. Стадия «Внедрение». Данную стадию развития организации в части источников также называют «Создание». В рамках данной стадии организации свойственны следующие характеристики:

<sup>1</sup> Бутко Г.П., Зотов Ф.П. Особенности управления проектами развития / Г.П. Бутко, Ф.П. Зотов // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. – 2020. – С. 693-699.

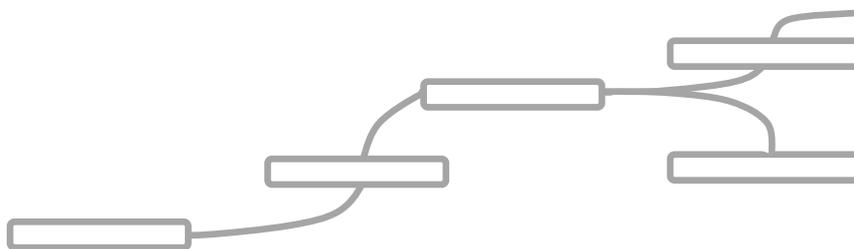


Рисунок 2 – График классической кривой жизненного цикла организации.  
Figure 2 – Graph of the classic curve of the life cycle of the organization

- упрощенная организационная структура управления;
- централизованная власть, осуществляемая основателем;
- малая численность персонала;
- выпуск стандартизированного продукта или услуг, востребованных рынком;
- часто копирование продуктов конкурентов.

Таким образом, на данной стадии бизнес носит преимущественно безрисковый характер: предлагается стандартизированный продукт или услуга, схожий по основным характеристикам с продуктом конкурентов. Часто стоимость продукта или услуги ниже средней по стоимости рынка. Занижение стоимости вызвано преимущественно низкой прибыльностью от реализации относительно конкурентов, желанием включиться в сегмент.

Данная стадия завершается принятием компании рынком, появлением стабильного потока прибыли.

2. Стадия «Рост». В рамках данной стадии происходят следующие изменения в организации:

- расширение ассортимента товаров или услуг;
- выход на новые сегменты рынка;
- укрупнение организационной структуры управления, наём новых сотрудников;
- избегание инноваций, лишь небольшая модификация продукта или услуг;
- широкое использование делегирования в управлении организацией;
- формализация бизнес-процессов;
- стремительный рост продаж<sup>1</sup>.

Завершением данной стадии выступает снижение автономии, что приводит к замедлению развития и снижению темпов продаж.

3. Стадия «Зрелость». Данная стадия сопровождается следующими изменениями в управлении организацией:

- стабилизация продаж;
- сбалансированность ассортимента;

<sup>1</sup> Ермоленко Е.В. Особенности проектного менеджмента в государственном секторе // Экономика и социум. – 2015. – № 2-2 (15). – С. 286-289.

- фокус на максимизации прибыли;
- повышение внутренней эффективности;
- усиление контроля за ключевыми бизнес-процессами;
- снижение делегирования власти;
- появление консерватизма в принятии решений;
- начало бюрократизации;
- замедление процессов принятия решений;
- снижение ситуаций возможного риска;
- игнорирование инноваций.

На данной стадии проявляется бюрократизм, снижается общая эффективность работы организации, наблюдается формальность выполнения обязанностей, отсутствие творческого подхода в принятии решений, сознательное игнорирование инноваций даже с учетом их влияния на развитие предприятия.

4. Стадия «Спад». На данной стадии наблюдаются:

- снижение или полная потеря конкурентоспособности организации;
- снижение продаж, прибыли и рентабельности организации;
- консерватизм в принятии решений;
- отказ от любых инноваций и риска;
- жесткая экономия и сокращение затрат.

Данная стадия свойственна всем организациям, она является предсказуемой.

5. Стадия «Возрождение». Данную стадию хотелось бы выделить отдельно. Она наступает после стадии спада. Основными драйверами перехода к данной стадии из кризисного состояния являются:

- развитие инновационного потенциала организации;
- отказ от копирования продуктов и услуг конкурентов;
- создание принципиально новых инновационных решений;
- появление проектных групп в структуре;
- ускорение процесса принятия решений;
- снижение бюрократизации;
- фокусирование на разработке новых продуктов и повышении конкурентоспособности бизнеса.

Оценивая результаты исследования, видим, что основным драйвером наступления стадии возрождения выступает появление проектных групп для организационного, экономического и финансового оздоровления предприятия.

Подход к появлению проектных групп только на последней, пятой стадии жизненного цикла является неверным. Эксперты рекомендуют внедрение проектных групп в структуру компании и развитие проектов различных типов с основания компании. В литературе данное направление получило название проектного подхода к бизнес-развитию предприятия<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Тумин В.М., Иванова О.П. Управление проектами организации. – М.: Инфра-М, 2018. – 244 с.

Проектный подход к бизнес-развитию предприятия представляет собой такое управление, которое путем создания небольших проектных групп стимулирует постоянное улучшение деятельности предприятия при понимании его целей, места на рынке и с учетом влияния факторов, относящихся к среде внешнего и внутреннего воздействия. Разработка проектов в рамках концепции зависит от стадии развития организации (или стадии жизненного цикла).

Здесь отметим актуальные определения проектов развития.

Прежде всего, под проектом развития понимают такой проект, в рамках которого реализуются задачи, инициативы, мероприятия, относящиеся к деятельности компании в направлении развития.

Проектный подход к бизнес-развитию предприятия – это не только ряд рекомендаций по разработке проектов, которые учитывают зависимость определенных стадий жизненного цикла, в которых находится организация, а дорожная карта, план действий, направленный на дальнейшее развитие системы управления самой организацией.

Исследователи, практикующие данный подход, предлагают ряд рекомендаций по управлению развитием организации. Более того, они подчеркивают, что управление, нацеленное на пассивное наблюдение за стадиями жизненного цикла организации и периодом вхождения в кризисную стадию, не может быть эффективным. Данное управление может завершиться банкротством организации, и единственным верным решением здесь является использование проектного подхода к бизнес-развитию предприятия.

Согласно полученным результатам необходимы:

1. Этап создания организации: отказ от концепции жесткого контроля и регламентных процедур; внедрение технологий управления продажами.

2. Этап роста организации: концентрация на улучшении ключевых областей деятельности (например, на продажах, производстве, обслуживании и т.п.).

3. Этап зрелости организации: стандартизация качества (например, внедрение СМК); диверсификация деятельности; сосредоточение на конкурентных преимуществах, их усиление; постоянный анализ рынка; внедрение стратегии «голубого океана».

4. Этап спада организации: поиск новых продуктов для замены находящихся в стадии упадка (проблема разработки новинок); совершенствование стратегии продвижения существующего ассортимента; постоянный контроль издержек<sup>1</sup>.

Оценивая данные направления, видим, что проектный менеджмент должен присутствовать на всех стадиях развития организации. Результат проектной деятельности (или итог функционирования проектной группы) может проявляться в одной из следующих форм, представленных на рисунке 3.

---

<sup>1</sup> Ньютон Р. Управление проектами от А до Я / Р. Ньютон. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 180 с.



Рисунок 3 – Результат реализации проекта  
Figure 3 – The result of the project

Нанесем полученные данные на кривую жизненного цикла организации (рис. 4).

Таким образом, было доказано, что выбор проектов развития должен основываться на стадии жизненного цикла организации. Рекомендуемая структура проектов и их направлений, составленная на базе источников, представлена выше. Применение данной структуры проектов рекомендуется при проведении исследований по оценке организации (на какой стадии жизненного цикла она находится). Также оценку можно провести путем анализа факторов, относящихся к внешней или внутренней среде организации.

В заключение исследования специфики разработки проектов развития современной организации хотелось бы отметить проблемы, которые возникают при реализации проектов данных типов, а именно:

- отсутствие учета специфики и особенностей данного типа проектов;
- отсутствие определения роли и приоритета проектов в стратегии развития организации;
- отсутствие распределения ответственности;
- низкий бюджет на реализацию или его отсутствие;
- управление проектом осуществляется сотрудником, не имеющим необходимых компетенций;
- отсутствие контроля в исполнении проектов;
- игнорирование методик, средств и методов проектного менеджмента;
- отсутствие инструментов оценки промежуточных и итоговых результатов;
- отсутствие мотивации у членов команды и руководителя проектов<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Беркут С. Проектный менеджмент на практике / С. Беркут. – М.: Манн Иванов и Фербер, 2019. – 560 с.

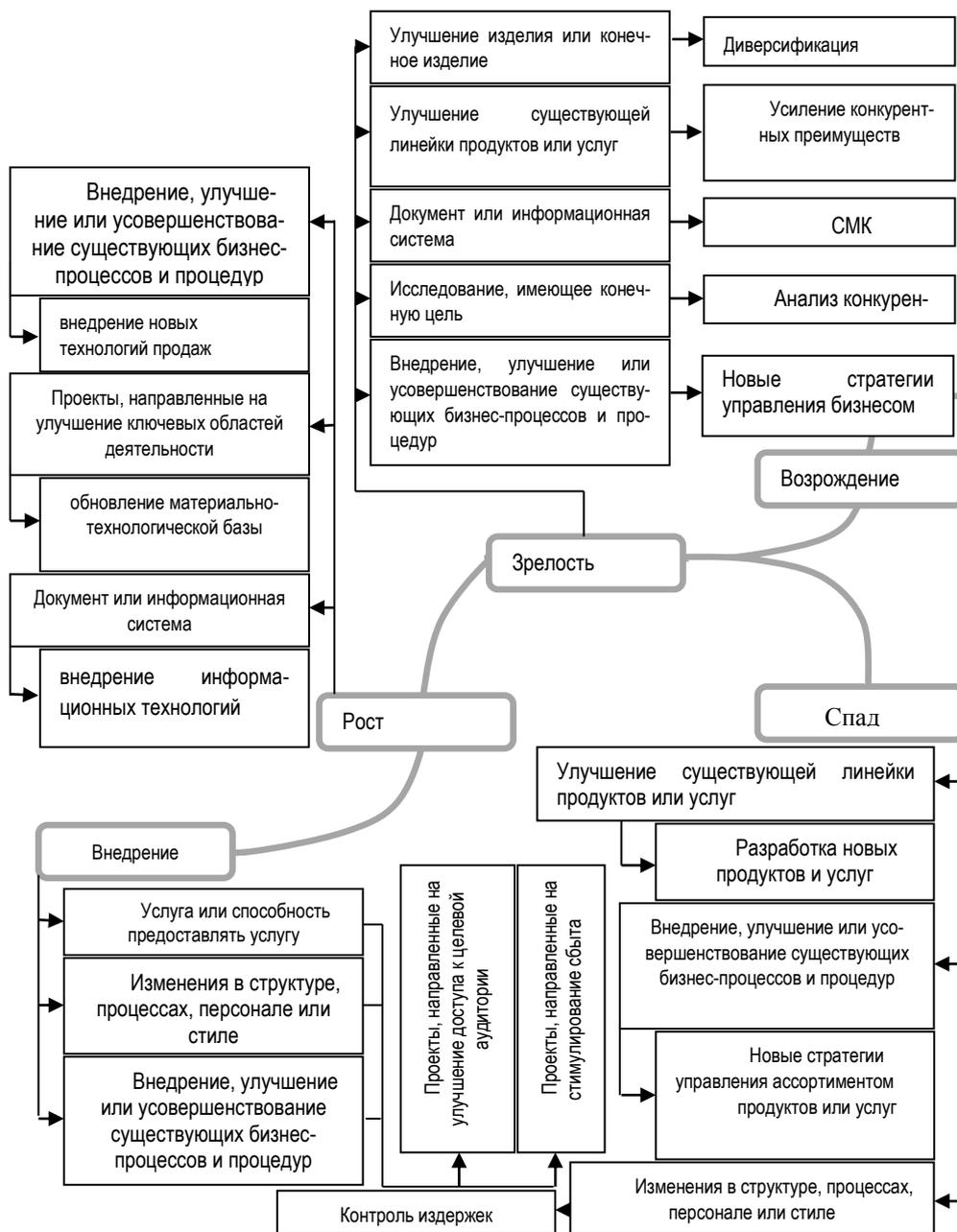


Рисунок 4 – Особенности разработки проектов развития современной организации в зависимости от стадии жизненного цикла развития.

Figure 4 – Features of the development of projects for the development of a modern organization, depending on the stage of the life cycle of development

Для нейтрализации приведенных проблем рекомендуем внедрить проекты развития в общую стратегию развития предприятий, осуществлять их системно и к руководству проектами привлекать менеджеров проектов, имеющих необходимую квалификацию (компетенции, знания и навыки).

В заключение хочется отметить, что управление проектами представляет собой целую науку, содержащую своды знаний, правил и стандартов. Каждый реализованный проект в организации является некой новой ступенькой в ее эволюции, что определяет важность данной концепции для современных предприятий.

Систематическая работа по реализации проектов развития, наличие корреляции между стратегией компании и проектной деятельностью становятся основным фактором выживания компаний на высококонкурентном рынке. Проекты развития также способствуют увеличению присутствия организации на рынке, захвату новых потребительских ниш, расширению ассортимента, увеличению прибыльности и, как следствие, развитию бизнеса в целом. Несмотря на важность применения проектов для развития организации, для российских предприятий это направление является относительно новым. Данный факт стимулирует организационное отставание российских предприятий от зарубежных компаний, внедривших данную практику еще в конце прошлого десятилетия. В целом управление проектами – это деятельность, направленная на постоянное повышение экономической эффективности предприятия, и оно необходимо для современной организации в текущих условиях.

### ***Библиография/References:***

1. Абаренкова М.С., Гужина Г.Н. Принятие управленческих решений: эволюция общественно-экономических формаций или этапы социально-экономического развития общества // Студенческая наука Подмосковья: материалы Международной научной конференции молодых ученых. – Орехово-Зуево, 2018. – С. 5-8.
2. Беркут С. Проектный менеджмент на практике. – М.: Манн Иванов и Фербер, 2019. – 560 с.
3. Бутко Г.П., Зотов Ф.П. Особенности управления проектами развития // Современный менеджмент: проблемы и перспективы. – СПб., 2020. – С. 693-699.
4. Грачева М.В., Бабаскин С.Я. Управление проектами. – М.: Экономический факультет МГУ, 2017. – 149 с.
5. Грядунова А.В., Крюкова О.А., Леонова О.В. Проектный менеджмент в системе государственного управления: проблемы применения // Среднерусский вестник общественных наук. – 2016. – Т. 11. – № 4. – С. 203-213.
6. Гужина Г.Н. Инновации в развитии современного предприятия // Инновационное развитие как основа ускоренного роста экономики предприятия: материалы международной научно-практической конференции молодых ученых, аспирантов, студентов. – Орехово-Зуево, 2010. – С. 84-86.

7. Дубская А.С. Влияние глобализации на проектный менеджмент // Электронный сетевой политематический журнал «Научные труды КубГТУ». – 2019. – № S4. – С. 661 – 665.

8. Ермоленко Е.В. Особенности проектного менеджмента в государственном секторе // Экономика и социум. – 2015. – № 2/2 (15). – С. 286 – 289.

9. Ежкова В.Г., Гужина Г.Н. Трансформация современного бизнеса в условиях пандемии // Инновации и инвестиции. – 2021. – № 2. – С. 220 – 224.

10. Леонова О.В. Формирование критериев оценки проектного управления в сфере государственного управления // Современные проблемы регионалистики. Сборник по материалам II Мерцаловских чтений. В 2-х томах. Под редакцией П.А. Меркулова. – Орел, 2016. – С. 138 – 141.

11. Назаров А.Н., Гужина Г.Н. Развитие бизнеса в цифровом пространстве // Актуальные вопросы современной науки: сборник статей. – М., 2020. – С. 170 – 176.

12. Ньютон Р. Управление проектами от А до Я. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 180 с.

13. Попова О.В., Леонова О.В., Иващенко Т.Н. Корпоративные облигации как перспективный источник финансирования инновационно-инвестиционных проектов в предпринимательстве // Среднерусский вестник общественных наук. – 2017. – Т. 12. – № 6. – С. 233 – 245.

14. Петрухина Е.В. и др. Современные теории менеджмента: монография. – Орёл, 2014. – 110 с.

15. Тумин В.М., Иванова О.П. Управление проектами организации. – М.: Инфра-М, 2018. – 244 с.

1. Abarenkova, M.S., Guzhina, G.N. (2018) Priniatie upravlencheskikh reshenii: evoliutsiia obshchestvenno-ekonomicheskikh formatsii ili etapy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiia obshchestva [Management decision-making: the evolution of socio-economic formations or stages of socio-economic development of society] // *Studencheskaia nauka Podmoskov'ya* [Student science near Moscow]: materialy Mezhdunarodnoi nauchnoi konferentsii molodykh uchenykh. – Orekhovo-Zuevo. – P. 5-8. (In Russ.)

2. Berkut, S. (2019) Proektnyi menedzhment na praktike [Project management in practice]. – М.: Mann Ivanov i Ferber. – 560 p. (In Russ.)

3. Butko, G.P., Zotov, F.P. (2020) Osobennosti upravleniia proektami razvitiia [Features of development project management] // *Sovremennyi menedzhment: problemy i perspektivy* [Modern management: problems and prospects]. – SPb. – P. 693 – 699. (In Russ.)

4. Gracheva, M.V., Babaskin, S.Ia. (2017) Upravlenie proektami [Project management]. – М.: Ekonomicheskii fakul'tet MGU. – 149 p. (In Russ.)

5. Griadunova, A.V., Kriukova, O.A., Leonova, O.V. (2016) Proektnyi menedzhment v sisteme gosudarstvennogo upravleniia: problemy primeneniia [The project manage-

ment in the system of the state control: problems of application] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – Т. 11. – № 4. – P. 203 – 213. (In Russ.)

6. Guzhina, G.N. (2010) Innovatsii v razvitii sovremennogo predpriiatiia [Innovations in the development of a modern enterprise] // Innovatsionnoe razvitie kak osnova uskorenogo rosta ekonomiki predpriiatiia [Innovative development as the basis for the accelerated growth of the enterprise's economy]: materialy mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh, aspirantov, studentov. – Orekhovo-Zuevo. – P. 84-86. (In Russ.)

7. Dubaskaia, A.S. (2019) Vliianie globalizatsii na proektnyi menedzhment [The impact of globalization on the project management] // Elektronnyi setevoi politematicheskii zhurnal «Nauchnye trudy KubGTU» [Electronic network polythematic journal "Scientific works of KubGTU"]. – № S4. – P. 661 – 665. (In Russ.)

8. Ermolenko, E.V. (2015) Osobennosti proektnogo menedzhmenta v gosudarstvennom sektore [Features of project management in the public sector] // Ekonomika i sotsium [Economy and society]. – № 2/2 (15). – P. 286 – 289. (In Russ.)

9. Ezhkova, V.G., Guzhina, G.N. (2021) Transformatsiia sovremennogo biznesa v usloviakh pandemii [Transformation of modern business in a pandemic] // Innovatsii i investitsii [Innovations and investments]. – № 2. – P. 220 – 224. (In Russ.)

10. Leonova, O.V. (2016) Formirovanie kriteriev otsenki proektnogo upravleniia v sfere gosudarstvennogo upravleniia [Formation of criteria for assessing project management in the field of public administration] // Sovremennye problemy regionalistiki [Modern problems of regional studies]. Sbornik po materialam II Mertsalovskikh chtenii. V 2-kh tomakh. Pod redaktsiei P.A. Merkulova. – Orel. – P. 138-141. (In Russ.)

11. Nazarov, A.N., Guzhina, G.N. (2020) Razvitie biznesa v tsifrovom prostranstve [Business development in the digital space] // Aktual'nye voprosy sovremennoi nauki [Actual issues of modern science]: sbornik statei. – M. – P. 170-176. (In Russ.)

12. N'uton, R. (2019) Upravlenie proektami ot A do Ia [Project management from A to Z]. – M.: Al'pina Pablisher. – 180 p. (In Russ.)

13. Popova, O.V., Leonova, O.V., Ivashchenko, T.N. (2017) Korporativnye obligatsii kak perspektivnyi istochnik finansirovaniia innovatsionno-investitsionnykh proektov v predprinimatel'stve [Corporate bonds as a perspective source of financing of innovative and investment projects in entrepreneurship] // Srednerusskii vestnik obshchestvennykh nauk [Central Russian Journal of Social Sciences]. – Т. 12. – № 6. – P. 233 – 245. (In Russ.)

14. Petrukhina, E.V. i dr. (2014) Sovremennye teorii menedzhmenta [Modern management theory]: monografiia. – Orel. – 110 p. (In Russ.)

15. Tumin, V.M., Ivanova, O.P. (2018) Upravlenie proektami organizatsii [Organization project management]. – M.: Infra-M. – 244 p. (In Russ.)