

УДК 33

Ключевые аспекты результативности стратегического управления проектами в современной экономике

Гусев Юрий Васильевич

Доктор экономических наук, профессор,
научный консультант,

Центральный научно-исследовательский институт «Центр»,
123242, Российская Федерация, Москва, ул. Садовая-Кудринская, 11;
e-mail: gusev.yury@icloud.com

Половова Татьяна Александровна

Доктор экономических наук,
профессор кафедры государственного управления и кадровой политики,
Московский городской университет управления Правительства Москвы,
107045, Российская Федерация, Москва, ул. Сретенка, 28;
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

Аннотация

В статье рассматриваются ключевые элементы, влияющие на степень результативности реализации проектов в промышленном секторе экономики. Дается определение понятия «элементы результативности» и раскрывается их содержательная основа. Обосновываются цели управления ключевыми элементами результативности проектов, определяется их роль в эффективной реализации проектов, позволяющих активизировать процессы развития хозяйствующих субъектов. Изучен опыт управления элементами, определяющими результативность проектов, который позволяет говорить о проектах как объектах стратегического управления. Интеграция стратегического управления с процессным, сценарным и ресурсным подходами становится основой успешной реализации проектов. С этих позиций рассмотрены возможности управления проектами. Обоснована актуальность оценки результативности управления проектами как инструмента стратегического управления. Разработаны рекомендации и предложена матрица оценки результативности управления проектами.

Для цитирования в научных исследованиях

Гусев Ю.В., Половова Т.А. Ключевые аспекты результативности стратегического управления проектами в современной экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 10А. С. 374-383.

Ключевые слова

Стратегическое управление проектом, элементы результативности реализации проектов, риски и вызовы среды реализации проектов, оценка результативности управления проектами.

Введение

В данной статье представлен научный подход к актуальной проблеме поиска взаимосвязанных ключевых параметров, характеризующих степень успешности реализации проектов как объектов стратегического управления, имеющих народнохозяйственное значение в контексте развития национальной экономики, в том числе на инновационной основе (класс проектов: отраслевые, региональные, мегапроекты, в том числе на основе государственно-частного партнерства, мультипроекты, инфраструктурные, международные, проекты по соответствующим сферам деятельности и т.д.).

Такие проекты представляют собой единую организованную систему проектов, в которой взаимосвязаны интересы отраслей, хозяйствующих субъектов и государства. Функция государства, как правило, сводится к реализации инновационной политики, а также прямому бюджетному финансированию и политике в области налогов [Агарков, Голов, 2016; Борис и др., 2014; Керимов, Толстов, 2018; Константиныди, 2018; Лукьянова, 2016; Фливбьорг, 2016; Медведев, 2016; Пляскина, Харитоновна, 2016; Рудаков, 2016; Борисова и др., 2016; Суспицын, 2017]. Проекты рассматриваются как важный инструмент устойчивого развития и достижения в установленные сроки высокой экономической эффективности функционирования национальной экономики при конкурентоспособности ее лидеров.

Стратегические важные проекты направлены на решение проблем радикального изменения организационно-управленческой и инновационной политики в экономике, в первую очередь посредством управления теми параметрами, от которых зависит результативность реализации проектов. При этом управление параметрами результативности, осуществляемое для достижения намеченных целей, должно обеспечить их актуализацию, под которой понимается процесс необходимых действий по переводу соответствующих параметров из потенциального состояния в состояние готовности к использованию по мере необходимости согласно намеченному графику.

Оптимальное и сбалансированное управление параметрами результативности, включая ресурсы (трудовые, финансовые, материально-технические, пространственные и временные (продолжительность, сроки и ограничения), информационные, интеллектуальные, технологические, коммуникационные, императивные, жизнеобеспечивающие и т.п.), позволяет их объединить (интегрировать) в проекте и получить эффект, имеющий как стратегический, так и тактический аспекты. Это достигается посредством вариативности использования параметров, учитывая их наличие, доступность (в том числе с позиции затрат), совместимость и возможность влияния на результаты проекта. В этой связи для эффективного управления проектами важной задачей становится использование всех составляющих элементов результативности, включая ресурсный потенциал, приоритетность которого определяется местом в процессе формирования проектов модернизации и развития экономики с целью повышения ее конкурентоспособности. От того, насколько точно будет сформулирована цель проекта, будет зависеть в дальнейшем успех интеграции всех составляющих параметров.

Проведенные исследования позволяют выделить наиболее важные особенности таких проектов, которые обусловлены следующими обстоятельствами:

- зависимостью направленности, структуры и содержания от организационно-экономических и иных факторов, а также ситуаций во внешней среде;
- значительной степенью факторов неопределенности и институциональных условий, которые через нормативно-законодательную базу, налоговую систему, финансовые рынки

оказывают воздействие на принятие решений в рамках формируемых и реализуемых проектов;

- значительными рисками проектов, лежащими в организационно-экономических и инновационных сферах деятельности;
- сложностью пространственного размещения, отраслевой и региональной структуры, несовпадением стратегических предпочтений и целевых установок хозяйствующих субъектов;
- различием векторов интересов хозяйствующих субъектов, отраслей и регионов относительно объектов инноваций и их инвестирования в результате высокой инфраструктурной дифференциации;
- высокой степенью автономности хозяйствующих субъектов, отраслей и регионов относительно консолидации ресурсов для выполнения проектов, а также совместного решения проблем институционального характера;
- высокой дифференциацией инфраструктурной обеспеченности регионов.

Между тем, несмотря на наличие достаточно масштабных исследований, остается ряд проблемных вопросов, касающихся результативности реализации крупных проектов национальной экономики.

Целью исследования является рассмотрение вопросов интеграции ключевых параметров, из которых должна складываться результативность реализации стратегических проектов, обеспечивающих конкурентоспособность национальной экономики.

Постановка проблемы

Изменения, происходящие в современной экономике, обуславливают поиск и внедрение адекватных форм консолидации параметров, мониторинг за которыми обеспечит надлежащий уровень результативности реализации проектов.

Несмотря на достаточно большое количество предшествующих исследований, имеется ряд проблемных аспектов, которые недостаточно рассмотрены в экономической литературе, что обуславливает целесообразность проведения дальнейших исследований. К таким проблемам, по-нашему мнению, относятся параметры результативности управления проектами, в том числе оценки реализации проекта с позиции успеха достижения его стратегических приоритетов (возможностей, которые открывает проект в случае успешной его реализации). Результативность достижения цели проекта – это категория, отражающая соответствие проекта целям и интересам его участников и соизмеряющая адекватность успешности достижения стратегически важных приоритетов проекта.

Проведенные исследования и анализ экономической литературы [Абдулаева, Недосекин, 2013; Аньшин, Ильина, 2018; Ильина, 2018; Клаверов, 2018; Керцнер, 2017; Калашникова, Чалов, 2015; Полковников, 2013; Половова, Кокшаров, 2018; Родионова, 2018; Кулешова, 2015; Кузнецова, 2018; Поляков, 2018] позволили выявить ряд факторов, влияющих на успешную реализацию проектов:

- компетентность и личная ответственность руководителей проекта, хозяйствующих субъектов, регионов и иных должностных лиц;
- наличие результатов проведенного исследования причин успеха и неудач реализации предыдущих проектов;
- наличие целостной ролевой концепции управления проектом на основе процессного подхода;

- умение выбрать ключевые аспекты приложения усилий, позволяющие выделить приоритетные задачи решения проблем и достижения целей проекта;
- сбалансированное планирование ресурсов, необходимых для реализации проекта;
- наличие системы мониторинга отслеживания состояния основных параметров проекта и хода выполнения его мероприятий;
- наличие объективных критериев, отражающих успешность проекта;
- наличие эффективной системы коммуникаций между различными структурами проекта;
- наличие факторов успеха в контексте конкурентоспособности проекта, обеспечивающих соответствие потребительским и стоимостным ожиданиям заказчиков, в том числе потенциальных.

Кроме того, выявлено множество других факторов (например, наличие полной поддержки руководством проекта, особенности национальной экономики, эффективное распределение инвестиций по соответствующим структурам проекта, ориентированным на инновации или создание инновационной бизнес-среды и т.д.).

Проведенное ранжирование факторов по степени важности и влияния на результаты реализации проектов позволило выделить четыре ключевых параметра: успехи (факторы, обеспечивающие успех проекта); неудачи (факторы, оказывающие негативное влияние на реализацию проекта); стратегические приоритеты проекта; проблемы (вызовы).

Методика исследования

Методологической основой формирования системы управления проектами в проводимом исследовании является концепция стратегического управления.

Систематизация проводимых исследований в области формирования проекта, в частности инструментария, применяемого в организационно-технологической схеме проекта, позволяет сделать вывод о том, что инструментарий стратегического управления представляет собой сложный комплекс моделей разных классов: оптимизационных макроэкономических моделей, имитационных моделей формирования портфеля инвестиционных проектов, сетевой модели инвестиционной программы и имитационной модели оценки эффективности ядра проекта при различных сценариях его реализации.

Адекватным инструментарием для решения этих задач являются оптимизационные макроэкономические модели: оптимизационная межотраслевая многорегиональная модель народного хозяйства (ОМММ) и топливно-энергетического комплекса в народном хозяйстве (ОМММ ТЭК), разработанные в ИЭОПП СО РАН [Суспицын, 2017]. Использование этих моделей в имитационном режиме позволяет сформировать сценарии и определить контуры проекта: отраслевую/территориальную структуру, пространственное размещение и связи между ними, а также оценить инвестиционные потребности проекта и т.д.

Посредством модельного инструментария осуществляется выполнение ряда алгоритмов. Во-первых, происходит выявление совокупности факторов, сдерживающих достижение стратегических целей реализации проектов с учетом рисков (технологических, геологических, экологических, инновационных и экономических). Во-вторых, проводится конкретизация направлений регулирования процесса освоения ресурсов проекта, дифференциация инструментов воздействия (в том числе со стороны государства) на участников проекта при принятии решений на различных этапах процесса управления проектом.

Рассмотрим основные вводные принципы при формировании и реализации проектов.

1. Независимость экономического статуса хозяйствующих субъектов и ограниченные полномочия государственных органов власти.
2. Достижение компромиссов между государственными органами власти и участниками проекта при постановке и решении задач стратегического управления проектом, среди которых выделяются следующие:
 - обоснование целевых установок и разработка альтернативных сценариев проекта;
 - формирование портфеля инвестиционных проектов участников на основе консолидации их интересов для достижения целей проекта;
 - определение потенциальных направлений развития пространственных образований (например, межотраслевых кластеров) на территориях субъектов Российской Федерации;
 - определение ядра проектов как устойчивой их совокупности хозяйствующих субъектов, отраслей и регионов;
 - определение границ зоны устойчивости проекта при изменениях стратегических намерений хозяйствующих субъектов;
 - анализ влияния организационно-экономических условий концентрации имеющихся ресурсов различного уровня происхождения на предмет сбалансированности и эффективности проекта.
3. Формирование стратегии проекта и выбор стратегических приоритетов.
4. Выявление проблем, вызовов среды, которые препятствуют достижению стратегической цели.
5. Разработка альтернативных сценариев, в основу приоритетов которых положен анализ влияния внешних конкурентных условий, факторов глобального и социально-экономического характера, а также оценка конкурентоспособности участников-лидеров проекта на рынке товаров и услуг. Тем самым основу многовариантных сценариев составляют качественно различные конкурентные условия формирования проекта. Альтернативные сценарии реализации проектов оцениваются в контексте результативности с учетом факторов среды функционирования, неопределенности и вероятностного характера влияния на результативность проекта. Выбор эффективной стратегии реализации проекта решается с использованием сетевой модели инвестиционной программы и имитационной модели оценки эффективности программы проекта.
6. Центральное место при согласовании стратегических интересов участников проекта отводится оценке вариантов консолидации представлений о конечных результатах проекта и ожидаемых вкладов в бюджетные доходы хозяйствующих субъектов, пространственных образований (например, кластеров), регионов и Российской Федерации в целом. Это обусловлено рядом особенностей. Во-первых, наличием у участников собственного набора проектов и намерений их реализации с учетом соответствующей эффективности проектов (экономической, коммерческой, социальной) и корпоративной миссии на рынках. Во-вторых, участники обладают собственными материальными и финансовыми ресурсами, многовариантностью привлечения инвестиций и финансирования проектов, вариантами стратегий выхода на рынки продукции и услуг.
7. На стадии формирования инвестиционной программы необходимо иметь множество вариантов инвестиционных стратегий с прогнозными оценками экономической и коммерческой эффективности проектов. Инвестиционная программа проекта

представляет собой сбалансированную по времени и ресурсам совокупность технологически и экономически взаимосвязанных проектов и их участников.

Многоцелевой характер проекта определяет экономическую необходимость выбора стратегии проекта, основываясь на стратегических интересах его участников в условиях ограниченных ресурсов. Многокритериальная задача для хозяйствующих субъектов решается в контексте максимума дохода на единицу вложенного капитала.

8. Успехи характеризуют достижение желаемых изменений. Это может быть достигнутый уровень качества продукта проекта, своевременность его реализации, степень удовлетворенности заказчика и/или потребителя, выгоды от реализации проекта, обеспечение запланированного уровня экономической эффективности и т.п. В свою очередь, неудачи являются обратной стороной успехов.
9. Проблемы (вызовы) представляют собой риски (опасности, угрозы), которые сопровождают процесс реализации проекта, а также проявление которых возможно после его реализации.
10. Интеграция подходов, позволяющая достичь синергетического эффекта. Речь идет о процессном (обоснование действий и установление их последовательности), сценарном (выбор вариантов, позволяющих обойти «препятствия»), ресурсном (формирование пула ресурсов, необходимых для успешной реализации проекта), стратегическом управлении (разработка сценариев проекта; формирование портфеля инвестиционных проектов; выбор эффективной стратегии реализации проекта).
11. Мониторинг хода реализации проекта.

В этих условиях необходима оценка результативности управления проектом, которая представляет собой степень достижения запланированных результатов, достижение определенных качественных и количественных, а также экономических результатов при наличии способности системы управления создавать условия для реализации намеченных целей и стабильного развития социально-экономической системы.

Для оценки применяют разные методы (комплексный, матричный, аналитический, экспертный методы, метод аналогии и др.). При комплексной оценке результативности достижения цели проекта принято рассматривать не только его успешность/неудачи, но также и стратегические приоритеты/проблемы (вызовы) для основных участников проекта.

В соответствии с изложенными принципами нами предлагается организационно-технологическая матрица оценки результативности управления проектами, в которой отражены четыре параметра оценки (рис. 1).

Успехи	Стратегические приоритеты
X1	S1
X2	S2
.....
Xn	Sn
Неудачи	Проблемы (вызовы)
Y1	P1
Y2	P2
.....
Yn	Pn

Рисунок 1 – Матрица оценки результативности управления проектами

В матрице предусмотрены следующие параметры: успехи, неудачи, стратегические приоритеты, проблемы (нерешенные вопросы, задачи), вызовы (внешние и внутренние факторы в связи с неопределенностью последствий основных тенденций развития экономики). Для согласования их оценок можно использовать метод агрегированного критерия, который рассматривает способ одновременной максимизации всех критериев оценки.

Предлагаемая нами матрица направлена на обеспечение сбалансированности реализации взаимосвязанных приоритетов, выявление факторов, сдерживающих достижение стратегических целей проекта, а также формирование условий для достижения приемлемых параметров результативности достижения целей проектов.

Заключение

Таким образом, нами были выявлены и обобщены основные аспекты управления параметрами, от которых зависит результативность реализации проектов. Обоснована сущность взаимосвязанных ключевых параметров результативности проектов, позволяющая установить степень успешности реализации проектов, являющихся объектами стратегического управления. Результативность достижения цели проекта отражает соответствие проекта целям и интересам его участников и соизмеряет адекватность успешности достижения стратегически важных приоритетов проекта.

Выявленный ряд факторов, влияющих на успешную реализацию проектов, позволил выделить четыре ключевых параметра: успехи; неудачи; стратегические приоритеты проекта; проблемы.

Сделан вывод о необходимости интегрированного подхода к рассмотрению содержания результативности реализации проектов на основе консолидации процессного, сценарного, ресурсного подходов и стратегического управления.

В настоящее время актуальность рассмотрения результативности управления проектами как инструмента управления проектами определяется стратегией обеспечения конкурентоспособности национальной экономики.

При этом интегрированный подход к оценке результативности в соответствии с изложенными принципами предлагается организационно-технологическая матрица оценки результативности управления проектами, в которой отражены четыре параметра оценки.

Формирование и реализация методического подхода к оценке результативности управления проектами становится залогом их эффективной реализации с позиции стратегического управления. Предложенная матрица позволяет выявить факторы, сдерживающие достижение стратегических целей проекта, обеспечивает достижение взаимосвязанных приоритетов, а также формирование условий для достижения приемлемых параметров результативности.

Библиография

1. Абдулаева З.И., Недосекин А.О. Стратегический анализ инновационных рисков. СПб: Изд-во Политехнического университета, 2013. 150 с.
2. Агарков А.П., Голов Р.С. Проектирование и формирование инновационных промышленных кластеров. М.: Дашков и К, 2016. 288 с.
3. Аньшин В.М., Ильина О.Н. Исследование методологии оценки и анализ зрелости управления портфелями проектов в российских компаниях. М.: ИНФРА-М, 2018. 200 с.
4. Борис О.А. и др. Модели взаимодействия субъектов государственно-частного партнерства в вопросах повышения энергоэффективности. Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2014. 374 с.

5. Борисова О.А. и др. Современные проблемы регионального управления проектами. Отраслевой аспект. М.: Научный консультант, 2016. 168 с.
6. Ильина О.Н. Методология управления проектами: становление, современное состояние и развитие. М.: ИНФРА-М, 2018. 208 с.
7. Калашникова Т.В., Чалов Д.В. Оценка рисков при инвестировании инновационных проектов в условиях нестабильной ситуации // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2015. № 1. С. 164-169.
8. Керимов В. Ю., Толстов А.Б. Методология проектирования в нефтегазовой отрасли и управление проектами. М.: ИНФРА-М, 2018. 123 с.
9. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании. Модель зрелого управления проектами. Саратов: Профобразование, 2017. 319 с.
10. Клаверов В.Б. Управление проектами. Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2018. 147 с.
11. Константиныди Х.А., Берлин С.И. Проектное управление в коммерческой и публичной сферах. М.: ИНФРА-М, 2018. 364 с.
12. Кузнецова Е.В. Управление портфелем проектов как инструмент реализации корпоративной стратегии. 2-е изд., пер. и доп. М: Юрайт, 2018. 177 с.
13. Кулешова Е.В. Управление рисками проектов. Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, 2015. 188 с.
14. Лукьянова М.Н. Местное самоуправление. Методология проектирования стратегий: монография. М.: Русайнс, 2016. 194 с.
15. Медведев Д.В. Эффективное использование проектного управления при реализации государственных проектов и программ // Вестник МГУУ. 2016 № 2. С. 50-54.
16. Пляскина Н.И., Харитонова В.Н. Стратегическое управление и согласование интересов институциональных участников мегапроектов // Проблемы управления. 2016. № 1. С. 29-49.
17. Полковников А.В., Дубовик М.Ф. Управление проектами. Полный курс МВА. М.: Олимп-Бизнес, 2013.
18. Половова Т.А., Кокшаров А.Р. Ключевые проблемы внедрения проектного подхода в деятельность субъектов малого бизнеса: статья // Вестник Университета Правительства Москвы. 2018. № 2 (40). С. 54-59.
19. Поляков Н.А. Управление инновационными проектами. М: Юрайт, 2018. 330 с.
20. Родионова Н.В. Теория и методология исследования взаимосвязи экономических и социальных показателей в системах управления предприятиями. М.: ИНФРА-М, 2018. 317 с.
21. Рудаков Ю.А. Повышение качества подготовки и реализации проектов развития нефтяного комплекса. М.: ИНФРА-М, 2016. 112 с.
22. Суспицын С.А. Методы и модели координации долгосрочных решений в системе «национальная экономика – регионы». Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2017. 296 с.
23. Фливиборг Б. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций. М.: Альпина Паблишер, 2016. 288 с.

Key aspects of performance of strategic project management in modern economics

Yurii V. Gusev

Doctor of Economics, Professor, Scientific Consultant,
Central Research Institute "Centre",
123242, 11, Sadovaya-Kudrinskaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: gusev.yury@icloud.com

Tat'yana A. Polovova

Doctor of Economics,
Professor at the Department of public administration and personnel policy,
Moscow City University of Management of the Government of Moscow,
107045, 28, Sretenka st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: t.a.polovova@gmail.com

Abstract

The article discusses the main elements that affect the degree of effectiveness of projects in the industrial sector of the economy. The article contains the definition of key elements of performance and their substantial basis. The authors justify the purpose of managing key elements of project performance, and determine their role in effective implementation of the projects, allowing to intensify the processes of development of economic entities. The authors also study the experience of managing elements that determine project performance, which allows to consider projects as objects of strategic management. Integration of strategic management with process one, scenario and resource approaches becomes the basis for successful project implementation. From these positions, the possibilities of project management are considered. The relevance of the evaluation of the project management results as a tool of strategic management is substantiated. The authors propose the matrix of evaluation of project management results. The proposed matrix makes it possible to identify the factors hindering the achievement of strategic goals of the project, ensures the achievement of interrelated priorities, as well as the formation of conditions for achieving acceptable performance parameters. The formation and implementation of a methodological approach to assessing performance is the key to their effective implementation from the perspective of strategic management.

For citation

Gusev Yu.V., Polovova T.A. (2018) Klyuchevye aspekty rezul'tativnosti strategicheskogo upravleniya proektami v sovremennoi ekonomike [Key aspects of performance of strategic project management in modern economics]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (10A), pp. 374-383.

Keywords

Strategic project management, elements of project performance, risks and challenges of the project implementation environment, assessment of project management performance.

References

1. Abdulaeva Z.I., Nedosekin A.O. (2013) *Strategicheskii analiz innovatsionnykh riskov* [Strategic analysis of innovative risks]. Saint Petersburg: Saint Petersburg: Polytechnic University.
2. Agarkov A.P., Golov R.S. (2016) *Proektirovanie i formirovanie innovatsi-onnykh promyshlennykh klasterov* [Designing and forming of innovative industrial clusters]. Moscow: Dashkov i K Publ.
3. An'shin V.M., Il'ina O.N. (2018) *Issledovanie metodologii otsenki i analiz zrelosti upravleniya portfelyami proektov v rossiiskikh kompaniyakh* [Research of methodology for assessing and analyzing the maturity of project portfolio management in Russian companies]. Moscow: INFRA-M Publ.
4. Boris O.A. et al. (2014) *Modeli vzaimodeistviya sub"ektov gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v voprosakh povysheniya energoeffektivnosti* [Models of interaction of subjects of public-private partnership in questions of increase of energy efficiency]. Stavropol': North Caucasus Federal University.
5. Borisova O.A. i dr. (2016) *Sovremennye problemy regional'nogo upravleniya proektami. Otrasleyoi aspect* [Modern problems of regional project management. Industry aspect]. Moscow: Nauchnyi konsul'tant, Publ.
6. Flivb'org B. (2016) *Megaproekty i riski: AnATOMiya ambitsii* [Megaprojects and risk: an anatomy of ambition]. Moscow: Al'pina Publisher Publ.
7. Il'ina O.N. (2018) *Metodologiya upravleniya proektami: stanovlenie, sovre-mennoe sostoyanie i razvitie* [The project management methodology: formation, present state and development]. Moscow: INFRA-M Publ.
8. Kalashnikova T.V., Chalov D.V. (2015) Otsenka riskov pri investirovanii in-novatsionnykh proektov v usloviyakh nestabil'noi situatsii [Assessment of the risks of investing in innovative projects in an unstable situation]. *Menedzhment i biznes-administrirovanie* [Management and business administration], 1, pp. 164-169.
9. Kerimov V. Yu., Tolstov A.B. (2018) *Metodologiya proektirovaniya v neftega-zovoi otrasli i upravlenie proektami* [Design methodology in the oil and gas industry and project management]. Moscow: INFRA-M Publ.

10. Kertsner G. (2017) *Strategicheskoe upravlenie v kompanii. Model' zrelogo upravleniya proektami* [Strategic management in the company. Project management mature model]. Saratov: Profobrazovanie Publ.
11. Klaverov V.B. (2018) *Upravlenie proektami* [Project management]. Saratov: Ai Pi Er Media Publ.
12. Konstantinidi Kh.A., Berlin S.I. (2018) *Proektnoe upravlenie v kommercheskoi i publichnoi sferakh* [Project management in commercial and public spheres]. Moscow: INFRA-M Publ.
13. Kuleshova E.V. (2015) *Upravlenie riskami proektov* [project risk Management]. Tomsk: Tomsk State University of Control Systems and Radioelectronics.
14. Kuznetsova E.V. (2018) *Upravlenie portfelem proektov kak instrument reali-zatsii korporativnoi strategii* [Project portfolio management as a tool of implementation of corporate strategy], 2nd ed. Moscow: Yurait Publ.
15. Luk'yanova M.N. (2016) *Mestnoe samoupravlenie. Metodologiya proektirova-niya strategii* [Local self-government. Strategy design methodology]. Moscow: Rusains Publ.
16. Medvedev D.V. (2016) *Effektivnoe ispol'zovanie proektnogo upravleniya pri realizatsii gosudarstvennykh proektov i programm* [Effective use of project management for the implementation of government projects and programs]. *Vestnik MGUU* [Bulletin of the Moscow City Government University of Management], 2, pp. 50-54.
17. Plyaskina N.I., Kharitonova V.N. (2016) *Strategicheskoe upravlenie i soglaso-vanie interesov institutsional'nykh uchastnikov megaproektov* [Strategic management and coordination of interests of institutional participants of megaprojects]. *Problemy upravleniya* [Management problems], 1, pp. 29-49.
18. Polkovnikov A.V., Dubovik M.F. (2013) *Upravlenie proektami. Polnyi kurs MBA* [Project management. Full MBA course]. Moscow: Olimp-Biznes Publ.
19. Polovova T.A., Koksharov A.R. (2018) *Klyuchevye problemy vnedreniya proektnogo podkhoda v deyatel'nost' sub"ektov malogo biznesa: stat'ya* [Key issues of introduction the project approach in activity of small business entities]. *Vestnik Universiteta Pravitel'stva Moskvy* [Bulletin of the University of the Government of Moscow], 2(40), pp. 54-59
20. Polyakov N.A. (2018) *Upravlenie innovatsionnymi proektami* [Management of innovative projects]. Moscow: Yurait Publ.
21. Rodionova N.V. (2018) *Teoriya i metodologiya issledovaniya vzaimosvyazi eko-nomicheskikh i sotsial'nykh pokazatelei v sistemakh upravleniya predpriya-tiyami* [Theory and methodology of the study of the relationship of economic and social indicators in enterprise management systems]. Moscow: INFRA-M Publ.
22. Rudakov Yu.A. (2016) *Povyshenie kachestva podgotovki i realizatsii proektov razvitiya neftyanogo kompleksa* [Improving the quality of preparation and implementation of projects for the development of the oil complex]. Moscow: INFRA-M Publ.
23. Suspitsyn C.A. (2017) *Metody i modeli koordinatsii dolgosrochnnykh reshenii v sisteme "natsional'naya ekonomika – regiony"* [Methods and models of coordination of long-term solutions in the system "national economy – regions"]. Novosibirsk: Institute of Archaeology and Ethnography of the Siberian Branch of the Russian Academy of Sciences.