

УДК 336.747.5

DOI: 10.34670/AR.2022.94.22.045

Распределение трудового потенциала организации в условиях проектного управления

Рогов Александр Сергеевич

Аспирант кафедры организационного менеджмента,
Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,
367032, Российская Федерация, Москва, просп. Ленинградский, 80;
e-mail: alexander.sergeevich1@yandex.ru

Рябова Инна Алексеевна

Кандидат экономических наук, доцент,
кафедры финансов, учета и экономической безопасности,
Волгоградский государственный университет,
400062, Российская Федерация, Волгоград, просп. Университетский, 100;
e-mail: mia05011986@yandex.ru

Аннотация

Проектное управление представляет собой прогрессивное направление в теории и практике управленческой деятельности. Исследованию вопросов применения проектного управления посвящены труды как отечественных, так и зарубежных ученых и практиков. Применение методов проектного управления призвано обеспечить оптимальное распределение имеющихся ограниченных ресурсов в условиях стремительно изменяющихся внешних и внутренних условий функционирования организации. Переход к осуществлению проектного управления должен предусматривать, прежде всего, изменение порядка распределения ресурсов, в том числе и трудовых. Статья посвящена изучению проблем распределения трудовой нагрузки между работниками организации в условиях проектного управления. Особое внимание уделено организации труда работников, занятых в проектной деятельности. Недостаточная укомплектованность организации персоналом, а также желание сэкономить на оплате труда приводит к расширению обязанностей сотрудников, а в условиях проектного управления – к занятости в двух и более проектах. Организация проектного управления, предусматривающая занятость исполнителей в нескольких проектах предполагает возможность получения одновременно нескольких заданий от равнозначных руководителей проектов, что приводит к дезориентированию исполнителей. Исполнитель ставится перед выбором приоритета полученных заданий. Уровень информированности рядового работника не всегда позволяет сделать правильный выбор и верно расставить приоритеты. Несогласованность действий исполнителей в условиях наличия равнозначных руководителей ставит под угрозу успешное выполнение проектов. В статье представлены результаты исследования, позволяющие прийти к выводу, что проектное управление предполагает постоянную работу по формированию структуры коллектива работников и определению обязанностей и порядка подчинения в каждом рабочем проекте.

Для цитирования в научных исследованиях

Рогов А.С., Рябова И.А. Распределение трудового потенциала организации в условиях проектного управления // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 3А. С. 394-403. DOI: 10.34670/AR.2022.94.22.045

Ключевые слова

Проектное управление, ресурсы, проект, проектная деятельность, операционная деятельность, жизненный цикл, сотрудники, рабочая нагрузка, трудовые ресурсы, задание, руководитель, исполнитель.

Введение

Проектное управление получило распространение в начале текущего века в целях решения масштабных задач в условиях ограниченных ресурсов. Развитие проектного управления послужило стимулом теоретическим исследованиям, посвященным отдельным аспектам решаемых задач. Эффективность проектного управления считается доказанной. Об этом свидетельствует множество научных работ ведущих отечественных и зарубежных специалистов. Президент РФ В. В. Путин в своем выступлении на Петербургском международном экономическом форуме 2016 года указал что «...смысл проектной работы – концентрация финансовых, управленческих, административных ресурсов на решении наиболее важных задач в экономике и социальной сфере с выходом на ощутимые, реальные результаты» [Катаева, Киреева, 2017: 157]. В то же время есть основание полагать, что отдельные стороны проектного управления не являются исследованными в достаточной степени, чтобы рекомендовать его использование экономическим субъектам всех типов и уровней.

В частности, остается открытым вопрос о возможности возникновения рисков, связанных с избыточной увлеченностью проектами. Не исследованной представляется такая сторона проблемы, как выбор оптимального числа проектов, а также их критическое число для одного экономического субъекта.

С возрастанием практики применения проектного управления возрастает и вероятность возникновения рисков, связанных с некорректным использованием методов проектного управления [Липина, Бочарова, Беляевская-Плотник, Сорокина, 2020; Паздникова, Паздников, 2020]. Результатом возрастания рисков могут стать потери как финансового характера, так и связанные со снижением качества получаемого результата деятельности. Целью статьи стало выявление рисков введения проектного управления в организации, связанных с распределением и использованием трудового потенциала. Актуальность выбранной темы исследования определяется недостаточным уровнем разработанности вопросов управленческих рисков, связанных с применением методов проектного управления.

Методология и методы исследования

Вопросами применения проектного управления начали активно заниматься в нулевых годах текущего столетия. Из отечественных ученых вопросами применения проектного управления занимались Н. Вертиль, А. Дмитриев, И. Иванов, С. Иванов, Е. Кравец, В. Лимарова, Л. Орлова, Н. Семионова и многие другие.

Так, Е. Кравец и Н. Вертиль при исследовании теоретических вопросов проектного управления, в частности, обратили внимание на проблемы дефиниции понятий «управление проектами» и «проектное управление». В исследовании приводится ряд критериев, с помощью которых можно разделить вышеупомянутые понятия [Кравец, Вертиль, 2021: 108].

Изучением вопросов внедрения проектного управления на предприятиях занимаются А. Дмитриев, И. Кривошеева, Н. Семионова и др. В рамках данного направления исследуются вопросы жизненного цикла проекта [Дмитриев, 2021: 130].

Л. Ильину интересуют вопросы проектного управления в государственном секторе экономики, а особое внимание уделяется внедрению проектного управления в высших учебных заведениях [Ильина, 2019: 83]. Этому же вопросу посвящены также работы В. Катаевой, И. Киреевой, С. Куразеевой, В. Лимаровой, И. Носкова.

Отдельные аспекты проектного управления рассматриваются зарубежными учеными, в частности, вопросами стратегического планирования управления проектами интересуются Г. Хатчинс, Д. Андерсон, Т. Мерна [Hutchins, 2001: 61].

И Иванов, Л. Орлова и С. Иванов рассматривают проектное управление в совокупности с процессами цифровизации как факторы, оказывающие положительное воздействие на развитие организации [Иванов, Орлова, Иванов, 2021: 15].

Настоящее исследование построено на изучении передовых исследований в области менеджмента и проектного управления, а также на применении методов абстрагирования, анализа и синтеза, мысленного моделирования.

Проектное управление как направляющий вектор развития организации

Одним из важных аспектов в разработке принципов и модели проектного управления представляется определение понятия проекта. В широком понимании под проектом понимается нечто, направленное на перспективу, в будущее. Дословный перевод латинского *projectus*, «брошенный вперед». Под проектом в управленческой деятельности понимается некое временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата [Anderson, Merina, 2003: 387].

Из дефиниции проекта предполагается, что осуществление проекта – это конечное действие или деятельность, имеющая целью определенный конкретизированный результат. Достижение заданного результата определяет границы проекта, его окончание. Специфика проекта, как деятельности, имеющей логическое начало и окончание, позволяет определить различие между проектной и текущей (операционной) деятельностью. Проект предполагает конечность целевых показателей. Жизненный цикл проекта включает этапы: инициирование, планирование, исполнение, завершение, мониторинг.

Каждому этапу жизненного цикла присущи свои характерные особенности. В период инициирования проекта формируются следующие его элементы: предпосылки, цель, задачи проекта. Решаются вопросы выбора критериев оценки выполнения проекта, определяются участники проекта.

В основе планирования проекта лежат определенные цели и задачи проекта, которые в совокупности в принципе отвечают на вопрос, что необходимо сделать [Алиев, Дмитриев, 2021: 307; Петрова, Усачева, Ревенко, 2021]. В рамках планирования определяются пути достижения

поставленной цели. На этапе планирования необходимо определить организационную, юридическую и финансовую стороны проекта, выявить специальные требования [Агеев, Williams, Turchenko, Dombrovskiy, 2020: 7].

Исполнение проекта представляет собой воплощение тех мероприятий, которые были отражены в плане. Одновременно с реализацией проекта осуществляется мониторинг достигнутых показателей. По результатам мониторинга может корректироваться план мероприятий проекта.

Закрытие проекта сложный этап жизненного цикла. Чаще всего в условиях организации проект переходит в операционную деятельность. Проект может быть закрыт в связи с продажей достигнутых результатов. Одним из наиболее печальных вариантов завершения проекта является признание убытков.

В отличие от проекта, операционная деятельность не имеет строго определенной конечной цели, но имеет постоянную целевую установку, как правило, выражающуюся в регулярном достижении некоторых показателей. Операционной деятельности, в отличие от проектной, характерна цикличность, т.е. множественность повторения идентичных по своей сути процессов. В некоторых случаях операционная деятельность может предполагать свое нахождение на всех этапах одного операционного цикла одновременно.

Специфика осуществления проекта в условиях функционирующей организации состоит в том, что заказчик и исполнитель проекта представлены в одном лице. Успешно завершённый проект переходит в операционную деятельность. Соответственно, и команда проекта, успешно завершив его, остается в кадровом составе и по инерции переходит в операционное руководство [Симионова, Кривошеева, 2021: 30]. С точки зрения управления конкретным видом операционной деятельности такая позиция может быть оправдана тем, что данная команда, вероятно, способна наиболее эффективно управлять созданным ею же процессом. С точки зрения практиков такой подход представляется нецелесообразным. Сплоченную и успешную команду имеет смысл перебросить на другой проект, требующий усиленного внимания. Налаженную работу завершённого уже проекта вполне могут поддерживать другие сотрудники.

Переход к осуществлению проектного управления должно предусматривать прежде всего изменение порядка распределения ресурсов [Лимарова, 2010: 30]. Традиционный вариант управления предусматривает распределение ресурсов, в том числе и кадровых, по направлениям деятельности. Проектное управление предполагает, что распределение ресурсов и ответственность за их освоение (использование) будет лежать на руководителях проектов. Вопросы распределения трудовых ресурсов при осуществлении проектного управления являются одними из наиболее важных и сложных. Структура проектного управления в идеальном варианте представлена на рисунке 1.

Одной из распространенных ошибок организации проектного управления является некорректное распределение трудовых ресурсов организации [Куразеева, Носков, 2021: 22]. В условиях экономии наиболее инициативные и сотрудники организации могут оказаться задействованы одновременно в двух и более проектах. Структура проектного управления принимает при этом вид, представленный на рисунке 2.

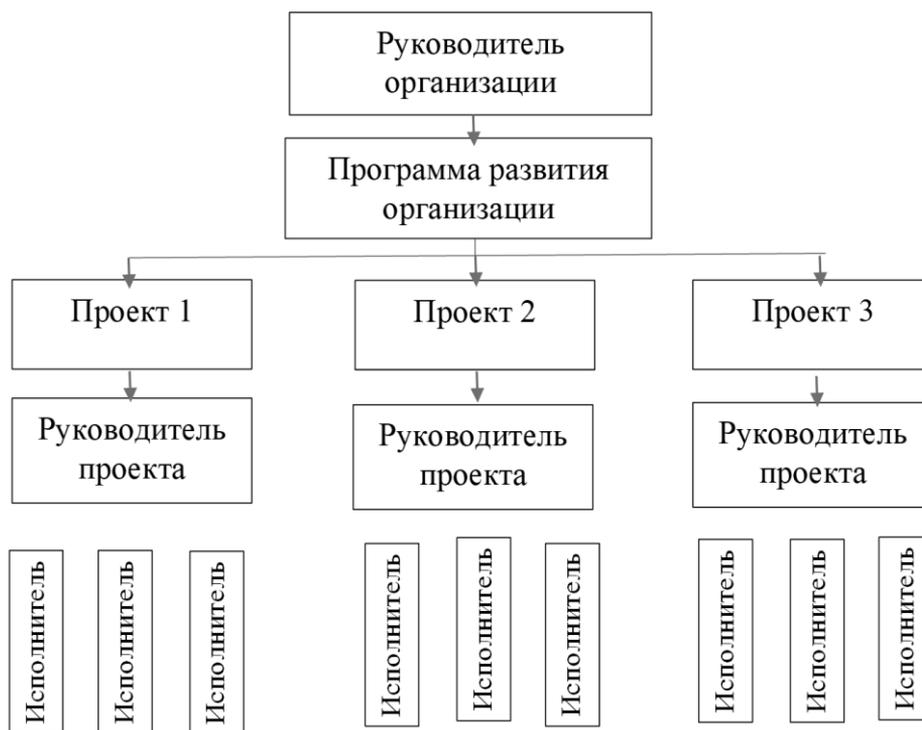


Рисунок 1 - Структура проектного управления

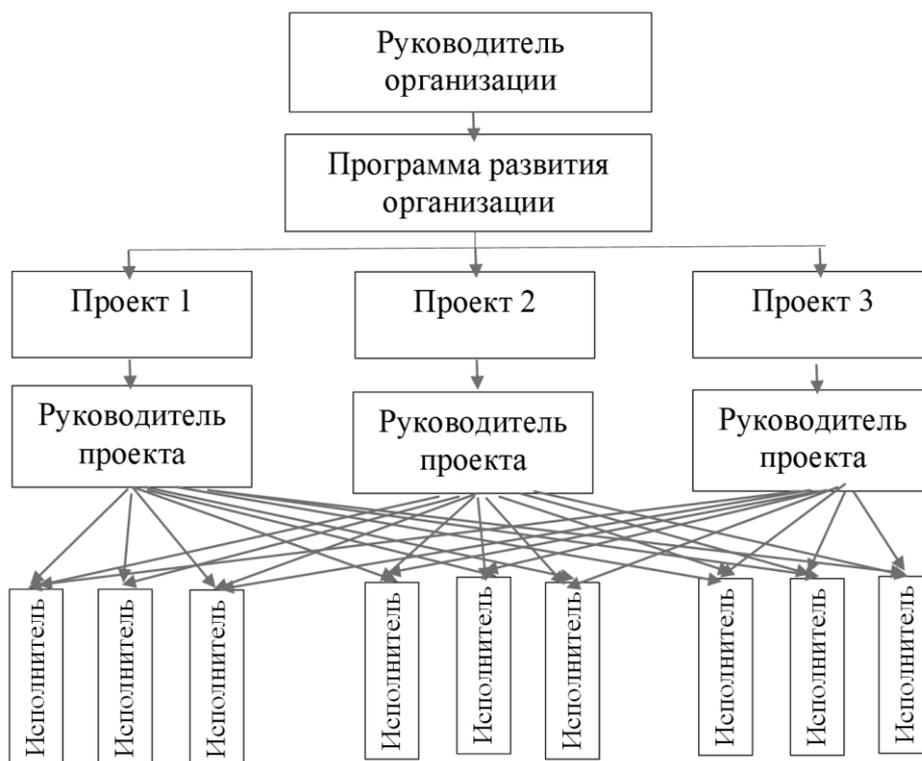


Рисунок 2 - Структура проектного управления (предусматривающая занятость исполнителей в нескольких проектах)

Каждый исполнитель получает несколько руководителей. Ситуация может осложняться тем, что руководитель одного проекта может оказаться исполнителем другого проекта.

Назначение руководителя и исполнителей проекта не всегда сопровождается перераспределением трудовых обязанностей. Результатом является ситуация, в которой исполнитель проекта не освобождается от исполнения своих обязанностей в операционной деятельности организации.

Организация проектного управления, предусматривающая занятость исполнителей в нескольких проектах приводит к дезориентированию исполнителей. Несколько руководителей проектов становятся для исполнителя равнозначными источниками указаний, которые необходимо исполнить. При получении нескольких заданий от равнозначных руководителей, исполнитель оказывается в роли лица, принимающего решение о степени важности тех или иных действий. В отсутствие единого руководства исполнитель вынужден самостоятельно принимать решения о приоритетах в исполнении порученных заданий. Фактически это приводит к тому, что от рядовых исполнителей зависит последовательность ведения работ по проектам. Действия исполнителей в условиях наличия равнозначных руководителей становятся несогласованными. Ставится под угрозу успешное выполнение проектов.

Выводы

Проектная и операционная деятельность в организации несут различные функции. Проектная деятельность является основным двигателем организации, обеспечивает ее перспективное развитие. Операционная деятельность обеспечивает доходы организации здесь и сейчас. Основой ресурсного обеспечения проектной деятельности является операционная. Интересы проектной деятельности не могут идти вразрез с деятельностью операционной. Векторы интересов проектной и операционной деятельности должен совпадать, не пересекаться, идти параллельно.

Распределение ресурсов между проектной и операционной деятельностью должно справедливо отражать реальные потребности каждого направления деятельности. Недопустимо ущемление интересов одного направления по отношению к другому.

Полное слияние проектной и операционной деятельности возможно только после окончания проекта и перевода деятельности проектной в операционную. В процессе работы проекта, смешивать его деятельность с операционной является ошибкой.

Переход организации к проектному управлению влечет за собой не только возникновение функции руководителя проекта, но и необходимость существенного изменения трудовых функций исполнителей проекта. Изменение трудовых функций необходимо рассматривать именно как изменение, а не как расширение. Открытие проекта предполагает увеличение расходов, в том числе это и расходы по оплате труда. Попытки увеличения нагрузки за счет добавления к обычным трудовым обязанностям также и обязанностей по обеспечению работы проекта, приводит либо к снижению эффективности работы по операционной деятельности, в которой задействован работник, либо к формализации проектной деятельности. Для достижения эффективной работы проекта необходимо учитывать имеющуюся рабочую нагрузку на каждого сотрудника, задействованного в проекте. Рабочая нагрузка должна быть перераспределена в соответствии с нормами рабочего времени, нормами выработки и специфическими условиями деятельности рассматриваемой организации.

Открытие проекта представляет собой увеличение расходов в расчете на предстоящий рост

доходов. Рост расходов носит не только материальный характер. Увеличивается и потребление трудовых ресурсов. Увеличение оплаты труда должно быть заложено в бюджет проекта.

Необходимо реально оценивать рабочую нагрузку на каждого исполнителя проекта. Превышение разумных объемов работы, постоянные переработки неизбежно приведут к манкированию своими обязанностями. Распределение нагрузки должно быть выполнено таким образом, чтобы каждый из работников организации имел возможность выполнять свою часть работы в нормированное рабочее время.

Необходимо предотвратить превращения одного или нескольких сотрудников в «незаменимых». Такое превращение является следствием возложения слишком большого объема работы на одного и того же человека. Успешность проекта не должна стать зависимой от активной работы малой части сотрудников, участвующих в проекте.

Анализ условий внедрения проектного управления в России показывает, что успешность исполнения проектом во многом зависит от принципов распределения ресурсов предприятия и качества организации работы коллектива.

Библиография

1. Алиев Э. Г. О., Дмитриев А. Г. Структурные формы внедрения инноваций на промышленных предприятиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 1-1. С. 302-311. DOI: 10.34670/AR.2021.23.58.034.
2. Дмитриев А. Г. Исследование жизненного цикла проекта. Современные технологии в мировом научном пространстве: методы, модели, прогнозы. Петрозаводск. Изд-во: Международный центр научного партнерства «Новая Наука», 2021. С. 127-138.
3. Иванов И. Н., Орлова Л. В., Иванов С. И. Цифровизация и проектное управление как факторы устойчивого развития организации // Вестник университета. 2021. № 5. С. 12-18. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-5-12-18.
4. Ильина Л. А. Управление проектами и проектное управление в государственном секторе экономики // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований. Материалы VIII Международной научно-практической конференции, 24–25 мая 2019 г., г. Уфа. Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2019. С. 81-85.
5. Катаева В. И., Киреева И. Н. Проектное управление: проблемы применения в образовательной отрасли муниципального образования // Материалы Ивановских чтений. 2017. № 1-2 (11). С. 152-159.
6. Кравец Е. О., Вертиль Н. Н. Дефиниция понятий «управление проектами» и «проектное управление» // Вестник Института экономических исследований. 2021. № 3 (23). С. 105-110.
7. Куразеева С. В., Носков И. А. Проектное управление как способ подготовки компетентных выпускников-магистрантов по профилю «управление в образовании» в условиях неопределенности // Профессиональная ориентация. 2021. № 1. С. 20-25.
8. Лимарова В. Н. Проектное управление развитием филиала университета // Вестник Новгородского государственного университета. 2010. № 58. С. 29-32.
9. Липина С. А., Бочарова Л. К., Беляевская-Плотник Л. А., Сорокина Н. Ю. Актуализация подходов к стандартизации государственных программ субъектов и муниципальных образований Российской Федерации как условие перехода на проектное управление // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8, № 1. С. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.1.4>.
10. Паздникова Н. П., Паздников И. И. Проектно-программное управление в условиях модернизации стратегического планирования // Региональная экономика. Юг России. 2020. Т. 8, № 2. С. 56-63. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.2.6>.
11. Петрова Е. А., Усачева И. В., Ревенко В. Г. Стратегии поведения промышленного предприятия на энергетических рынках как инструмент реализации принципа рационального поведения // Региональная экономика. Юг России. 2021. Т. 9, № 1. С. 163-174. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.14>.
12. Симионова Н. Е., Кривошеева И. Н. Проектное управление на предприятии: предпосылки, преимущества, оценка состояния системы // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2021. № 2 (43). С. 28-32.
13. Anderson D. K., Merna T., 2003. Project management strategy-project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy // International Journal of Project Management. 2003. Vol. 21. No. 6. P. 387-393. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00087-X.
14. Aryee S.A., Williams E. F. J., Turchenko I., Dombrovskiy Z. Creating the project management office and organizing

project implement management in time. 2020. No. 12-1 (68). P. 6-12.

15. Hutchins G. Strategic planning for project management using a project management maturity model // Project Management Journal. 2001. Vol. 32. No. 4.

The order of distribution of the labor potential of the organization in the conditions of project management

Aleksandr S. Rogov

Postgraduate Student,
Department of Organizational Management,
Moscow University for Industry and Finance "Synergy",
367032, 80, Leningradsky ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: alexander.sergeevich1@yandex.ru

Inna A. Ryabova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Department of Finance, Accounting and Economic Security,
Volgograd State University,
400062, 100, Universitetsky ave., Volgograd, Russian Federation;
e-mail: mia05011986@yandex.ru

Abstract

Project management is a progressive direction in the theory and practice of management activities. The works of both domestic and foreign scientists and practitioners are devoted to the study of the application of project management. The application of project management methods is designed to ensure the optimal allocation of available limited resources in the rapidly changing external and internal conditions of the organization's functioning. The transition to the implementation of project management should primarily involve changing the order of allocation of resources, including labor. The article is devoted to the study of the problems of distribution of workload between employees of the organization in the conditions of project management. Special attention is paid to the organization of labor of employees engaged in project activities. Insufficient staffing of the organization, as well as the desire to save on wages, leads to the expansion of the responsibilities of employees, and in the conditions of project management - to employment in two or more projects. The organization of project management, which provides for the employment of performers in several projects, assumes the possibility of receiving several tasks simultaneously from equivalent project managers, which leads to disorientation of performers. The performer is put before choosing the priority of the received tasks. The level of awareness of an ordinary employee does not always allow you to make the right choice and correctly prioritize. The inconsistency of the actions of performers in the presence of equivalent managers jeopardizes the successful implementation of projects. The article presents the results of the study, which allow us to come to the conclusion that project management involves constant work on the formation of the structure of the team of employees and the definition of responsibilities and the order of subordination in each work project.

For citation

Rogov A.S., Ryabova I.A. (2022) Raspredeleniye trudovogo potentsiala organizatsii v usloviyakh proyektного upravleniya [The order of distribution of the labor potential of the organization in the conditions of project management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (3A), pp. 394-403. DOI: 10.34670/AR.2022.94.22.045

Keywords

Project management, resources, project, project activity, operational activity, life cycle, employees, workload, human resources, task, manager, performer.

References

1. Aliev E. G. O., Dmitriev A. G. (2021) Strukturnyye formy innovatsiy na promyshlennykh predpriyatiyakh [Structural forms of innovation implementation at industrial enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: yesterday, today, tomorrow], vol. 11, no. 1-1, pp. 302-311. DOI: 10.34670/AR.2021.23.58.034
2. Dmitriev A. G. (2021) *Issledovaniye zhiznennogo tsikla proyekta. Sovremennyye tekhnologii v mirovom nauchnom prostranstve: metody, modeli, prognozy* [Project life cycle study. Modern technologies in the world scientific space: methods, models, forecasts]. Petrozavodsk, "International Center for Scientific Partnership "New Science"" Publ., pp. 127-138.
3. Ivanov I. N., Orlova L. V., Ivanov S. I. (2021) Tsifrovizatsiya i proyektnoye upravleniye kak faktory ustoychivogo razvitiya organizatsii [Digitalization and project management as factors of sustainable development of the organization]. *Vestnik universiteta* [University Bulletin], no. 5, pp. 12-18. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-5-12-18
4. Ilyina L. A. (2019) Upravleniye proyektami i proyektnoye upravleniye v gosudarstvennom sektore ekonomiki [Project management and project management in the public sector of the economy] *Aktual'nyye voprosy ekonomicheskoy teorii: razvitiye i primeneniye v praktike rossiyskikh preobrazovaniy. Materialy VIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, 24–25 maya 2019 g.* [Topical issues of economic theory: development and application in practice of Russian reforms. Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference, May 24–25, 2019]. Ufa, "Ufa State Aviation Technical University" Publ., pp. 81-85.
5. Kataeva V. I., Kireeva I. N. (2017) Proyektnoye upravleniye: problemy primeneniya v obrazovatel'noy otrasli munitsipal'nogo obrazovaniya [Project management: problems of application in the educational industry of the municipality]. *Materialy Ivanovskikh chteniy* [Materials of the Ivanovo Readings], no. 1-2 (11), pp. 152-159.
6. Kravets E. O., Vertil N. N. (2021) Definitsiya ponyatiy "upravleniye proyektami" i "proyektnoye upravleniye" [Definition of the concepts "project management" and "project-based management"]. *Vestnik Instituta ekonomicheskikh issledovaniy* [Bulletin of the Institute for Economic Research], no. 3 (23), pp. 105-110.
7. Kurazeeva S. V., Noskov I. A. (2021) Proyektnoye upravleniye kak sposob podgotovki kompetentnykh vypusnikov-magistrantov po profilyu "upravleniye v obrazovanii" v usloviyakh neopredelennosti [Project management as a way to prepare competent undergraduate graduates in the field of "management in education" in conditions of uncertainty]. *Professional'naya oriyentatsiya* [career guidance], no. 1, pp. 20-25.
8. Limarova V. N. (2010) Proyektnoye upravleniye razvitiyem filiala universiteta [Project management of the development of the university branch]. *Vestnik Novgorodskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Novgorod State University], no. 58, pp. 29-32.
9. Lipina S. A., Bocharova L. K., Belyaevskaya-Plotnik L. A., Sorokina N. Yu. (2020) Aktualizatsiya podkhodov k standartizatsii gosudarstvennykh programm sub'yektov i munitsipal'nykh obrazovaniy Rossiyskoy Federatsii kak usloviye perekhoda na proyektnoye upravleniye [Updating the Approaches for Standardization of State Programs of Federal Subjects and Municipalities of the Russian Federation as a Condition for the Transition to Project Management]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossi* [Regional Economy. South of Russia], vol. 8, no. 1, pp. 38-48. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.1.4>.
10. Pazdnikova N. P., Pazdnikov I. I. (2020) Proyektno-programmnoye upravleniye v usloviyakh modernizatsii strategicheskogo planirovaniya [Project and Program Management under Conditions of Strategic Planning Modernization]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 8, no. 2, pp. 56-63. DOI: <https://doi.org/10.15688/re.volsu.2020.2.6>.
11. Petrova E. A., Usacheva I. V., Revenko V. G. (2021) Strategii povedeniya promyshlennogo predpriyatiya na energeticheskikh ryinkakh kak instrument realizatsii printsipa ratsional'nogo povedeniya [Behavior Strategies of an Industrial Enterprise on Energy Markets as a Tool for Implementing the Principles of Rational Behavior]. *Regionalnaya ekonomika. Yug Rossii* [Regional Economy. South of Russia], vol. 9, no. 1, pp. 163-174. DOI:

<https://doi.org/10.15688/re.volsu.2021.1.14>.

12. Simionova N. E., Krivosheeva I. N. (2021) Proyeektnoye upravleniye na predpriyatii: predposylki, preimushchestva, otsenka sostoyaniya sistemy [Project management at the enterprise: prerequisites, advantages, assessment of the state of the system]. *Akademicheskyy vestnik Rostovskogo filiala Rossiyskoy tamozhennoy akademii* [Academic Bulletin of the Rostov Branch of the Russian Customs Academy], no. 2 (43), pp. 28-32.
13. Anderson D. K., Merna T. (2003) Project management strategy-project management represented as a process based set of management domains and the consequences for project management strategy. *International Journal of Project Management*, vol. 21, no. 6, pp. 387-393. DOI: 10.1016/S0263-7863(02)00087-X.
14. Aryee S. A., Williams E. F. J., Turchenko I., Dombrovskiy Z. (2020) Creating the project management office and organizing project implement management in time. *Actual scientific research in the modern world*, no.12-1 (68), pp. 6-12.
15. Hutchins G. (2001) Strategic planning for project management using a project management maturity model. *Project Management Journal*, vol. 32, no. 4.