

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2022.58.30.051

Устойчивость управления проектами в трансформационной экономике

Черниченко Игорь Витальевич

Аспирант,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ,
119571, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 82-84;
e-mail: chernychenkoihor@gmail.com

Дахель Али К. Дахель

Аспирант,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ,
119571, Российская Федерация, Москва, пр. Вернадского, 82-84;
e-mail: alidakhelkdakhel@gmail.com

Аннотация

В этой статье мы рассматриваем, как в настоящее время в организациях применяется дисциплина управления проектами. Ставим вопрос устойчивости в управлении проектами, а также изучаем вопрос растущего спроса на менеджера проекта. Отдельное внимание уделили вопросу развития офиса управления проектами, объяснили, почему менеджеры должны адаптироваться, чтобы оставаться актуальными в эпоху постоянных изменений и роста организаций, базирующихся на проектах. Данные для этого качественного исследования были собраны от экспертов по управлению проектами, которые участвовали в панельных дискуссиях на конференции – «Международный день предпринимателей 2022». Это исследование также основано на обзоре литературы о тенденциях управления проектами, представленных за последние три года. Результаты показали, что в мире будущего, управляемом технологиями, менеджерам проектов потребуется другой набор навыков. Исследование показало, что традиционная корпоративная структура приводит к отсутствию самостоятельности проектных команд в принятии ключевых стратегических решений. Демонстрируем в статье преимущество проектных команд с четкой структурой и позиционированием, адаптированным к уникальным условиям проекта. Показываем требования для успешного выполнения проекта, а также объясняем какие методы следует применять командам, для создания более гибких подходов в управлении проектом.

Для цитирования в научных исследованиях

Черниченко И.В., Дахель А.К.Д. Устойчивость управления проектами в трансформационной экономике // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 9А. С. 587-595. DOI: 10.34670/AR.2022.58.30.051

Ключевые слова

Устойчивость развития, гига-экономика, Офис управления проектами, Центр передового опыта, удаленная работа, глобальные команды, управление проектами.

Введение

Управление проектами постоянно развивается и будет набирать обороты как стратегическая компетенция и важнейшая бизнес – дисциплина во всех секторах промышленности. Организации все чаще применяют подход, основанный на проектах, и нет никаких признаков того, что эта траектория изменится или потеряет импульс в следующем десятилетии. Проектная работа в настоящее время является обычным делом для многих традиционных бизнес-единиц.

Мир труда изменился, а значит, и дисциплина управления проектами. Во времена социальных, экологических, экономических и возрастающих технологических изменений дисциплина управление проектами должна развиваться и адаптироваться к изменяющимся условиям, если она хочет оставаться актуальной и отвечать меняющимся требованиям будущих ориентированных организаций.

В технологическом развитии изменения обусловлены 4-й промышленной революцией или Индустрией 4.0. Изменения включают автоматизацию, цифровизацию, интеграцию, роботизацию, искусственный интеллект и машинное обучение, киберфизические системы, анализ больших данных с помощью бизнес – аналитики, широкий спектр использования Интернета – интернет вещей, интернет – услуг, интернет людей, дополненную реальность, виртуальную реальность, 3D-печать, блокчейн и т.д. [Berry, 2020, 33]. Общество меняется, и организации вынуждены заново изобретать свою бизнес-модель, чтобы адаптироваться к гиперсвязанной глобальной экономической среде, связанной с общей/совместной экономикой.

Корпоративная социальная ответственность (КСО), изменение климата и устойчивое развитие заняли центральное место, поскольку клиенты стремятся сократить свой углеродный след и стать ответственными экологическими гражданами. Это повлияло на все аспекты социальной, экономической и политической жизни, включая подходы к реализации проектов. Поэтому офисы управления проектами (ОУП) должны учитывать потребности в энергии и предлагать устойчивые решения по всему бизнес-ландшафту – от производства до деятельности, основанной на процессах.

Основная часть

Проанализировав современные тренды в сфере управления проектами, мы сформулировали и представили основные тенденции, основанные на наблюдениях за последние 3 года, включая ситуацию в сфере управления проектами в момент пандемии Covid – 19, которая внесла ощутимые изменения в подходах и задачах менеджеров:

- Влияние технологических разработок на управление проектами;
- Требование внедрения устойчивых практик в дисциплину управления проектами;
- Индивидуальные гибридные подходы, основанные на традиционных методологиях каскадов, в сочетании с гибкими и адаптируемыми подходами к управлению проектами, адаптированными к уникальным условиям проекта;
- Растущий спрос на менеджеров проектов, но также растущие требования к роли

- менеджера проекта;
- Разнообразные глобально распределенные проектные команды, которые работают удаленно;
- Новые требования к навыкам руководителя проекта и члена команды;
- Офис управления проектами (ОУП) как Центр передового опыта для реализации стратегии.

Устойчивость в управлении проектами

Устойчивость в управлении проектами играет важную роль в успешности проекта. Общество все больше требует более экологически ответственного подхода во всей проектной деятельности, растет давление на включение устойчивого элемента в подходы к управлению проектами. В ряде исследований были представлены различные подходы к включению элемента устойчивости в методологии, процессы, планирование и реализацию управления проектами.

Сильвиус и другие авторы представляют контраст между проектами и концепцией устойчивого развития. С их точки зрения, проекты ориентированы на краткосрочную перспективу, устойчивое отношение ориентировано на долгосрочную перспективу, проекты ориентированы на результаты, устойчивое развитие ориентировано на весь жизненный цикл какой-либо экономической деятельности, основным партнером проектов является их спонсор, для устойчивого развития наиболее важными заинтересованными сторонами являются нынешние и будущие поколения [Виханский, 2019, 23].

Внедрение устойчивого развития в управление проектами не ограничивается изменениями в методах и инструментах управления проектами. В большей степени акцент делается на целостном подходе к устойчивому развитию при изменении отношения высшего руководства организации, ориентированного на проекты, говорит Мисопулос и изменении проектной культуры в организации, утверждает Чжэн [Какаева, 2015, 19]

Сильвиус и другие авторы рекомендуют внедрить шесть ключевых принципов устойчивого развития в методологию управления проектами:

Устойчивое развитие – это балансирование или гармонизация социальных, экологических и экономических интересов в отличие от управления проектами, которое ориентировано на тройное балансирование ограничений (время, стоимость, объем проекта).

Устойчивость – это как долгосрочная, так и краткосрочная ориентация в отличие от управления проектами, которое имеет временную ориентацию, ограниченную сроком реализации проекта.

Устойчивость – это локальная и глобальная ориентация, так же, как и управление проектами с удаленными членами команды и поставщиками по всему миру. Оценка наиболее устойчивого решения: решение с наименьшим воздействием на окружающую среду (локальное или глобальное) должно быть включено в подход к управлению проектами:

Устойчивость – это потребление ресурсов, а не капитала, что интерпретируется в управлении проектами сложным способом выбора и использования ресурсов.

Устойчивость – это прозрачность и подотчетность, правила управления, которые применяются в управлении проектами, будущая тенденция-увеличение представления прозрачности для более широкой группы заинтересованных сторон.

Устойчивое развитие – это личные ценности и этические нормы, которые являются важной частью международных стандартов управления проектами, в устойчивом отношении оно укрепляется и расширяется.

Растущий спрос на менеджеров проектов

Растущий спрос на менеджеров проектов является подтверждением актуальности данной профессии на рынке труда. Опросы подтверждают тенденцию к увеличению числа ролей в управлении проектами и возможностей трудоустройства. Институт управления проектами (2020) констатировал резкое увеличение числа рабочих мест, требующих навыков, ориентированных на проекты, главным образом в развивающихся странах, таких как Китай и Индия, и расширение подходов к управлению проектами в таких секторах, которые обычно не ориентированы на проекты, таких как здравоохранение, финансы, страхование и услуги. Их предыдущий опрос, проведенный в 2020 году, показал, что число рабочих мест, ориентированных на проекты, к 2023 году составит 52,4 миллиона. К началу 2022 года число рабочих мест по управлению проектами достигло 66 миллионов. По оценкам Института управления проектами (2020), к 2027 году будет создано 87,7 миллиона рабочих мест, ориентированных на проекты.

С тенденцией увеличения роли управления проектами мы также наблюдаем еще одну тенденцию в изменении того, как руководители проектов и члены проектной команды проводят проектную деятельность. Это переплетается с тенденцией фриланса и ростом гига-экономики.

Гига-экономика указывает на ограниченную область совместной экономики или общей экономики, где общим предметом является работа. Экономика фриланса способствует получению результатов работы на основе временного гибкого контракта, когда работа подрядчика, фрилансера, предпочтительнее работы постоянного сотрудника по мнению Шредера и Чаппелло [Booz, 2020, 221]. Экономика фриланса также характеризуется выполнением работ в любом месте благодаря удаленному подключению. Исполнение проектов в рамках общей экономики также называются экономикой свободного копья.

Результаты «Бюро Статистики Труда» показывают, что 1 из 3 работников получает доход от нетрадиционной занятости, не связанной с работой с 10:00 до 18:00. Фактически, в недавнем докладе Всемирного экономического форума почти половина (44%) респондентов оценили «изменение условий труда и гибкие условия труда» как главный социально-экономический фактор изменений по мнению Астона [Университет управления проектами, www, 3].

В 2020 году Ньюман и Уильямс прогнозировали увеличение числа менеджеров проектов в должности «мобильных менеджеров проектов» – работающих по ряду краткосрочных контрактов. Это был прогноз развития проектных команд до 2020 года. Это изменение тесно связано также с технологическим развитием в области коммуникационных инструментов и созданием виртуальных/удаленных проектных команд. Институт управления проектами (2021) подтверждает эту тенденцию, основываясь на своем всемирном опросе с участием 5402 профессиональных респондентов по управлению проектами, которые проанализировали ситуацию 2021 года, 68% организаций привлекли аутсорсинговых или контрактных менеджеров проектов.

Это изменение организации работы принесет много преимуществ, таких как снижение затрат для исполнителей проектов, организация рабочих мест в удобном режиме для сотрудников или фрилансеров. С другой стороны, руководители проектов или члены команды, нанятые по контрактному соглашению, будут более ответственны за поиск новых контрактов.

Офисы управления проектами и Центры передового опыта

Офисы Управления Проектами и Центры передового опыта – важная часть в управлении проектами и ее структуре. Офис управления проектами является стандартной частью инфраструктуры управления проектами в большинстве организаций. Институт управления проектами (2021) в своем всемирном опросе 5402 респондентов, проанализировавших ситуацию

2021 года, представил 82% организаций, имеющих ОУП, и 72% из них указывают на высокую степень соответствия ОУП организационной стратегии.

Роль ОУП меняется от административной поддержки, создателя правил методологии управления проектами и контролера портфеля проектов до Центра передового опыта. Центр передового опыта отвечает за разработку стратегической дорожной карты, состоящей из бизнес-моделей и процессов, которые помогут организации процветать в будущем. Он выявляет сильные и слабые стороны и развивает компетенции для мобилизации и использования истинного потенциала в правильные возможности. Центр передового опыта также оценивает риски фирмы и направляет свой опыт в деловую деятельность, ресурсы и возможности, необходимые для продвижения проектов.

Они обладают врожденной способностью преодолевать разрыв между эффективной реализацией проекта и стратегическим предвидением высокого уровня организации. И по этой причине ОУП и Центры передового опыта набирают все большую популярность в недавних будущих тенденциях управления проектами 2022 года. Эти возможности ОУП поддерживаются высшим уровнем управления, а также улучшением информационных систем управления проектами.

Бугард наравне со всеми авторами подчеркивает другую роль ОУП во время недостаточных навыков менеджеров проектов и членов команды [Гапоненко, 2021, 13]. Менее опытные менеджеры проектов и члены проектной команды будут более интенсивно изучать ОУП со своими опытными коллегами, поэтому интенсивно используются наставничество, коучинг и другие способы передачи знаний.

Институт управления проектами и Мусиенко подтверждают еще одну появляющуюся тенденцию в ОУП: интенсивное общение со спонсорами проектов для создания более стратегических отношений со спонсорами. Спонсор должен быть вовлечен в проект и должен быть заинтересован не только в доходах и измерении отдачи от инвестиций, но также должен быть заинтересован в выгодах самого проекта, которые прежде всего, заключаются в его обеспечении и финансировании материальными и социальными благами.

Методология

Сначала были уточнены научные вопросы – каковы ожидаемые тенденции в области управления проектами на ближайшие 5 лет; каковы возникающие проблемы в этой дисциплине; что может положительно или отрицательно повлиять на будущее развитие управления проектами? На основе первичных и вторичных ресурсов обобщаются тенденции управления проектами на ближайшие годы. В качестве вторичного ресурса был проведен литературный обзор научных работ, опубликованных обзоров, веб-дискуссий и мнений экспертов по управлению проектами и ассоциаций по управлению проектами или консалтинговых агентств, представленных через общедоступные информационные ресурсы.

Результаты

Эксперты по управлению проектами подтвердили вышеуказанные тенденции из своей практики или опыта и договорились о дальнейшем пути управления проектами в направлении:

Глобализация, Индустрия 4.0, цифровая трансформация и гиперконкуренция изменили мировоззрение большинства в проектной среде. Проекты также больше не существуют в вакууме, и теперь проекты являются средством реализации при разработке корпоративной стратегии и поднимают организацию с точки зрения ее конкурентного позиционирования на

мировом рынке.

Высокоэффективные организации признают, что управление проектами эволюционировало от решения технических проблем до факторов, способствующих изменениям и организационным преобразованиям. Организации больше не могут подходить к управлению проектами с тем подходом, который применялся в предыдущие десятилетия. Проекты – это новая норма, и поэтому управление проектами больше не может рассматриваться как просто функциональное управление проектами или взаимосвязанные системы и процессы, а скорее, как более быстрое, мощное и целенаправленное выполнение стратегии.

Успешное выполнение проекта требует, чтобы проектные группы разработали сеть структурных блоков для создания более гибких подходов к достижению успешных результатов проекта. Команды старших руководителей должна стремиться строить мосты и устранять пробелы между стратегическим планированием и исполнением. Традиционная корпоративная структура приводит к отсутствию самостоятельности проектных команд в принятии ключевых стратегических решений. Несмотря на стремление к организационной гибкости, проектные команды задыхаются в уровнях бюрократии, что делает расширение прав и возможностей, сосредоточенность и гибкость практически невозможными.

Рекомендации

В сегодняшнюю эпоху успешные руководители проектов должны обладать способностью демонстрировать беспристрастную справедливость судьбы, навыки дипломата, авторитет генерала и понимание родителей. Стать «подкованным в проектах» больше не роскошь: это быстро становится необходимостью, утверждает Пинто [Виханский, 2019, 53]. Это привело к возросшей потребности в методах управления проектами и более продвинутом наборе возможностей управления проектами. Это было поддержано Рахманом, Шафиком и Рашидом, которые утверждают, что организации в настоящее время вступают в эпоху конкурентного давления на глобализованных и международных рынках. Способность быстро реагировать на изменения стала первостепенной для успеха организации. Проекты стали катализаторами, с помощью которых организации реализуют эти стратегии, и способность эффективно управлять проектами стала необходимой компетенцией.

Управление проектами переживает фундаментальный сдвиг. Традиционные навыки управления проектами: выполнение в соответствии с графиком, бюджетом больше не являются достаточными в новом мире постоянных изменений. Организации ищут новый набор навыков и компетенций: кого-то, кто может управлять организационными изменениями и руководить преобразованиями внутри организации.

Заключение

С одной стороны, тенденции управления проектами обусловлены бизнес-тенденциями, с другой стороны, управление проектами может принести творческий, инновационный подход к решению организационных проблем. Несмотря на то, что все организационные проблемы уникальны или, по крайней мере, различны, и поэтому широкое решение просто не сработает. Успех заключается в более индивидуальной методологии управления проектами, адаптированной в соответствии с типом проекта, организационной культурой и отраслевым сектором.

Сейчас мы находимся в эпоху, когда все зрелые организации признают, что все стратегические изменения происходят в рамках проектов и программ. Следующее поколение

менеджеров проектов должно будет разработать портфель навыков, соответствующих не только текущим, но и будущим потребностям организации.

Чтобы преуспеть в этой новой эре, требуется высокоэффективная проектная команда, но это не может произойти без руководства проектом. Руководители проектов должны создавать условия, в которых команды могут полностью реализовать свой потенциал и преодолеть проблемы проекта. Эти проблемы должны создавать возможности для отдельного человека, команды и организации, по сути, беспроектные для всех.

Библиография

1. Академия бизнеса. URL: <https://www.abis-global.org/>
2. Андреев Р.Е. Управление риском экономической несостоятельности организации // *Modern Economy Success*. 2021. № 2. С. 18 – 22.
3. Безрукова Н.А., Жулькова Ю.Н., Челнокова Е.А., Дудина В.Ю., Федотова О.В. Практика организации смешанной формы обучения на примере дисциплин профиля «управление проектами» // *Вестник педагогических наук*. 2021. № 8. С. 37 – 41.
4. Борханова А.Д., Бочкарева Т.Н. Управление инновационным проектированием в образовательной организации // *Вестник педагогических наук*. 2021. № 8. С. 93 – 96.
5. Бочкарева Л.П., Виноградов О.С., Виноградова Н.А., Водолазов А.С. Управление психологическими ресурсами в организации на примере специалистов техносферной безопасности // *International Journal of Medicine and Psychology*. 2021. Т. 4. № 1. С. 71 – 77.
6. Виханский О.С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 2019. 44 с.
7. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление проектом. М.: Омега-Л, 2021. 24 с.
8. Журнал «Financemarket». URL: <https://blog.financemarket.ru/>
9. Какаева А.Е. Инновационный бизнес: стратегическое управление развитием. М.: Дело АНХ, 2015. 176 с.
10. Муслимова Н.Н., Гарифуллина Г.Х., Грибова Я.В. Необходимость применения новых образовательных технологий для формирования информационно-коммуникативных компетенций в современных условиях (на примере обучения студентов Института фармации КазГМУ) // *International Journal of Medicine and Psychology*. 2021. Т. 4. № 4. С. 133 – 138.
11. Некрылова О.Г., Шукин Д.В. Организационно-управленческая деятельность Наркомпроса РСФСР в первые годы советской власти // *Исторический бюллетень*. 2021. Т. 4. № 1. С. 100 – 104.
12. Российский экономический журнал. URL: <http://www.re-j.ru/>
13. Седова Н.В., Бузулуцкий М.И. Управление логистическими комплексами для объектов предпринимательства в условиях пандемии Covid-19 // *Russian Economic Bulletin*. 2021. Т. 4. № 6. С. 261 – 266.
14. Спиридонов Г.И., Дорошенко С.Н. Стратегическое управление промышленным предприятием в условиях цифровой экономики // *Russian Economic Bulletin*. 2021. Т. 4. № 2. С. 225 – 232.
15. Университет управления проектами. URL: <http://www.pmuniversity.ru/>
16. Челнокова Е.А., Жулькова Ю.Н., Кирсанова К.И., Краснопевцев В.А. Управление инициативой сотрудников образовательного учреждения // *Обзор педагогических исследований* 2021. Т. 3. № 3. С. 84 – 88.
17. Ansoff I. *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill, 2021. P. 20-32.
18. Berry C.H. *Corporate Project Management* // *Journal of Law and Economics*. 2020. № 14 (2). P. 370-380.
19. Booz A., Booz H. *Project A // A Survey of European Chief Executives*. 2020. № 1. P. 250-265.

Sustainability of project management in a transformational economy

Igor' V. Chernichenko

Postgraduate,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82-84, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: chernychenkoigor@gmail.com

Dakhel Ali K. Dakhel

Postgraduate,
Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
119571, 82-84, Vernadskogo ave., Moscow, Russian Federation;
e-mail: alidakhelkdakhel@gmail.com

Abstract

In this article, we look at how the discipline of project management is currently applied in organizations. We raise the issue of sustainability in project management and study the issue of growing demand for a project manager. Special attention was paid to the development of the project management office, explained why managers need to adapt to remain relevant in an era of constant changes and growth of project-based organizations. The data for this qualitative study were collected from project management experts who participated in panel discussions at the conference "International Day of Entrepreneurs 2022". This study is also based on a review of the literature on project management trends presented over the past three years. The results showed that in the technology-driven world of the future, project managers will need a different set of skills. The study showed that the traditional corporate structure leads to a lack of independence of project teams in making key strategic decisions. We demonstrate in the article the advantage of project teams with a clear structure and positioning adapted to the unique conditions of the project. We show the requirements for the successful implementation of the project and explain what methods should be used by teams to create more flexible approaches in project management.

For citation

Chernichenko I.V., Dakhel A.K.D. (2022) Ustoichivost' upravleniya proektami v transformatsionnoi ekonomike [Sustainability of project management in a transformational economy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 12 (9A), pp. 587-595. DOI: 10.34670/AR.2022.58.30.051

Keywords

Sustainability of development, Gig-economy, Project Management Office, Center of Excellence, remote work, global teams, project management.

References

1. *Akademiya biznesa* [Academy of Business]. Available at: <https://www.abis-global.org/> [Accessed 08/08/2022]
2. Andreev R.E. Management of the risk of economic insolvency of the organization // *Modern Economy Success*. 2021. No. 2. P. 18 – 22.
3. Ansoff I. (2021) *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
4. Berry C.H. (2020) Corporate Project Management. *Journal of Law and Economics*, 14 (2), pp. 370-380.
5. Bezrukova N.A., Zhulkova Yu.N., Chelnokova E.A., Dudina V.Yu., Fedotova O.V. The practice of organizing a mixed form of education on the example of the disciplines of the profile "project management" // *Bulletin of Pedagogical Sciences*. 2021. No. 8. P. 37 – 41.
6. Bochkareva L.P., Vinogradov O.S., Vinogradova N.A., Vodolazov A.S. Management of psychological resources in an organization on the example of technosphere safety specialists // *International Journal of Medicine and Psychology*. 2021. V. 4. No. 1. S. 71 – 77.
7. Booz A., Booz H. (2020) Project A. *A Survey of European Chief Executives*, 1, pp. 250-265.
8. Borkhanova A.D., Bochkareva T.N. Management of innovative design in an educational organization // *Bulletin of Pedagogical Sciences*. 2021. No. 8. P. 93 – 96.

9. Chelnokova E.A., Zhulkova Yu.N., Kirsanova K.I., Krasnopevtsev V.A. Management of the initiative of employees of an educational institution // *Review of Pedagogical Research* 2021. V. 3. No. 3. P. 84 - 88.
10. Gaponenko A.L. (2021) *Strategicheskoe upravlenie proektom* [Strategic project management]. Moscow: Omega-L Publ.
11. Kakaeva A.E. (2015) *Innovatsionnyi biznes: strategicheskoe upravlenie razvitiem* [Innovative business: strategic development management]. Moscow: Delo ANKh Publ.
12. Muslimova N.N., Garifullina G.Kh., Gribova Ya.V. The need to use new educational technologies for the formation of information and communication competencies in modern conditions (on the example of teaching students of the Institute of Pharmacy of KazSMU) // *International Journal of Medicine and Psychology*. 2021. V. 4. No. 4. S. 133 – 138.
13. Nekrylova O.G., Shchukin D.V. Organizational and managerial activity of the People's Commissariat of Education of the RSFSR in the first years of Soviet power // *Historical Bulletin*. 2021. V. 4. No. 1. P. 100 – 104.
14. *Rossiiskii ekonomicheskii zhurnal* [Russian economic journal]. Available at: <http://www.re-j.ru/> [Accessed 08/08/2022]
15. Sedova N.V., Buzulutsky M.I. Management of logistics complexes for business objects in the context of the Covid-19 pandemic // *Russian Economic Bulletin*. 2021. V. 4. No. 6. S. 261 – 266.
16. Spiridonov G.I., Doroshenko S.N. Strategic management of an industrial enterprise in a digital economy // *Russian Economic Bulletin*. 2021. V. 4. No. 2. S. 225 – 232.
17. *Universitet upravleniya proektami* [University of project management]. Available at: <http://www.pmuniversity.ru/> [Accessed 08/08/2022]
18. Vikhanskii O.S. (2019) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardarika Publ.
19. *Zhurnal «Financemarker»* [Financemarker Magazine]. Available at: <https://blog.financemarker.ru/> [Accessed 08/08/2022]